
II. Der Ressourcenorientierte Ansatz im strategischen Management

Die zentrale Idee im strategischen Management ist es, das, was ein Unternehmen kann, dem anzugleichen, was es in seinem Geschäftsfeld tun könnte. Demzufolge steht das strategische Management " ... in einem Spannungsverhältnis, sich zugleich auf die Ressourcen der Unternehmung wie auf die Chancen und Risiken des Marktes konzentrieren zu müssen" (van Well 1996, S. 161).

Angeregt durch PORTER hat sich in den 80er Jahren das wissenschaftliche Interesse vornehmlich auf die Chancen und Risiken gerichtet, d.h. auf die Branchen und die dort wirkenden Wettbewerbskräfte (vgl. Porter 1990). Entscheidend für die Erzielung überdurchschnittlicher Gewinne ist es demnach, attraktive Branchen auszuwählen und/oder adäquate Wettbewerbsstrategien in diesen Branchen zu verfolgen (vgl. Bamberger/Wrona 1996a, S. 130). Zwar werden im Rahmen dieser Denkrichtung die unternehmerischen Aktivitäten mit in die Betrachtung einbezogen, jedoch liegt der Schwerpunkt auf der Beschaffenheit der Branche.

Die unzureichende Beachtung der unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen sowie widersprüchliche empirische Ergebnisse über den Zusammenhang zwischen Branchenstruktur und Unternehmenserfolg veranlassen gegen Ende der 80er Jahre eine Vielzahl von Kritikern, sich intensiver mit dem einzelnen Unternehmen und dessen Ressourcen und Fähigkeiten auseinanderzusetzen. Aus Sicht der Ressourcen und Fähigkeiten eines jeden Unternehmens wird versucht, die Frage nach überdurchschnittlichen Gewinnen zu beantworten. Neue Begriffe wie Kernkompetenzen oder Strategische Erfolgspotentiale finden ihren Einzug in die aktuelle Diskussion. Unter dem Begriff *Ressourcenorientierter Ansatz* werden die Arbeiten zusammengefaßt, die sich dieser Aufgabe stellen.

Mit dem Voranschreiten der Theoriebildung und der Anwendung des Ressourcenorientierten Ansatzes auf unterschiedlichste Managementprobleme wird deutlich, daß eine einseitige Orientierung an den Marktgegebenheiten oder den Unternehmensressourcen nicht ausreicht, um überdurchschnittliche Gewinne zu erklären bzw. zu realisieren. Erst die Verbindung einer markt- und unternehmensorientierten Untersuchungsperspektive

schaft es, eine ausreichend theoretische Fundierung und damit einhergehend bessere Planungshilfen für die Praxis zu generieren (vgl. Knyphausen 1993, S. 786).

Unter dieser Prämisse werden im folgenden Kapitel die theoretischen Grundlagen des Ressourcenorientierten Ansatzes diskutiert. Hierzu werden nach einer grundlegenden Erörterung des Konstrukts Wettbewerbsvorteil die begrifflichen Grundlagen für die weitere Arbeit gelegt. Im Anschluß daran wird ein ressourcenorientiertes Wettbewerbsvorteils-Modell entwickelt, das einen zentralen Baustein des theoretischen Vorverständnisses darstellt. Das Kapitel schließt mit einer Diskussion des Ressourcenorientierten Ansatzes im Vergleich zu anderen theoretischen Ansätzen, die ebenfalls versuchen, den überdurchschnittlichen Erfolg von Unternehmen zu erklären.

1. Aufbau und Erhalt von Wettbewerbsvorteilen als zentrale Aufgaben im strategischen Management

Empirische Untersuchungen von FRITZ et al. zeigen, daß im unternehmerischen Zielsystem "klassische ökonomische Zielvorstellungen wie Umsatz, Marktanteil, Wachstum und insbesondere Gewinn offensichtlich keine (allein) dominanten unternehmerischen Zielsetzungen darstellen" (Fritz et al. 1988, S. 571). Statt dessen sind die Sicherung des Unternehmensbestandes, die Qualität des Angebots und die Wettbewerbsfähigkeit von gleicher oder vielfach höherer Bedeutung. Besonders die Wettbewerbsfähigkeit kann "... als ein übergeordnetes ... Unternehmensziel betrachtet werden, zu dessen Realisation die anderen Unternehmensziele mehr oder weniger beitragen" (Fritz et al. 1988, S. 575). Abgeleitet aus diesem übergeordneten Wettbewerbsziel nimmt die Suche nach *Wettbewerbsvorteilen* eine zentrale Stellung in der strategischen Unternehmensführung ein. Einen Wettbewerbsvorteil zu gewinnen und zu halten wird zur Grundlage für einen überdurchschnittlichen Markterfolg (vgl. Day/Wensley, 1988; Wolfrum/Rasche, 1993; Lado/Boyd/Wright, 1992; Faix/Görgen 1994; Simon 1988).

