

I. Einführung

1. Problemstellung und Zielsetzung

In wettbewerbsintensiven Märkten reicht es nicht aus, eine im absoluten Sinne gute Leistung zu erbringen, sondern es kommt darauf an, besser zu sein als die Konkurrenz. Ziel ist es, einen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern aufzubauen und aufrechtzuerhalten und somit den derzeitigen und zukünftigen Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten. Demzufolge wird die Erlangung dauerhafter Wettbewerbsvorteile zur unternehmerischen Kernaufgabe in umkämpften Märkten. Wissenschaft und Praxis beschäftigen sich gleichermaßen mit der Bewältigung dieser Aufgabe, wobei es die Aufgabe der Wissenschaft ist, den Planern und Entscheidern in den Unternehmen theoretisch fundierte Planungshilfen an die Hand zu geben.

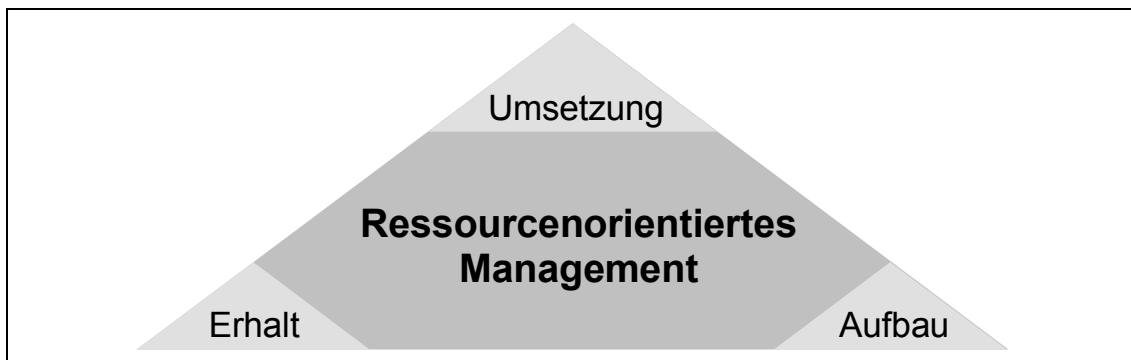
Allgemein anerkannt basieren Wettbewerbsvorteile in Form von Positionierungs- oder Differenzierungsvorteilen auf überlegenen, unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten (vgl. Day/Wensley 1988, S. 79 ff.; Faix/Görgen 1994, S. 161). Demzufolge bedarf eine Untersuchung der Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens einer nach innen gerichteten Perspektive zur Identifikation der Ressourcen und Fähigkeiten sowie deren Umsetzung in o.g. Wettbewerbsvorteile. Gleichzeitig agiert aber ein Unternehmen nicht unabhängig von seiner Umwelt; eine Vielzahl empirischer Arbeiten zeigt den Einfluß von unternehmensexternen Situationsfaktoren auf den Unternehmenserfolg. Demzufolge muß die nach innen gerichtete Perspektive um den Blick nach außen erweitert werden, um umfassendere Aussagen zu Wettbewerbsvorteilen treffen zu können (vgl. Hrebiniak/Joyce 1984, S. 40).

Aus Sicht des Ressourcenorientierten Ansatzes bilden die unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten die Basis für eine im Vergleich zur Konkurrenz dauerhaft überlegene Marktleistung (Collis/Montgomery 1996, S. 48). Ausgehend von dieser Grundannahme steht das Management vor folgenden Aufgaben (Abbildung 1):

1. Aufbau,
2. Erhalt und
3. Umsetzung

von Ressourcen und Fähigkeiten, die die Basis für einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil bilden.

Abbildung 1: Ressourcenorientiertes Management



Die drei Aufgabenfelder umfassen jeweils spezifische Problemstellungen.

1. Beim *Aufbau von Ressourcen und Fähigkeiten* muß sich das Management u.a. mit folgenden Fragen auseinandersetzen: Wie werden Ressourcen und Fähigkeiten aufgebaut? Welche Ressourcen und Fähigkeiten werden in Zukunft von Bedeutung sein? Welche Ressourcen und Fähigkeiten brauche ich, um bestimmte Ressourcen und Fähigkeiten aufzubauen?
2. Der *Erhalt von Ressourcen und Fähigkeiten* stellt das Management u.a. vor folgende Fragen: Welche Ressourcen und Fähigkeiten muß ich erhalten? Wie verliert man Ressourcen und Fähigkeiten? Wie kann man sich vor dem Verlust schützen?
3. Die *Umsetzung der Ressourcen und Fähigkeiten* verlangt vom Management Antworten auf die Fragen: Welche Ressourcen und Fähigkeiten sollen in einer spezifischen Marktsituation die Basis für einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil bilden?

Wie sollen diese Ressourcen und Fähigkeiten in der spezifischen Marktsituation eingesetzt werden, um einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu erreichen?

Im Rahmen des Ressourcenorientierten Ansatzes sind Ressourcenakkumulations-, Diversifikations- und Markteintrittsentscheidungen Gegenstand theoretischer und empirischer Arbeiten (vgl. Bamberger/Wrona 1996b, S. 388). Fragen nach der Umsetzung vorhandener Ressourcen und Fähigkeiten in einer gegebenen Marktsituation werden dagegen in der bisherigen Literatur nur unzureichend diskutiert (vgl. van Well 1996, S. 165). Überlegene Ressourcen und Fähigkeiten nur zu besitzen, reicht nicht aus, um erfolgreich zu sein. Die Ressourcen und Fähigkeiten müssen so eingesetzt werden, daß sie zu einer überlegenen Marktleistung führen. Es bedarf demnach strategischer Entscheidungen, wie ein bestimmter Markt mit den gegebenen Ressourcen und Fähigkeiten zu bearbeiten ist. Über den Zusammenhang zwischen den Ressourcen und Fähigkeiten und den strategischen Entscheidungen zur Bearbeitung eines gegebenen Marktes bestehen jedoch derzeit keine ausreichend theoretisch und empirisch fundierten Erkenntnisse (vgl. Rasche/Wolfrum 1994, S. 511).

Einen Ansatz zur Überwindung dieses Theoriemangels besteht in der Verknüpfung des Ressourcenorientierten Ansatzes mit dem Marketing, da die Gestaltung der Marktleistung und somit die Transformation überlegener Ressourcen und Fähigkeiten in eine aus Kundensicht überlegene Marktleistung die genuine Aufgabe des Marketings ist (vgl. Jenner 1996, S. 41; Meffert 1998, S. 715).

Diesem Gedanken folgend wird in der vorliegenden Arbeit durch die Verbindung des Ressourcenorientierten Ansatzes mit dem Marketing versucht, die Managementprobleme im Zusammenhang mit der *Umsetzung* der unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten zu einem bestimmten Zeitpunkt in eine überlegene Marktleistung zu klären. Hierzu sollen mögliche Zusammenhänge und Probleme dargestellt sowie konstruktive Lösungen für die Umsetzung unternehmenseigener Ressourcen und Fähigkeiten in dauerhafte Wettbewerbsvorteile erarbeitet werden.

Aufbauend auf diesen Überlegungen setzt sich die Arbeit mit zwei zentralen Zielen auseinander, die einerseits die *theoretische Erklärung* und andererseits die *praktische Gestaltung* der Umsetzung der unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten zum Gegenstand haben.

1. *Das theoretische Wissenschaftsziel* ist die Darstellung und Erklärung der relevanten Zusammenhänge und Probleme bei der Umsetzung der unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten in dauerhafte Wettbewerbsvorteile.
2. *Das pragmatische Wissenschaftsziel* ist ein Planungsmodell, das zur Strukturierung und Lösung des Umsetzungsproblems der unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten in dauerhafte Wettbewerbsvorteile dient.