Derzeit besteht kein Konsens über die Definition, Operationalisierung und Planung von Wettbewerbsvorteilen. Da sich jedoch in Abhängigkeit vom theoretischen Verständnis unterschiedliche Konsequenzen für die Planung ergeben, ist es notwendig, dieses zentrale Konstrukt im strategischen Management zunächst eindeutig zu definieren (vgl. Faix/Görgen 1994, S. 160).

Ausgehend vom grundsätzlichen *Forschungsinteresse* werden Wettbewerbsvorteile bezogen auf *Kunden oder Konkurrenten* konzeptualisiert. Hierdurch entsteht eine unübersichtliche Flut von sich überlappenden Ansätzen zu dem Konstrukt Wettbewerbsvorteil, die sich i.d.R. nur mit Teilaspekten des gesamten Phänomens beschäftigen (vgl. Day/Wensley 1988, S. 2).

SIMON konzeptualisiert aus einer *marketingorientierten Sichtweise* heraus einen Wettbewerbsvorteil anhand seiner *Kundenwirksamkeit*. Er versteht unter einem Wettbewerbsvorteil " ...eine im Vergleich zum Wettbewerb überlegene Leistung, die drei Kriterien erfüllen muß:

1. Sie muß ein für den Kunden wichtiges Leistungsmerkmal betreffen.
2. Der Vorteil muß vom Kunden tatsächlich wahrgenommen werden.
3. Der Vorteil darf von der Konkurrenz nicht schnell einholbar sein, d.h. er muß eine gewisse Dauerhaftigkeit aufweisen" (Simon 1988, S. 464).

Zur Erfüllung der drei Kriterien sollte ein Unternehmen demnach nur Wettbewerbsvorteile in bezug auf vom *Kunden wahrnehmbare Leistungsmerkmale* anstreben.

Im Gegensatz dazu konzeptualisiert PORTER aufgrund seiner industrieökonomischen Forschungsperspektive Wettbewerbsvorteile in bezug auf Ihre Wirkung gegenüber den *Konkurrenten* innerhalb einer Branche. Aus seiner Sicht kann ein Unternehmen Vorteile gegenüber den Konkurrenten erlangen, indem es eine aus Kundensicht überlegene Leistung erbringt (*Differenzierung des eigenen Angebots von den Konkurrenzangeboten in Form eines Leistungsvorteils*) oder eine gleichwertige Leistung zu niedrigeren Kosten produziert (*Kostenführerschaft durch Kostenvorteile*). Im ersten Fall verlangt das Unternehmen für eine *überlegene Leistung* aus Kundensicht einen *höheren Preis*. Im zweiten Fall setzt das Unternehmen eine *kostengünstigere Leistung* (die aus Kundensicht gleichwertig zu Konkurrenzangeboten ist) zu einem *Preis auf Wettbewerbsniveau* durch. In beiden Fällen ist eine *größere Gewinnspanne* das Ergebnis des angestrebten Vorteils gegenüber den Konkurrenten (vgl. Porter 1992, S. 21 ff.).

Die Fokussierungen der beiden vorgestellten Ansätze führen zu unterschiedlichen Konsequenzen für die strategische Planung. Beispielsweise ist entsprechend der marketingorientierten Sichtweise von Wettbewerbsvorteilen erst dann eine unmittelbare marktgerichtete Bedeutung eines Kostenvorteils zu verzeichnen, wenn dieser z.B. in Form eines

Preisvorteils an die Kunden weitergegeben wird und somit eine preisliche Abgrenzung zum Wettbewerb erfolgt (vgl. Meffert 1994a, S. 137). Dieser Sichtweise ist jedoch nach Ansicht PORTERs zu widersprechen.

Ein Kostenvorteil beinhaltet eine günstigere Kostenposition im Vergleich zu den Konkurrenten, die eine *gleichwertige Leistung* im Markt erbringen. D.h. ein Kostenvorteil kann gleichermaßen von hochpreisigen Qualitätsanbietern wie von Niedrigpreis-Anbietern angestrebt werden. Voraussetzung ist eine *paritätische* oder *beinahe paritätische* Leistung zu den Angeboten der Konkurrenz, so daß das betreffende Produkt in seinen Leistungsmerkmalen im Vergleich zu Konkurrenzprodukten aus Kundensicht kaufwürdig ist¹⁰. In diesem Fall muß es nicht das Bestreben des Unternehmens sein, den Kostenvorteil an den Abnehmer weiterzugeben, sondern die o.g. größere Gewinnspanne in Relation zur Konkurrenz zu realisieren (vgl. Porter 1992, S. 33 f.; Walley/Thwaites 1996, S. 164). Somit wirkt sich der Kostenvorteil unmittelbar *nur intern* im Unternehmens aus. Eine solche vorteilhafte Kostenposition kann beispielsweise die von MEFFERT geforderte marktgerichtete Bedeutung erlangen, wenn dadurch Möglichkeiten entstehen, Konkurrenten auf dem Absatzmarkt auszuschalten (vgl. Fallbeispiel 1)¹¹.

Insofern sind die beiden diskutierten Formen von Wettbewerbsvorteilen "*Leistungs- und Kostenvorteil*" in bezug auf ihre Wirkung zu unterscheiden:

- Ein *Leistungsvorteil* ist *unmittelbar* in Form wahrnehmbarer Leistungsmerkmale am Absatzmarkt *wirksam*. Das Ergebnis sind Produkte, die von den Kunden aufgrund ihrer subjektiv wahrgenommenen Überlegenheit gegenüber Konkurrenzprodukten präferiert werden. Somit führt der Leistungsvorteil zum Kauf, wovon die Konkurrenzprodukte durch "Nichtkauf" unmittelbar betroffen sind.
- Der *Kostenvorteil* ist *nicht unmittelbar* gegenüber *Kunden oder Konkurrenten* am Absatzmarkt *wirksam*. Das Ergebnis ist eine im Unternehmen intern wirksame größere Gewinnspanne im Vergleich zur Konkurrenz. Der Kostenvorteil kann *mittelbar*

¹⁰ Falls die Parität verloren geht, beispielsweise wenn Konkurrenten durch technologische Innovationen neue Marktstandards setzen, muß das Unternehmen versuchen, den entstandenen Differenzierungsnachteil auszugleichen oder den Kostenvorteil in einen Preisvorteil umzuwandeln.

¹¹ Vgl. hierzu auch die Ausführungen bei Knyphausen-Aufsess (1995, S. 60) zur Erfolgswirksamkeit von hybriden Strategien, bei denen gleichzeitig Differenzierung und Kostenführerschaft angestrebt wird.

eine Wirkung am Absatzmarkt haben, wenn der höhere Gewinn beispielsweise zum Aufbau eines Leistungsvorteils genutzt wird.

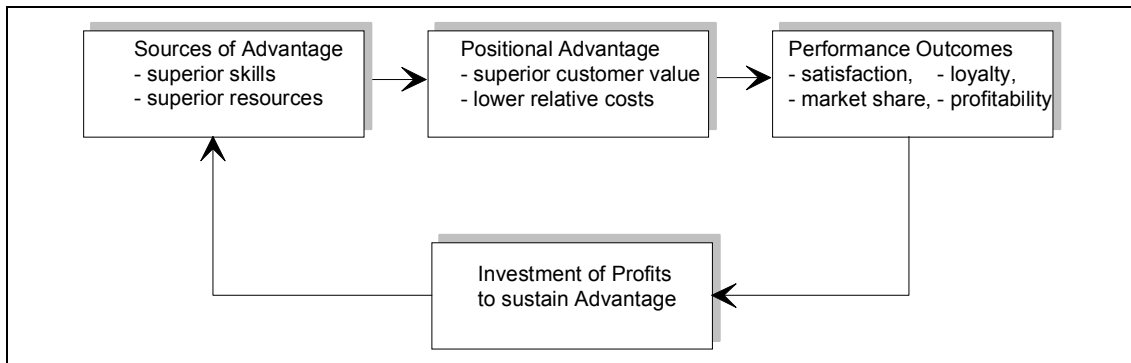
Fallbeispiel 1: Wettbewerbsvorteil durch Kostenvorteil