Zur Erreichung dieser Ziele sind im Rahmen der Arbeit folgende Aufgaben zu bewältigen:

1. die grundsätzlichen Entscheidungskomponenten bei der Umsetzung der unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten sind zu diskutieren,
2. die hierbei relevanten situativen Einflußfaktoren sind zu erfassen und in ihrer Wirkung zu beschreiben,
3. die relevanten Beziehungen und Mechanismen zwischen den identifizierten Größen bei der Umsetzung der Ressourcen und Fähigkeiten sind anhand konkreter Praxisfälle zu analysieren,
4. die theoretischen und empirischen Ergebnisse sind in einen theoretischen Bezugsrahmen zur Erklärung der Umsetzung der unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten zusammenzuführen und
5. ein Planungsmodell ist auf der Grundlage des theoretischen Bezugsrahmens zu entwickeln.

In den folgenden Abschnitten wird die hierzu gewählte Vorgehensweise in ihren theoretischen Grundlagen und ihrer praktischen Umsetzung vorgestellt.

2. Ansatz, Methodik und Aufbau der Arbeit

2.1 Ansatz der Arbeit

Die bisherigen Arbeiten zum Ressourcenorientierten Ansatz konzentrieren sich auf Erklärungsmuster für das Management, thematisieren aber in unzureichender Form Probleme im Zusammenhang mit der Operationalisierung, so daß die Erkenntnisse in der Praxis nur schwer umzusetzen sind (vgl. Robins/Wiersema 1995, S. 278; Godfrey/Hill

1995, S. 530). Ziel dieses Forschungsvorhabens ist es, dem Planer eine wissenschaftlich fundierte Hilfestellung bei der Lösung von Praxisproblemen im Zusammenhang mit der Umsetzung der unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten zu liefern.

Eine solche *realitätsorientierte Forschung* hat die Aufgabe, praktisch relevante Probleme und Phänomene mit Hilfe von theoriegeleitetem Empirismus zu beschreiben, zu erklären und zu lösen (vgl. Tomczak 1992, S. 82 f.). Demnach wird versucht, dem Planer das zur Simulation möglichen Handelns notwendige Wissen zur Verfügung zu stellen. Ziel ist es, einen theoretischen Bezugsrahmen zu entwickeln, der die relevanten Komponenten und Aspekte eines komplexen Praxisproblems wiedergibt bzw. erklärt und darüber hinaus aufzeigt, wie die Komponenten auf mögliche Eingriffe voraussichtlich reagieren werden (vgl. Ulrich 1981, S. 38).

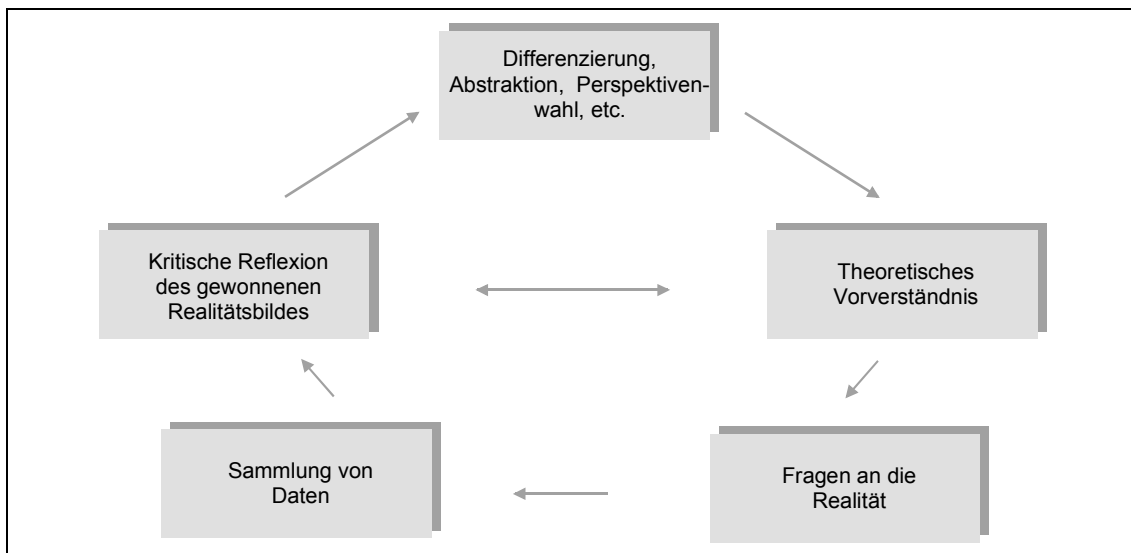
Angesichts des konstatierten Theoriemangels und des bisher geringen Kenntnisstands ist für eine realitätsorientierte Forschung ein *exploratives Forschungsdesign* zweckmäßig. Hierbei ist das grundlegende Bestreben, einen Erkenntnisfortschritt zur Lösung eines bestehenden Praxisproblems zu liefern. Im Mittelpunkt der Forschung steht demnach nicht das Prüfen empirisch gehaltvoller Hypothesen zur Steigerung der Erkenntnissicherheit, sondern die Generierung und Einbringung neuer Hypothesen in den Forschungsprozeß (vgl. Tomczak 1992, S. 83). "Im Kern geht es darum, theoriegeleitete Fragen an die Realität zu stellen" (Tomczak 1992, S. 83).

Hierzu kann im Sinne des Erkenntnisfortschritts auf *Heuristiken*¹ zurückgegriffen werden, die sich an der Praxis orientieren. Diese Vorgehensweise bei der Theoriebildung bedarf jedoch eines theoretischen Vorverständnisses, das als Entwurf für den angestrebten theoretischen Bezugsrahmen und für die empirische Datensammlung dient (vgl. Tomczak 1992, S. 82 f.). Insofern wird der hier verfolgte explorative Forschungsprozeß als ein von theoretischen Absichten geleiteter und auf systematischem Erfahrungswissen basierender Lernprozeß verstanden, in dessen Mittelpunkt ein heuristischer Bezugsrahmen bzw. ein provisorisches Erklärungsmodell zur Steuerung des Forschungsprozesses steht (vgl. Kubicek 1977, S. 13; Tomczak 1992, S. 84; Yin 1989, S. 40).

¹ Ein heuristisches Modell ist nicht als Modell im eigentlichen Sinne zu verstehen, das durch die möglichst strukturgleiche Transformation wahrgenommener Sachverhalte in formale Symbole eine homomorphe Abbildung der Realität darstellt. Es ist eher eine Entscheidungsgrundlage, die im Gegensatz zu detaillierten analytischen Modellen keine optimale Lösungsgarantie beinhaltet (vgl. Bäuerle 1989, S. 187). "Es handelt sich im wesentlichen um Strategien zur Komplexitätsreduktion" (Gussek 1992, S. 37).