Im bundesdeutschen Biermarkt können die angebotenen Leistungen in drei große Segmente aufgeteilt werden: Billigmarken, Konsummarken und Premiummarken. Innerhalb des Premiumsegmentes steht ein intensiver Verdrängungswettbewerb noch aus. Das kontinuierliche Wachstum des gesamten Premiumsegmentes erfolgt bisher zuungunsten der Konsummarken. Aktuell bestehen mehrere Premiummarken mit ähnlichen Differenzierungsansätzen (Markenimage) nebeneinander. Aufgrund von mengeninduzierten Kostendegressionseffekten haben die Premiumanbieter mit großen Ausbringungsmengen gegenüber ihren direkten Konkurrenten einen Kostenvorteil. Dieser Vorteil wird derzeit nicht in Form von günstigeren Preisen an die Kunden weitergegeben, sondern wegen des zu erwartenden Verdrängungswettbewerbs zum Auffüllen der "Kriegskassen" genutzt.

Zur Entwicklung eines aussagekräftigen Wettbewerbsvorteils-Modells sind die o.g. Wirkungsweisen auf *Kunden* und *Konkurrenten* am Absatzmarkt zu berücksichtigen. Einen Ansatz hierfür bieten DAY/WENSLEY. Ihrer Ansicht nach greift eine Konzeptualisierung auf Basis der inhaltlichen Form von Wettbewerbsvorteilen (wie bei SIMON und PORTER) zu kurz. Statt dessen entwickeln sie ein Wettbewerbsvorteils-Modell, das Quellen, inhaltliche Form und Konsequenzen von Wettbewerbsvorteilen gleichermaßen zu berücksichtigen versucht (vgl. Day/Wensley 1988, S. 3 ff.; Abbildung 7):

1. Die *Quellen* ("Sources of Advantage") für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen sind die im Vergleich zur Konkurrenz überlegenen, unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten,
2. die bei entsprechender Aktivierung zu einem *situativen Vorteil* ("Positional Advantage") und
3. daraus resultierenden positiven *Marktergebnissen* ("Performance Outcomes") führen,
4. aus denen *Reinvestitionen* ("Investments of Profits") in die überlegenen Ressourcen und Fähigkeiten zur Erhaltung des situativen Vorteils erfolgen können.

Abbildung 7: Wettbewerbsvorteils-Modell nach Day/Wensley



Quelle: Day/Wensley 1988, S. 3

Die bisherige Diskussion zeigt, daß der von *Kunden wahrgenommene Wert der Leistung* und die *Kosten für diese Leistungserstellung* die entscheidenden Dimensionen zur Bestimmung der Form eines Wettbewerbsvorteils sind. Dem Modell von DAY/WENSLEY folgend kann demnach festgehalten werden:

Der angestrebte Wettbewerbsvorteil basiert auf

- einem direkten *Ressourcen/Fähigkeiten-Input*, der einen unmittelbar wahrnehmbaren Wert aus Kundensicht schafft (Dimension "*Wert aus Kundensicht im Vergleich zum Wettbewerb*") und
- den Kosten, die mit dem *Ressourcen/Fähigkeiten-Input* verbunden sind (Dimension "*Kosten im Vergleich zum Wettbewerb*").

In Anlehnung an HUNT/MORGAN kann auf Basis der beiden Dimensionen eine *Wettbewerbsvorteils-Matrix* aufgestellt werden, mit deren Hilfe die Quelle und die inhaltliche Form des Wettbewerbsvorteils abzubilden ist (vgl. Hunt/Morgan 1996, S. 109; Miller/Friesen 1986, S. 255 ff.; Abbildung 8).

Abbildung 8: Wettbewerbsvorteils-Matrix

		Wert aus Kundensicht im Vergleich zum Wettbewerb		
		unterlegen	gleichwertig	überlegen
Kosten im Vergleich zum Wettbewerb	niedriger	Unbestimmte Position	Kosten- vorteil	Leistungs- und Kostenvorteil
	gleich	Leistungs- nachteil	Gleich- gewichts- Position	Leistungsvorteil
	höher	Leistungs- und Kosten- nachteil	Kosten- nachteil	Unbestimmte Position

Quelle: In Anlehnung an Hunt/Morgan 1996, S. 109

Durch die dreiteilige Ausprägung der beiden Dimensionen können in der Wettbewerbsvorteils-Matrix folgende mögliche Positionen der eigenen Angebotsleistung im Vergleich zum Wettbewerb ermittelt werden (vgl. Abbildung 8):

1. schraffierte Felder (Unbestimmte Position)

Ein höherer Wert aus Kundensicht wird möglicherweise durch zu hohe Kosten des Ressourcen/Fähigkeiten-Inputs egalisiert oder ein Kostenvorteil ist aufgrund des niedrigeren Wertes aus Kundensicht intern nicht wirksam, da eine paritätische Leistung fehlt. Beispielsweise produzierte der Sportwagenhersteller Porsche Anfang der 90er Jahre einen überlegenen Wert aus Kundensicht zu zu hohen Kosten. Die Folge war eine grundsätzliche Gefährdung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Die Unternehmensleitung entschied sich daraufhin, den nur intern wirksamen Kostennachteil durch Restrukturierungsmaßnahmen auszugleichen, wobei die Position des überlegenen Wertes aus Kundensicht gehalten werden sollte. Dieses Vorgehen hat sich ex post als erfolgreich erwiesen, so daß Porsche heute wieder einen Wettbewerbsvorteil in Form eines Leistungsvorteils besitzt.

2. *hellgraue Felder (Leistungs- und Kostennachteil)*

Aufgrund eines niedrigeren Wertes aus Kundensicht bestehen Leistungs- und Kostennachteile bei gleichen Kosten und/oder höheren Kosten. Die im Fallbeispiel 1 dargestellten Wettbewerbsvorteile der Premiumpilsmarken gegenüber Konsummarken sind vice versa die Leistungs- und Kostennachteile der Konsummarken.

3. *weiße Felder (Kostenvorteil, Gleichgewichtsposition, Kostennachteil)*

Bei paritätischer Leistung kann in Abhängigkeit von den Kosten ein Gleichgewicht oder ein Kostenvor- oder -nachteil entstehen. Der mögliche Kostenvor- oder -nachteil wirkt sich nur unternehmensintern aus. Beispielsweise können solche Kostenvorteile in Verkäufermärkten genutzt werden. Aufgrund des Nachfrageüberhangs reichen paritätische Leistungen aus, um Konsumenten zum Kauf zu bewegen. Die so erzielten höheren Gewinne können z.B. genutzt werden, um die Basis für zukünftige Leistungsvorteile zu schaffen, die möglicherweise notwendig werden, wenn der Verkäufermarkt sich in einen Käufermarkt wandelt.

4. *dunkelgraue Felder (Leistungsvorteil, Leistungs- und Kostenvorteil)*

Durch den überlegenen Wert aus Kundensicht kann bei gleicher Kostenposition ein Leistungsvorteil erreicht werden. Dieser kann bei gleichzeitig niedrigerer Kostenposition einen Kostenvorteil mit sich bringen. In beiden Fällen wirkt sich der angestrebte Leistungsvorteil unmittelbar auf Kunden und Konkurrenten aus. Eine überlegene Wertigkeit aus Kundensicht bei gleichzeitiger Kostenführerschaft wurde beispielsweise von den japanischen Automobilherstellern in den 70er und 80er Jahren auf dem amerikanischen Markt erreicht. Effektivere und effizientere Produktionsprozesse erlaubten den Japanern, vom Kunden wahrgenommene höhere Qualität bei gleichzeitiger Kostenführerschaft zu produzieren (vgl. De Leo 1994, S. 40; Hunt/Morgan 1995, S. 7; Miller 1992, S. 37 ff.).

Aus der Wettbewerbsvorteils-Matrix wird deutlich:

- In welcher Form und entlang welcher Dimensionen die vom Unternehmen erbrachte Leistung im Vergleich zum Wettbewerb zu beurteilen ist.
- Welche möglichen Formen von Wettbewerbsvor- und -nachteilen existieren.