Der *Forschungsprozeß* hat dabei einen iterativen Charakter, bei dem sich die Phasen der Theoriebildung und deren Überprüfung gegenseitig abwechseln. Ausgangspunkt aller Überlegungen ist das geschilderte Untersuchungsproblem. Die Realität wird aufgrund eines bestehenden theoretischen Vorverständnisses betrachtet und dabei sprachlich wie gedanklich strukturiert. So gewonnene neue Erkenntnisse führen nicht zur Ablehnung bisheriger Annahmen, sondern zu einer Korrektur bzw. Anpassung der Theorie an die beobachteten Sachverhalte: "Theoretische Perspektiven, begriffliche Kategorien und Annahmen über Beziehungen zwischen Größen steuern nicht nur die Gewinnung und Analyse von Daten, sondern bilden sich bei einer entsprechenden Offenheit... selbst neu heraus" (Kubicek 1977, S. 15). Hierdurch kann die theoretische Perspektive immer weiter präzisiert werden, so daß als Ergebnis der angestrebte theoretische Bezugsrahmen vorliegt, "... der eine genauere Definition des Problems, Erklärungen sowie Hinweise auf mögliche Lösungen enthält" (Tomczak 1992, S. 84; Abbildung 2). Aufgrund der subjektiven Züge eines solchen Vorgehens muß das gewonnene Realitätsbild kritisch hinterfragt und es müssen alternative theoretische Perspektiven in die Betrachtung einbezogen werden (vgl. Tomczak 1992, S. 84)².

Abbildung 2: Explorativer Forschungsprozeß



Quelle: Tomczak 1992, S. 84

Der theoretische Bezugsrahmen besteht aus Analyseeinheiten, ihren Dimensionen und den jeweiligen Beziehungen. Konkret ergeben sich drei Fragengruppen:

² Die Problematisierung des theoretischen Vorverständnisses des Forschers und das Ziel, neue, das Vorverständnis erweiternde Erkenntnisse zu gewinnen, bewahren ein solches Vorgehen vor dem Vorwurf eines naiven Induktivismus (vgl. Kubicek 1977, S. 14).

1. *Was?* Identifikation der relevanten Größen: Welche Faktoren, Variablen, Konstrukte, Konzepte mit welchen Dimensionen sollten logischerweise als Teil der Erklärung des interessierenden Phänomens herangezogen werden, um das Problem erkenntnisfördernd darzustellen?³
2. *Wie?* Identifikation der relevanten Beziehungen: Wie sind die identifizierten Faktoren miteinander verbunden?
3. *Warum?* Identifikation von relevanten Mechanismen: Warum sind die Größen in der identifizierten Art und Weise miteinander verbunden (vgl. Kubicek 1976, S. 18 f.)?

Die Kombination des *Was* mit dem *Wie* ist die Grundlage zur Ableitung von Hypothesen. Jedoch haben die Antworten auf diese beiden Fragen nur *beschreibenden Charakter*. Erst durch die Antworten auf das *Warum* erhält man die essentiellen Zutaten für eine Theorie: *Beschreibung und Erklärung* (vgl. Whetten 1989, S. 491 ff.)

Angesichts der Tatsache, daß der explorative Forschungsprozeß innerhalb eines bestimmten Kontexts erfolgt, wie z.B. Zeitraum und Dauer der Untersuchung oder Anzahl und Art der untersuchten Unternehmen, sind Antworten auf die Fragen *Wer*, *Wo* und *Wann* zu geben, um somit die Restriktionen der aus dem Bezugsrahmen abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen darzustellen. Beispielsweise werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit Konsumgüter untersucht. Es stellt sich u.a. die Frage, ob die Ergebnisse auf Investitionsgüter zu übertragen sind. Insofern ist es notwendig, die Restriktionen zu explizieren und die daraus resultierenden Konsequenzen für die Generalisierbarkeit der Aussagen zu diskutieren (vgl. Whetten 1989, S. 492).

Für das realitätsorientierte Forschungsvorhaben ist des weiteren zu berücksichtigen, daß zur Ableitung praktischer Gestaltungsempfehlungen eine *situativ orientierte Forschung* notwendig ist (vgl. Belz 1989, S. 8). Ziel ist es, auf einem Kontinuum zwischen den Extremen universeller Ansätze und der Betrachtung jedes einzelnen Unternehmens in einer spezifischen Situation eine Theorie mittleren Abstraktionsniveaus abzuleiten, die operationale Aussagen zu Struktur, Verhalten und Situation enthält (vgl. Zeithaml et al. 1988, S. 37; Hambrick/Lei 1985, S. 764). Demnach gilt es, einen Mittelweg zwischen Generalisierung und Spezialisierung herzustellen. Eine solche "Hybrid Methodology"

³ Hierzu gibt es zwei Bewertungskriterien: 1. Vollständigkeit, d.h. sind alle relevanten Faktoren erfaßt?; 2. Sparsamkeit, d.h. können einige Faktoren aufgrund ihres geringen Beitrages eliminiert

erfordert zwar zwangsläufig Kompromisse (vgl. Harrigan 1983, S. 398 ff.), beinhaltet jedoch durch die situative Relativierung Möglichkeiten zur Steigerung des heuristischen Potentials (vgl. Tomczak 1992, S. 84)⁴.

Es kann festgehalten werden, daß der Arbeit ein exploratives Forschungsdesign zugrunde gelegt wird, wobei ein situativer Forschungsansatz die methodische Leitidee ist.

Nachdem Forschungsdesign und -ansatz der Arbeit dargestellt wurden, enthalten die folgenden Abschnitte das methodische Vorgehen. Hierzu wird nach einigen grundsätzlichen Überlegungen zu Forschungsmethoden die Fallstudienforschung als forschungsmethodischer Schwerpunkt der Arbeit erörtert. Anschließend wird die Vorgehensweise im Detail vorgestellt.

2.2 Methodik der Arbeit

2.2.1 Grundsätzliche Überlegungen

"Für die wissenschaftliche Betrachtungsweise von Realität ist es typisch, daß versucht wird, in sich widerspruchsfreie Systeme von Aussagen, die man unter bestimmten Voraussetzungen als Theorie bezeichnet, aufzustellen, deren Entsprechung zur Realität systematisch überprüft wird bzw. werden kann bzw. werden sollte" (Kuß, 1987, S. 56).

werden? (vgl. Whetten 1989, S.490ff). Es wird deutlich, daß für den Forscher ein schwieriger Trade-off zwischen den beiden Bewertungskriterien besteht (vgl. hierzu auch Bäuerle 1989, S. 178).

⁴ Das heuristische Potential eines Bezugsrahmens steigt, je mehr Fragen und Interpretationsmuster zur Gewinnung von Erfahrungswissen führen. Die ex-ante-Bestimmung des heuristischen Potentials ist äußerst schwierig, jedoch können bestimmte Vorgehensweisen bei der Konstruktion des Bezugsrahmens entsprechende Hinweise über das zu erwartende Potential geben:

1. Konzeptionelle Einseitigkeit bei der Ausarbeitung der Analyseeinheiten, Dimensionen und Beziehungen ist zu vermeiden. Eine einzige zugrundegelegte Theorie grenzt von vornherein das heuristische Potential ab. Der Bezugsrahmen sollte statt dessen pluralistisch und eklektisch sein.
2. Selektionen und Spezifikationen sollten mit großer Zurückhaltung vorgenommen werden. Diese führen zu einer Einschränkung der Totalität der untersuchten Phänomene und beschneiden somit weitere Untersuchungsmöglichkeiten. Gleiches gilt für eine frühzeitige Einteilung in abhängige und unabhängige Variablen, da viele soziale Beziehungen sich durch einen interaktiven Charakter auszeichnen.
3. Das heuristische Potential sollte durch die Problematisierung der Ausprägung unterschiedlicher Dimensionen bei unterschiedlichen Bedingungen eine situative Relativierung berücksichtigen.
4. Die den betrachteten Beziehungen zugrundeliegenden Mechanismen sollten kritisch diskutiert und alternative Interpretationsmuster in die Betrachtung mit einbezogen werden (vgl. Kubicek 1977, S. 20 f.).

Demzufolge weist jede empirische Forschung folgende drei Grundelemente auf:

1. *Realität*,
2. *Theorie* und
3. *Methoden*.