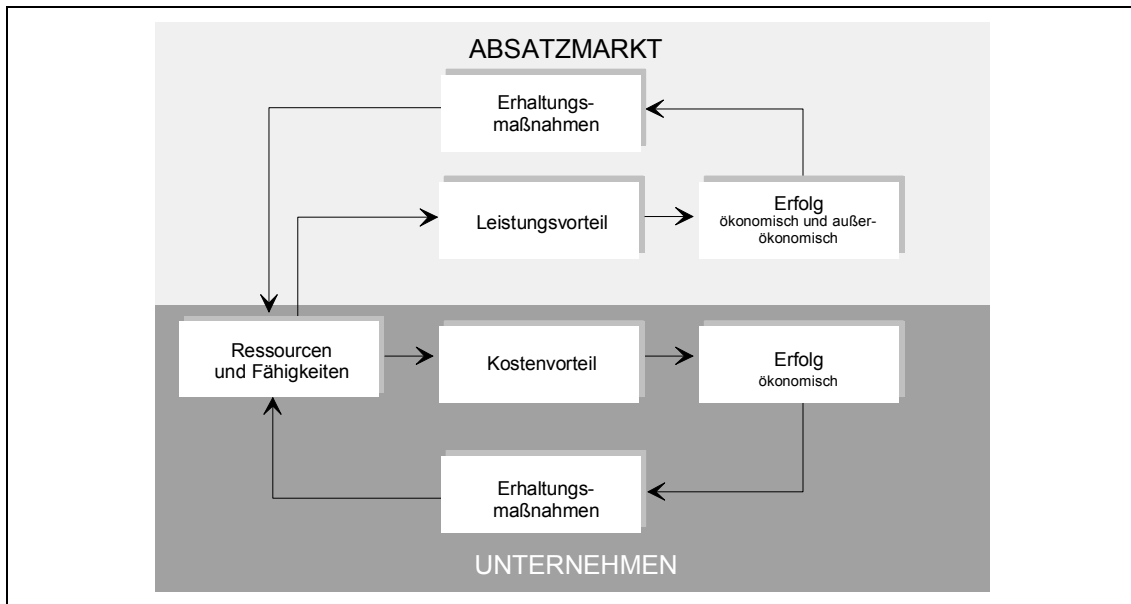
- Ob der Wettbewerbsvorteil unmittelbar vom Kunden wahrgenommen wird oder sich nur unternehmensintern auswirkt.

Aufgrund der vorangegangenen Ausführungen und dem vorgestellten Forschungsinteresse wird der Arbeit folgendes Verständnis von Wettbewerbsvorteilen zugrundegelegt:

- Wettbewerbsvorteile basieren auf dem Einsatz der unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten.
- Der Einsatz der Ressourcen und Fähigkeiten ist mit Kosten verbunden.
- Das angestrebte Ergebnis des Einsatzes ist eine aus Kundensicht *bessere Leistung* im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten (Leistungsvorteil) und/oder eine gleichwertige Leistung zu *niedrigeren Kosten* als die Konkurrenz (Kostenvorteil).
- Der angestrebte Leistungsvorteil wird am Absatzmarkt unmittelbar von Kunden und Konkurrenten wahrgenommen und führt zum Erfolg in Form von ökonomischen (z.B. Gewinn, Deckungsbeitrag, Marktanteile) und außerökonomischen Größen (z.B. Zufriedenheit, Kundenbindung).
- Der angestrebte Kostenvorteil ist nur unternehmensintern wirksam und führt zu Erfolg in ökonomischen Größen (z.B. Gewinn und Deckungsbeitrag).

Abbildung 9 veranschaulicht den diskutierten Zusammenhang zwischen den unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten, den unterschiedlichen Formen von Wettbewerbsvorteilen sowie deren Wirkung und kann als eine Erweiterung des Grundmodells von DAY/WENSLEY verstanden werden.

Abbildung 9: Erweitertes Wettbewerbsvorteils-Modell nach Day/Wensley



Quelle: In Anlehnung an Day/Wensley 1988, S. 3

Durch die Berücksichtigung der unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten als Quellen von Wettbewerbsvorteilen wird deutlich, daß sich das Augenmerk des Managements auf die unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten konzentrieren sollte. Daher rücken im folgenden die Ressourcen und Fähigkeiten in den Mittelpunkt und werden zum Ausgangspunkt des strategischen Denkens.

2. Ressourcen und Fähigkeiten als Ausgangspunkt strategischen Denkens

Die unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten in den Mittelpunkt strategischen Denkens zu rücken, ist nicht neu. Bereits Ende der 50er Jahre sieht PENROSE die Leistungen, die mit Hilfe von den Ressourcen erbracht werden, als den eigentlichen Grund für den einzigartigen Charakter eines Unternehmens (vgl. Penrose 1959, S. 75). Somit wird seit fast 40 Jahren der Unternehmenserfolg mit der Unterschiedlichkeit und der Einzigartigkeit von Unternehmen verbunden (vgl. Conner 1991, S. 122).