Die Überprüfung der Theorie oder ihrer Teile anhand der Realität erfolgt mittels geeigneter Methoden, wobei die Methoden eine Verbindung zwischen den abstrakten Elementen der Theorie und der Realität herstellen (vgl. Bagozzi 1984, S. 11). Die Wahl der Methode ist demnach in Abhängigkeit von der Forschungsfrage vorzunehmen, während die Forschungsfrage durch die Realität geprägt wird (vgl. Pabst 1993, S 7).

Aus Sicht des Ressourcenorientierten Ansatzes wird die Basis für überdurchschnittlichen Erfolg in einer einzigartigen unternehmensspezifischen Ressourcenkombination vermutet, die andere Unternehmen nicht imitieren bzw. substituieren können. Aufgrund dieser stark unternehmensbezogenen Ausrichtung verlangt der Ressourcenorientierte Ansatz nach Untersuchungsmethoden, die flexibel und offen genug sind, diese besonderen Ressourcen zu identifizieren (vgl. Dess et al. 1995, S. 380). Die Annahme, daß erfolgreiche Unternehmen in ihren Ressourcen und Fähigkeiten einzigartig sind, erfordert eine bewußte Betrachtung der besonders erfolgreichen Unternehmen im Vergleich zu erfolglosen Unternehmen. Demzufolge sollte sich die Untersuchung auf Extremfälle konzentrieren, mit dem Ziel, nicht das Verhalten einer größeren Anzahl von durchschnittlichen Unternehmen mit durchschnittlichem Erfolg, sondern den überdurchschnittlichen Erfolg von einzigartigen Unternehmen zu verstehen und zu erklären (vgl. Sydow/van Well 1996, S. 194).

Aufgrund dieser Überlegungen sehen GODFREY/HILL zwangsläufig eine qualitative Fallstudienforschung als den geeigneten Untersuchungsansatz zur Theoriebildung und -erweiterung, wobei das Unternehmen als "lebendes Labor" für die Fallstudienforschung zu verstehen ist. Zwar mag die Suche nach der Einzigartigkeit und nicht nach den zentralen Tendenzen in einer Gruppe von Unternehmen im ersten Moment einen Rückschritt in der Forschung bedeuten (vgl. Godfrey/Hill 1995, S. 530)⁵. Doch sind es

⁵ In diesem Zusammenhang verweist HAMEL auf die Probleme klassischer, deduktiv-nomologischer Forschung. Kausalzusammenhänge in realen Organisationen sind i.d.R. komplex. Klassische, deduktiv-nomologische Forschung zwingt oftmals den Forscher zur Anwendung grober Verfahren bei der Messung von Determinanten und Ergebnissen, zur mangelnden Berücksichtigung der multi-

die einzigartigen, außergewöhnlichen Unternehmen, die die Regeln des Wettbewerbs verändern und die entscheidenden Durchbrüche erzielen. Die Untersuchung der einzelnen Unternehmen konzentriert sich nicht nur auf deren Ziele und Strategien, sondern auch auf die Mittel und Gründe, wie der überdurchschnittliche Erfolg zustande kommt und dauerhaft erhalten wird (vgl. Aharoni 1993, S. 43).

Die bisher unzureichende empirische Erforschung der Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale macht es daher notwendig, Fragen nach dem *Wie* und *Warum* zu stellen. Demnach wird dem explorativen Charakter der Arbeit durch eine *qualitative Forschungsstrategie* Rechnung getragen, deren Anliegen *Erkenntnisgewinn* und nicht Erkenntnissicherung ist.

2.2.2 Fallstudienforschung als forschungsmethodischer Schwerpunkt

Im Rahmen der qualitativen Forschungsstrategie wird die Betrachtung konkreter *Einzelfallbeispiele* zur empirischen Grundlage der Theoriebildung. Dabei werden systematische Bezüge zu etablierten Theorien aufgedeckt und genutzt. Hierdurch soll die Realität in ihrer Vielfalt analysiert und die Situation durch Modelle und Konzepte so strukturiert werden, daß praktisches Handeln und Entscheiden möglich wird (vgl. Osterloh/Grand 1994, S. 290). Demzufolge bildet die Fallstudienforschung den forschungsmethodischen Schwerpunkt der Arbeit:

"A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used" (Yin 1988, S. 23).

Die Definition zeigt, daß bei der Fallstudienforschung nicht die Erhebungstechnik, sondern die Erkenntnissuche im Vordergrund steht. Die Orientierung an konkreten realen Situationen ist dazu geeignet, einen echten Wissensfortschritt zu leisten. Die Offenheit der Fallstudienforschung erlaubt dem Forscher, unterschiedlichste quantitative und qualitative Daten heranzuziehen und innerhalb der Analyse verschiedene Techniken zu

kausalen Zusammenhänge sowie zur Einengung der Untersuchungsperspektive. In bezug auf das noch relativ unerschlossene Untersuchungsfeld (Umsetzung der unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten) bestünde somit die Gefahr, durch eine formal-verfahrenstechnische Orientierung den Erkenntnisfortschritt zu behindern (vgl. Hamel 1991, S. 84). Eine detaillierte Darstellung der

kombinieren (vgl. Bonoma 1985, S. 203). Dennoch sind hierbei *Schwächen bzw. mögliche Gefahren* zu berücksichtigen:

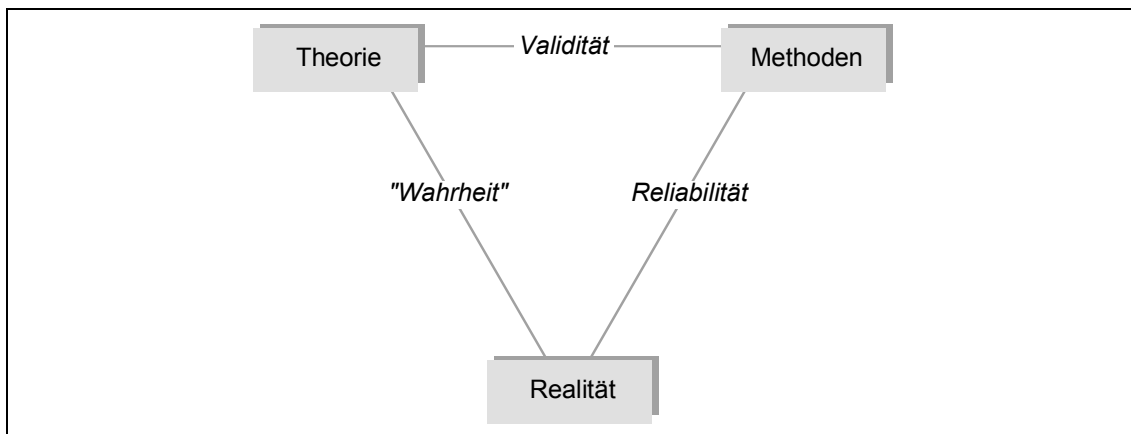
1. Die intensive Nutzung des i.d.R. umfangreichen empirischen Materials verleitet zu unübersichtlichen und schwer verständlichen theoretischen Aussagen, die versuchen, jeden einzelnen Aspekt zu fassen. Diese *Detailgenauigkeit* verdeckt unter Umständen die einfachen und grundlegenden Zusammenhänge, so daß der Gehalt der grundsätzlichen Aussagen für die Allgemeinheit kaum ersichtlich ist (vgl. Eisenhardt 1989, S. 547). Demnach muß der Forscher versuchen, den Trade-off zwischen Detailzusammenhängen im Einzelfall und der Ableitung grundsätzlicher Zusammenhänge aus dem Einzelfall zu bewerkstelligen.
2. Eine qualitative, fallstudienorientierte Forschung hat eine weitere Schwäche in der mangelnden Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Je mehr sich die Aussagen auf den konkreten Fall beziehen, desto schwerer wird es, generelle Aussagen zu treffen und eine allgemeingültige Theorie zu entwerfen (vgl. Harrigan 1983, S. 398). YIN schlägt in diesem Zusammenhang vor, zwischen einer *statistischen und analytischen Generalisierbarkeit* zu unterscheiden. Bei einer fallstudienorientierten Forschung verfolgt der Forscher das Ziel, Theorien zu erweitern und nicht durch statistische Verfahren die Theorien zu prüfen. Eine Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse mit statistischen Verfahren ist demzufolge nicht beabsichtigt. Insofern sind die untersuchten Fälle nicht als statistisch zu bearbeitende Stichprobe zu verstehen. Statt dessen versucht der Forscher eine analytische Generalisierung der Ergebnisse vorzunehmen, d.h. die empirischen Ergebnisse werden in bezug auf eine Theorie generalisiert. Analog zu einem experimentellen Vorgehen in der Naturwissenschaft werden keine repräsentativen Experimente ausgewählt. Die Ergebnisse eines einzelnen Experiments werden zu einer übergeordneten Theorie in Beziehung gesetzt. Demzufolge kann jede einzelne Fallstudie als ein Experiment betrachtet werden (vgl. Yin 1988, S. 38 ff.).

Entscheidende Kriterien für die Qualität empirischer Forschung sind die *Validität* der ermittelten Ergebnisse und die *Reliabilität* der angewandten Methoden. Die Verknüpfung zwischen Realität und Theorie erfolgt über die ausgewählten Methoden. Eine solche Vorgehensweise verlangt eine möglichst hohe Entsprechung zwischen theoretischen

schem und methodischem Bereich. D.h. die Elemente des Methodenbereichs (Variablen und Beziehungen zwischen Variablen) müssen möglichst genau die Elemente der Theorie (Konzepte/Konstrukte) wiedergeben. Wenn dies der Fall ist, spricht man von *Validität* (Gültigkeit) der Methoden (vgl. Kuß 1987, S. 62).

Die Anwendung der Methoden kann außerdem durch vielfältige Einflüsse gestört werden. Nur wenn das Ergebnis einer Messung relativ robust gegenüber solchen Einflüssen ist, d.h. das Ergebnis der Messung unabhängig vom einzelnen Meßvorgang ist, liegt *Reliabilität* vor⁶. Falls bei der Auswahl der Methoden oder deren Anwendung in der Realität gravierende Störungen auftreten, können aus den empirischen Ergebnissen keine Rückschlüsse auf die theoretischen Vorstellungen gezogen werden. Abbildung 3 zeigt den Zusammenhang zwischen den drei Elementen empirischer Forschung. (vgl. Kuß 1987, S. 62 f.)

Abbildung 3: Validität und Reliabilität im Forschungsprozeß



Quelle: Kuß 1987, S. 63

Da das Forschungsdesign auf logischen Überlegungen aufbaut, kann die Qualität des Forschungsdesigns anhand der Konstruktvalidität, der internen und externen Validität sowie der Reliabilität überprüft werden (vgl. Yin 1988, S. 40).

1. Konstruktvalidität

Die Konstruktvalidität hinterfragt, ob den theoretischen Konzepten *geeignete Meßin-*

AUFSESS (vgl. Knyphausen-Aufsess 1994, S. 208 ff.).

⁶ Die Reliabilität bezieht sich auf die Frage, inwieweit die Meßwerte fehlerbehaftet sind. Fehler können beispielsweise entstehen bei der Auswahl der Untersuchungsobjekte, des Untersuchungszeitpunktes oder durch die an der Datenanalyse und –erhebung beteiligten Personen. Wenn solche Einflüsse weitestgehend ausgeschaltet werden können, hat man Meßergebnisse, die von der jeweiligen Untersuchungsanordnung und –situation unabhängig sind (vgl. Kuß 1987, S. 64).

strumente gegenüberstehen und somit die theoretischen Konstrukte den gemessenen Variablen entsprechen (vgl. Kuß 1987, S. 63).

2. *Interne Validität*

Die interne Validität ist ein Maß für die Sicherheit, mit der eine beobachtete Wirkung tatsächlich einer experimentell veränderten Variablen zugeschrieben werden kann (vgl. Böhler 1985, S. 37). Demzufolge ist die interne Validität nur bei Kausaluntersuchungen von Relevanz, bei denen die Veränderung einer abhängigen Variablen in Abhängigkeit der Veränderung einer unabhängigen Variablen unter Ausschluß alternativer Erklärungen untersucht wird. Deskriptive oder explorative Studien verfolgen nicht dieses Untersuchungsziel, so daß dieser logische Schluß hier nicht anwendbar ist. Jedoch kann die interne Validität für die Fallstudienforschung auf das breitere Problem, *Wirkungsbeziehungen* zu identifizieren, übertragen werden. Grundsätzlich versucht der Forscher, beobachtete Phänomene in Beziehungen zu setzen, wobei bestimmte Ergebnisse aus vorhergehenden Phänomenen resultieren. Eine solche postulierte Wirkungsbeziehung bedarf einer Überprüfung, bei der geklärt werden muß, ob alle alternativen Erklärungsmuster betrachtet worden sind und der Beweis konvergent ist. Ein Forschungsdesign, das versucht, diese Problematik zu antizipieren, setzt sich somit per se mit dem Problem der internen Validität auseinander. Auch bei deskriptiven und explorativen Studien wird demzufolge bei einer weiten Auslegung der internen Validität dieses Gütekriterium empirischer Forschung angewandt (vgl. Yin 1988, S. 42 f.).

3. *Externe Validität*

Die externe Validität bezieht sich auf die *Generalisierbarkeit* der Ergebnisse. Sie liegt vor, wenn die festgestellten Zusammenhänge auch in anderen Situationen erwartet werden können (vgl. Böhler 1985, S. 38). Im wesentlichen geht es um die Robustheit der Untersuchungsergebnisse gegenüber Spezifika der angewandten Methoden und der Situation (vgl. Kuß 1987, S. 64). Die einzige Möglichkeit zur Überprüfung der externen Validität ist die Replikation der Ergebnisse durch andere Untersuchungen. Jedoch ist das bei der Fallstudienforschung praktisch nicht realisierbar, da sich die realen Situationen in einer dynamischen Umwelt kaum ein zweites Mal wiederholen. Fallstudienforschung erhebt nicht den Anspruch einer externen Validität

im Sinne einer quantitativ-statistischen Generalisierbarkeit, vielmehr geht es darum, Zusammenhänge aufzudecken und zu ergründen (Yin 1988, S. 44).

4. *Reliabilität*

Die Reliabilität gibt an, inwieweit Meßergebnisse, die unter gleichen Bedingungen mit identischen Meßverfahren erzielt werden, übereinstimmen. Gemeint ist hierbei nicht die Replikation der Ergebnisse eines Falles durch einen anderen Fall, sondern die Wiederholung der Analyse desselben Falles mit denselben Ergebnissen (vgl. Yin 1988, S. 45).

Die vier vorgestellten Qualitätskriterien beziehen sich auf unterschiedliche Stufen des Forschungsprozesses, wie Datensammlung oder Datenanalyse. Im folgenden wird daher der Forschungsprozeß der Arbeit im Detail vorgestellt, wobei entsprechend den drei Qualitätskriterien die folgenden Aspekte im Mittelpunkt stehen:

- methodische Sauberkeit,
- Robustheit der abgeleiteten Theorie und
- Reproduzierbarkeit der Studie (vgl. Eisenhardt 1991, S. 620; Eisenhardt 1989, S. 533 ff.).