Überlegene Ressourcen und Fähigkeiten nur zu besitzen, reicht nicht aus, um langfristig im Markt zu überleben. Ein Wettbewerbsvorteil wird erst dann erreicht, wenn auf der Grundlage der unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten Strategien entwickelt und umgesetzt werden, die die Effizienz und Effektivität des Unternehmens steigern (vgl. Barney 1991, S. 102). Demzufolge verstehen HOFER/SCHENDEL eine Strategie

als " ... the fundamental pattern of present and planned resource deployments and environmental interactions that indicates how the organization will achieve its objectives" (Hofer/Schendel 1978, S. 25). Somit werden die unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten zum Ausgangspunkt der strategischen Planung.

2.1 Begriffliche Grundlagen - Ressourcen und Fähigkeiten als Strategische Erfolgspotentiale

In der Literatur finden sich in den Arbeiten zum Ressourcenorientierten Ansatz eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen und Charakterisierungen des Betrachtungsobjektes (vgl. Rasche/Wolfrum 1994, S. 511; Collis 1994, S. 145). Tabelle 3 gibt einen chronologischen Überblick über verschiedene definitorische Ansätze von Vertretern des Ressourcenorientierten Ansatzes.

Tabelle 3: Chronologischer Überblick über definitorische Ansätze des Ressourcenorientierten Ansatzes

Autor(en)	Konzept(e)	Beschreibung/zusätzliche Konzepte
WERNERFELT (1984)	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen sind die Inputfaktoren eines Unternehmens (Stärken/Schwächen). • Ressourcenpositionsbarrieren erschweren dem Wettbewerb Nachteile in der Ressourcenausstattung auszugleichen.
AAKER (1989a)	Werte und Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Werte sind das, was ein Unternehmen besitzt und den Wettbewerbern überlegen ist. • Fähigkeiten sind das, was ein Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb überlegen ausführt.
PRAHALAD/ HAMEL (1990)	Kernkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Kernkompetenzen basieren auf explizitem und implizitem Wissen; haben eine unternehmensweite Bedeutung; öffnen dem Unternehmen einen Zugang zu einem weiten Spektrum von Märkten; leisten einen erheblichen Beitrag zu den vom Kunden wahrgenommenen Vorzügen des Endproduktes; sind vom Wettbewerb nur schwer zu imitieren. • Produkte werden in Kern- und Endprodukte unterschieden zur Aufstellung einer strategischen Architektur.
KLEIN et al. (1991)	Metafähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Metafähigkeiten generieren überlegene Ressourcen und Fähigkeiten.
BARNEY (1991)	Unternehmensressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensressourcen, wie Besitz, Fähigkeiten, Organisationsprozesse, Unternehmenseigenschaften, Informationen, Wissen etc., werden von dem Unternehmen kontrolliert und versetzen es in die Lage, Strategien zu planen und zu implementieren, die die Effektivität und Effizienz des Unternehmens steigern.
GRANT (1991)	Ressourcen und Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen umfassen Kapitalausstattung, Fertigkeiten der Mitarbeiter, Patente, Markennamen, Finanzen etc.. • Fähigkeit ist die Eigenschaft (capacity) eines Ressourcenbündels, eine Aufgabe oder Aktivität zu erfüllen.
HALL (1991, 1992)	Intangible Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeiten sind z.B. das Know-how der Mitarbeiter. • Intangible Werte sind personenungebundene Eigentumsrechte, wie Patente oder Warenzeichen.
BOGAERT et al. (1994)	Ressourcen und Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen (Having) sind der Besitz, wie z.B. ein Patent, Markenname oder technische Produktionsanlagen, elektronisches Informationssystem, etc.. • Fähigkeiten (Doing) im Sinne von Können sind z.B. strategisches Planungs- und Steuerungs-Know-how sowie Forschung und Entwicklungs-(F&E)- oder Produktions-Know-how, etc..

Quelle: In Anlehnung an Bogaert et al.1994, S. 58

Der Überblick über die definitorischen Ansätze dient zur Veranschaulichung der begrifflichen Konfusion im Ressourcenorientierten Ansatz, die in der Literatur einhellig als negativ und hemmend für dessen weitere theoretische Entwicklung bewertet wird. Im folgenden wird auf der Grundlage der vorgestellten Ansätze eine Begriffsklärung und Abgrenzung des Betrachtungsobjekts vorgenommen.

Wie der Überblick zeigt (Tabelle 3), deckt sich der Ressourcenbegriff des Ressourcenorientierten Ansatzes nicht unbedingt mit dem neoklassischen Ressourcenverständnis der Volkswirtschaftslehre von "Boden, Arbeit und Kapital". Allen Ansätzen gemein ist, daß der Begriff weitaus enger gefaßt wird, indem eine unternehmensspezifische Komponente hinzugefügt und somit auf die Einzigartigkeit von Unternehmen rekurriert wird (vgl. Rasche 1994, S. 38).