2.2.3 Vorgehensweise im Detail

2.2.3.1 Entwicklung des theoretischen Vorverständnisses

Der iterative Forschungsprozeß hat als Ausgangspunkt ein theoretisches Vorverständnis, das die empirische Arbeit tragen soll. Die bisherigen theoretischen und empirischen Erkenntnisse des Ressourcenorientierten Ansatzes bilden die stützenden Säulen zur Entwicklung des theoretischen Vorverständnisses. Des weiteren werden Erkenntnisse aus der Neoklassik, dem strategischen Marketing, der Industrieökonomie, der Transaktionskostentheorie, der Schumpeterschen Schule und dem strategischen Management verwendet, um die empirische Arbeit zu strukturieren und zu leiten.

2.2.3.2 Auswahl der Fälle

Die Auswahl der Fälle ist ein wichtiger Aspekt der Untersuchung, mit dessen Hilfe externe Variationen kontrolliert werden können und gleichzeitig die Grenzen der Genera-

lisierbarkeit der Ergebnisse mitbestimmt werden. Die Auswahl erfolgt nicht anhand klassischer Stichprobentheorie, sondern aufgrund theoretischer Überlegungen. Bei der Auswahl muß darauf geachtet werden, solche Fälle zu wählen, in denen der interessierende Sachverhalt transparent beobachtbar ist. Demzufolge erfolgt die Auswahl mit dem Ziel, Fälle zu identifizieren, welche das theoretische Vorverständnis vielleicht bestätigen, erweitern, verstärken oder eventuell aber auch widerlegen (vgl. Eisenhardt 1989, S. 533 ff.).

Aus Gründen der notwendigen Robustheit der abgeleiteten Theorie und um eine Überprüfbarkeit der Aussagen sicherzustellen, werden mehrere Fälle untersucht (sog. *Mehrfallstudie*) (vgl. Eisenhardt 1991, S. 620ff.). Hierdurch können die Ergebnisse der Fälle untereinander verglichen werden.

Die Anwendung von Mehrfallstudien und der Vergleich der Ergebnisse zur Theoriebildung ist nicht mit der Logik der Stichprobentheorie zu verwechseln. Ziel ist es nicht, mit statistischen Verfahren von einer kleinen Gruppe von Untersuchungselementen auf die Realität zu schließen. Statt dessen gilt es, einen umfassenden theoretischen Bezugsrahmen zu entwickeln, der erklärt

- unter welchen Bedingungen ein spezielles Phänomen wahrscheinlich eintritt und
- unter welchen Bedingungen das Phänomen nicht anzutreffen ist (vgl. Yin 1988, S. 54).

Grundsätzlich gibt es keine Richtlinien, wieviele Fälle zu bearbeiten sind, dennoch sind u.a. zeitliche und finanzielle *Restriktionen* bei der Festlegung der Anzahl der zu betrachtenden Fälle zu berücksichtigen. Innerhalb dieser Restriktionen erfolgt die Entscheidung über die Auswahl und Anzahl der Fälle aus theoretischen Überlegungen. Für die Untersuchung ist es sinnvoll, Produkte zu untersuchen, die sich in einer bestimmten Branchensituation als überdurchschnittlich erfolgreich erwiesen haben. Jedoch reicht die Untersuchung nur erfolgreicher Fälle zur Theoriebildung bzw. -erweiterung nicht aus. Es bedarf hierzu Vergleichsmaßstäbe, d.h. Produkte, die in der gleichen Marktsituation weniger erfolgreich waren. Hierdurch ergeben sich durch *Inter-Fallanalysen* Möglichkeiten differenzierterer Aussagen und neuer Erkenntnisse, die die Robustheit der abzuleitenden Theorie stärken. Um möglichst viele neue Erkenntnisse zu erhalten, erscheint es des weiteren sinnvoll, nicht nur eine Branche zu betrachten (vgl. Godfrey/Hill 1995, S. 530). Demzufolge konzentriert sich die Untersuchung auf unter-

schiedliche Branchen zur Erweiterung der theoretischen Perspektive (vgl. Harrigan 1983, S. 403).

Um den genannten Ansprüchen gerecht zu werden, orientiert sich die *Auswahl der Branchen* an zwei Grundsätzen:

1. Es sollten Branchen ausgewählt werden, an denen exemplarisch die Untersuchungsfrage analysiert und diskutiert werden kann;
2. Die zu untersuchenden Branchen sollten sich in relevanten Merkmalen unterscheiden, um ein möglichst differenziertes Bild zu erhalten.

Diese Grundsätze gewährleisten, daß die Schlußfolgerungen und Handlungsempfehlungen für eine möglichst große Gruppe von Unternehmen verwertbar sind und das heuristische Potential des zu entwickelnden Bezugsrahmens relativ groß ist. Die Untersuchung konzentriert sich grundsätzlich auf Konsumgüterbranchen.

Zur Erfüllung beider Grundsätze werden Branchen betrachtet, die in ihren Grundzügen und aktuellen Problemen typische Merkmale von Konsumgütermärkten aufweisen (Abbildung 4):

Abbildung 4: Typische Merkmale von Konsumgütermärkten

- geringes Marktwachstum, gesättigte Märkte
- zunehmender Preiswettbewerb
- zunehmender Wettbewerbsdruck
- zunehmende Austauschbarkeit der Angebote
- zunehmende Anforderungen der Konsumenten
- abnehmendes Produktinvolvement der Konsumenten

In Anlehnung an situativ-orientierte empirische Arbeiten sollten sich jedoch die Branchen in bezug auf folgende Merkmale unterscheiden (vgl. Tomczak 1989; Gussek 1992; Jenner 1994):

1. *Branchentyp*

Trotz hoher Wettbewerbsintensität bestehen in Abhängigkeit von der *Homogenität* bzw. *Heterogenität* von Branchen unterschiedlich große Handlungsspielräume zur Marktbearbeitung und somit zur Differenzierung vom Wettbewerb.

2. Produktkategorie

Der Grad der *Differenzierung der Nutzenerwartungen* der Konsumenten innerhalb einer Branche und die daraus abzuleitenden *Produktcharakteristika* beeinflussen die Handlungsspielräume zur Marktbearbeitung (vgl. Gussek 1992, S. 85 ff.).

Branchen können demnach unterteilt werden in homogene und heterogene Branchen, in denen Produkte einer hohen oder niedrigen Produktkategorie⁷ angeboten werden. Die genannten Ausprägungen sind hierbei als Endpunkte eines Kontinuums möglicher Branchentypen bzw. Produktkategorien zu verstehen.

Tabellen 1 und 2 beschreiben die jeweiligen Ausprägungen des Branchentyps und der Produktkategorie und verdeutlichen dies an Hand von Beispielen (vgl. Tomczak 1989, S. 92; Gussek 1992, S. 85 ff.).

Tabelle 1: Gegenüberstellung von homogenen und heterogenen Branchentypen

Homogener Branchentyp	Heterogener Branchentyp
<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Möglichkeiten zur Produktdifferenzierung • Tendenzielle Markttransparenz • Weitgehend gleichartige Unternehmenstypen 	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Möglichkeiten zur Produktdifferenzierung • Tendenzielle Marktintransparenz • Unterschiedliche Unternehmenstypen
Beispiel	
<p><i>Mobilfunkbranche:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Geringe Anzahl von Möglichkeiten zur Produktdifferenzierung (vornehmlich Preis, Service und Image⁸) • Überschaubare Anzahl von Anbietern • Anbieter weitestgehend ähnliche Unternehmenstypen 	<p><i>Modebranche:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vielzahl von Möglichkeiten zur Produktdifferenzierung (z.B.: Design, Preis Qualität, Image, Vertrieb etc.) • Vielzahl von Anbietern • Unternehmenstypen variieren von "Ein-Mann"-Modedesignern mit Einzelanfertigung bis hin zu Großunternehmen mit Massenfertigung

⁷ Siehe Tabelle 2.

⁸ Das Image beinhaltet die subjektiven Ansichten und Vorstellungen der Konsumenten in bezug auf das Produkt (vgl. Kroeber-Riel 1992, S. 190).

Tabelle 2: Gegenüberstellung von hoher und niedriger Produktkategorie

Niedrige Produktkategorie	Hohe Produktkategorie
<ul style="list-style-type: none"> • Weitgehend standardisierte Produkte für breite Zielgruppen • Wenig extensive Kaufprozesse • Druckvolle Penetration bei der Endverbraucherwerbung zum Vorverkauf der Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Insgesamt kundenspezifisch konzipierte Produkte • Weitgehend extensive Kaufentscheidungen der Verbraucher • Zunehmende Bedeutung des persönlichen Verkaufs
Beispiel	
<i>Zigaretten:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Geringe Anzahl von Produktvarianten • Habitualisierte Kaufprozesse • Intensive Kommunikation 	<i>Personenkraftwagen:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Große Anzahl von Produktvarianten • Langfristige, extensive Kaufentscheidungen • I.d.R. intensive persönliche Beratung

Aufgrund der vorgestellten Überlegungen werden für die Auswahl der Fälle *Konsumgüterbranchen* herangezogen, die mit den o.g. grundsätzlichen Problemen konfrontiert sind, sich aber in den vorgestellten Abgrenzungskriterien unterscheiden. Es sind dies die

1. *Weichspülerbranche,*
2. *Bierbranche* und
3. *Elektrohaushaltsgeräte-Branche.*

Insgesamt werden *acht Fälle* untersucht. Abbildung 5 gibt einen Überblick über die untersuchten Branchen und Fälle.

Abbildung 5: Untersuchte Branchen und Fälle

Bierbranche:

- relativ heterogener Branchentyp
- relativ niedrige Produktkategorie

Fälle: *Die überdurchschnittlich erfolgreiche Premiummarke A*

Die unterdurchschnittlich erfolgreiche Premiummarke B

Die durchschnittlich erfolgreiche Marke C

Weichspülerbranche:

- relativ homogener Branchentyp
- relativ niedrige Produktkategorie

Fälle: *Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke D*

Die durchschnittlich erfolgreiche Marke E

Elektrohaushaltsgeräte-Branche:

- relativ heterogener Branchentyp
- relativ hohe Produktkategorie

Fälle: *Die überdurchschnittlich erfolgreiche Premiummarke F*

Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke G

Die überdurchschnittlich erfolgreiche Premiummarke H

2.2.3.3 Datenquellen und Erhebungsmethoden

Entsprechend dem Prinzip der *Triangulation* werden mittels unterschiedlicher Erhebungsmethoden verschiedene Daten- bzw. Informationsquellen genutzt:

- Zuerst werden alle für die Untersuchungsfrage relevanten, *bereits veröffentlichten Informationen* zu den Unternehmen, ihren Produkten und der jeweiligen Branche gesammelt und analysiert.
- Im zweiten Schritt wird mittels *strukturierter* Expertengespräche mit der Marketing- bzw.- Unternehmensleitung ein allgemeiner Überblick gewonnen. Hierbei werden die aus Sicht der Unternehmensleitung erfolgsrelevanten Funktionsbereiche identifiziert.

- Anschließend werden *strukturierte Expertengespräche mit den Funktionsmanagern* der jeweiligen Bereiche geführt.

Insgesamt wird versucht, mit Hilfe dieses Methodenmix Aussagen zu folgenden Aspekten zu gewinnen:

1. die Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung,
2. die verfolgte Strategie zur Umsetzung der unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten,
3. die angestrebten bzw. erreichten Wettbewerbsvorteile,
4. den Erfolg,
5. die Situation und
6. deren jeweiligen Zusammenhänge.

Alle Gespräche erfolgen anhand eines Interviewleitfadens, wobei dieser in seiner Grundstruktur konstant bleibt, jedoch in seinen Einzelheiten in bezug auf das jeweilige Unternehmen bzw. die jeweilige Branche modifiziert wird. Des weiteren werden im Rahmen der Befragung computergestützte Erhebungstechniken verwendet⁹.

2.2.3.4 Datenanalyse

Grundsätzlich bestehen keine methodischen Zwänge bei der Datenanalyse. Die Flexibilität ist auf Seiten des Forschers in diesem Bereich eine Chance, die Theoriebildung voranzubringen, jedoch besteht hier auch die Gefahr der mangelnden Transparenz und somit der mangelnden Anerkennung der Ergebnisse. Um diesen Trade-off zu bewältigen, bedarf es einer Analysestrategie, mit der die grundsätzlichen Ziele zu verfolgen sind: den Beweis klar herauszuarbeiten, eindeutige analytische Schlußfolgerungen zu ziehen und alternative Erklärungsmuster auszuschließen (vgl. Eisenhardt 1989, S. 533 ff.).

Die Analyse der Daten erfolgt theoriegeleitet, wobei die vier o.g. Qualitätskriterien (vgl. Abschnitt 2.2.2) den Rahmen bilden.

1. Zur Überprüfung der *Konstruktvalidität* werden die eigenen Ergebnisse mit theoretisch bereits vorhandenen Aussagen in Verbindung gesetzt. Des weiteren erfolgt eine *kommunikative Validierung* durch die beobachteten Personen. Hierzu werden

⁹ Die Interviewleitfäden sowie die Detailbeschreibung der computergestützten Erhebungstechnik "Analytic Hierarchy Porcess" (AHP) sind dem Anhang zu entnehmen.

die Ergebnisse in Form eines Berichtes schriftlich zusammengefaßt und von den beobachteten Personen bestätigt.

2. Die *interne Validierung* erfolgt durch die Aufstellung theoretischer Erklärungsmuster. Hierbei werden in einer narrativen Form mögliche Zusammenhänge mit dem theoretischen Vorverständnis erläutert und beschrieben (vgl. Yin 1988, S. 113 f.). Hierzu wird bewußt ein iterativer Forschungsprozeß zwischen theoretischem Vorverständnis und empirischen Ergebnissen gesucht. Der Abgleich erfolgt durch die Gegenüberstellung theoretisch erarbeiteter Beziehungsmuster mit empirisch ermittelten Beziehungsmustern. Wenn sich die Beziehungsmuster decken, stärkt das die interne Validität bzw. die Schlußfolgerungen und unterstützt somit die theoretischen Annahmen.

Konkret bedeutet dies für die Untersuchung eine Analyse auf zwei Ebenen:

a) *Intra-Fallanalyse*

Jeder Fall wird als alleinstehende Einheit betrachtet. Die Analyse beinhaltet detaillierte Berichte als reine Deskriptionen, die für die Gewinnung von Einsichten in den Fall von großer Bedeutung sind. Außerdem werden die spezifischen Modellkomponenten identifiziert und ihre Zusammenhänge beschrieben und entsprechend der oben beschriebenen Methode erklärt.

b) *Inter-Fallanalyse*

Hierzu werden Gruppen von Fällen gebildet. Die *Gruppierung* erfolgt *branchenbezogen*. Mit Hilfe von theoretisch abgeleiteten Erklärungsmustern aus den Einzelfällen werden nun Gruppengemeinsamkeiten sowie -unterschiede untersucht:

- Wenn über mehrere Fälle mit der gleichen abhängigen Variablen "*überdurchschnittlich erfolgreich*" das gleiche theoretische Erklärungsmuster gestützt bzw. bestätigt wird, liegt eine "*literal replication*" vor, die die theoretischen Ergebnisse absichert.
- Wenn dieses theoretische Erklärungsmuster in einer Gruppe von Fällen mit einer anderen abhängigen Variablen "*durchschnittlich bzw. unterdurchschnittlich erfolgreich*" abgelehnt wird und somit konkurrierende Erklärungsmuster vorliegen, erreicht man eine "*theoretical replication*", die die Robustheit der abgeleiteten theoretischen Ergebnisse stützt (vgl. Yin 1988, S. 109 ff.).

3. Zur Gewährleistung der *externen Validität* wird die oben geschilderte Methode der Triangulation angewandt (vgl. Bonoma 1985 S. 201; Lamnek 1989, S. 232 f.).
4. Zur Erfüllung der *Reliabilität* wird der Forschungsprozeß möglichst detailliert dokumentiert. Dazu werden im Rahmen der Arbeit nicht nur die Ergebnisse, sondern der gesamte Forschungsprozeß von den theoretischen Annahmen über die Methoden bis hin zu den Ergebnissen und Schlüssen expliziert (vgl. Yin 1988, S. 45; Miller 1990, S. 57 ff.). Die gewünschte Replikation der Fallstudien durch Dritte ist jedoch nicht möglich. Aufgrund der Tatsache, daß im Rahmen der Untersuchung ein tiefer Einblick in die jeweiligen Unternehmen bzw. strategischen Geschäftsfelder gewonnen wird, müssen die Ergebnisse auf Wunsch der untersuchten Unternehmen anonym vorgestellt werden. Insofern muß auf namentliche Dokumentation der Unternehmen und Gesprächspartner im Rahmen eines Fallstudienberichts verzichtet werden. Statt dessen werden den Fällen abstrakte Namen gegeben.

2.3 Aufbau der Arbeit

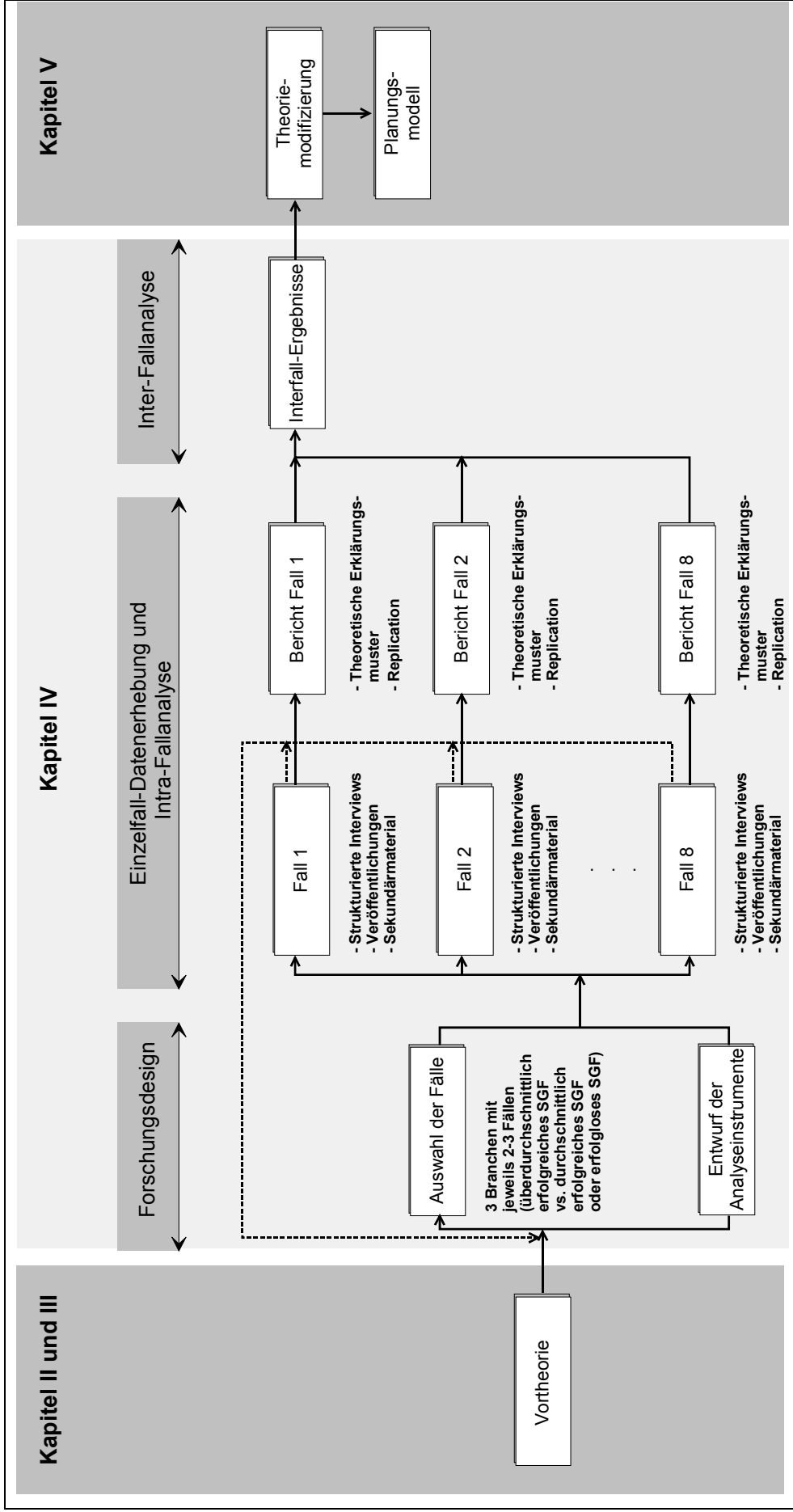
Aufbauend auf den vorangestellten Überlegungen wird der Arbeit folgende Struktur zugrundegelegt:

- In **Kapitel II** wird der Ressourcenorientierte Ansatz vorgestellt und seine Leistungsfähigkeit im Vergleich zu anderen theoretischen Ansätzen diskutiert. Ziel ist es, ein *ressourcenorientiertes Wettbewerbsvorteils-Modell* zu entwickeln, das als zentraler Baustein des theoretischen Vorverständnisses zur Steuerung des weiteren Forschungsprozesses dient.
- In **Kapitel III** werden die *Grundlagen eines ressourcenorientierten Managements* erörtert. Hierbei sind zwei Fragen von zentraler Bedeutung: Welche Kernaufgaben sind im Rahmen eines ressourcenorientierten Managements zu bewältigen? Wie sind die Aufgaben eines ressourcenorientierten Managements in die strategische Planung zu integrieren? Ziel ist es, die grundsätzlichen Faktoren zu identifizieren, die zur Untersuchung der Umsetzung der Ressourcen und Fähigkeiten notwendig sind.
- In **Kapitel IV** werden *die acht Fallstudien* in Kurzform vorgestellt. Hierbei erfolgt die Analyse im Intra- und Inter-Fallvergleich.

- In **Kapitel V** werden die erarbeiteten theoretischen Erkenntnisse sowie die Ergebnisse der Fallstudien zusammengeführt. Ziel ist es, auf der Grundlage eines *theoretischen Bezugsrahmens* ein *Planungsmodell* für die Umsetzung der unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten in dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu entwickeln.
- Die Arbeit endet mit einem **Fazit**.

Abbildung 6 zeigt den Aufbau und Forschungsprozeß der Arbeit im Überblick.

Abbildung 6: Aufbau und Forschungsprozess der Arbeit



Quelle: in Anlehnung an Yin 1988, S. 56