In diesem Sinne subsumiert WERNERFELT unter dem Ressourcenbegriff alle Inputfaktoren eines Unternehmens, die als eine *Stärke* oder *Schwäche* aufgefaßt werden können (vgl. Wernerfelt 1984, S. 172).

BARNEY konkretisiert das allgemeine Ressourcenverständnis von WERNERFELT, indem er eine *inhaltliche Beschreibung* liefert sowie die *Verfügbarkeit für strategische Entscheidungen* und die *Erfolgswirksamkeit* der Ressourcen als entscheidende Charakteristika nennt. Demnach umfaßt der Begriff Unternehmensressource Besitz, Fähigkeiten, Organisationsprozesse, Unternehmenseigenschaften, Informationen, Wissen etc., die von dem Unternehmen kontrolliert werden und es in die Lage versetzen, Strategien zu planen und zu implementieren, die die Effektivität und Effizienz des Unternehmens steigern (vgl. Barney 1991, S. 101).

AAKER unterteilt weiter zwischen dem *Besitz* eines Unternehmens (Werte) und der *Fähigkeit*, etwas im Vergleich zum Wettbewerb überlegen auszuführen (vgl. Aaker 1989a, S. 91). GRANT greift diese Unterteilung auf, wobei er Ressourcen und Fähigkeiten in bezug auf ihre Bedeutung für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen hierarchisiert. Die individuellen Ressourcen eines Unternehmens umfassen Kapitalausstattung, Fertigkeiten der Mitarbeiter, Patente, Markennamen, Finanzen etc. Für sich allein sind Ressourcen nicht produktiv. Produktivität erfordert die Koordination von Ressourcen. Eine Fähigkeit ist die Eigenschaft (capacity) eines Bündels von Ressourcen, eine Aufgabe oder Aktivität zu erfüllen. Überlegene Ressourcen sind die tangiblen

Voraussetzungen für Wettbewerbsvorteile, wie Produktionseinrichtungen, die dem Unternehmen die Ausübung der Fähigkeiten ermöglichen (vgl. Grant 1991, S. 118 ff.).

BOGAERT et al. entwickeln als Ergebnis einer Literatursynopse eine Unterscheidung der Ressourcen und Fähigkeiten anhand von "Having" versus "Doing":

- "*Having*" bezieht sich auf den Besitz einer Ressource, wie z.B. ein Patent, Markenname oder technische Produktionsanlagen, elektronisches Informationssystem, etc..
- "*Doing*" bezieht sich auf die Fähigkeiten im Sinne von Können. Hierunter zählen Fähigkeiten im Bereich der strategischen Planung und Steuerung sowie F&E- und Produktions- Know-how, etc. (vgl. Bogaert et al. 1994, S. 61)¹².

Diese Form der Unterscheidung zwischen Ressourcen und Fähigkeiten erscheint aus zweierlei Gründen sinnvoll: Erstens entspricht sie dem allgemeinen Sprachverständnis und ist somit unter dem Aspekt einer anwendungsorientierten Forschung zu präferieren. Zweitens ist die Differenzierung sinnvoll, wenn der Aufbau oder der Erhalt von Ressourcen und Fähigkeiten zu thematisieren ist. Bezüglich des Aufbaus von Fähigkeiten identifizieren KLEIN et al. sog. *Metafähigkeiten*, die sich auf die Lernfähigkeit von Unternehmen beziehen (vgl. Abschnitt III.1.1.1). Somit ist die Erlangung einer bestimmten Fähigkeit als Lernprozeß vom bloßen Kauf physischer Ressourcen (wie Einrichtungen oder Lizenzen) zu unterscheiden (vgl. Klein et al. 1991, S. 3). Hinzukommt, daß Fähigkeiten verlernbar sind, wodurch Ausübung und Erhalt der Fähigkeit eng miteinander verbunden sind (vgl. Bamberger/Wrona 1996a, S. 133 f.). Demzufolge differieren die strategischen Implikationen für die Erlangung und den Erhalt bestimmter Fähigkeiten von denen für Ressourcen.

¹² Hall versteht "intangible assets" als intellektuelle Eigentumsrechte, wie Patente oder Warenzeichen, während Know-how als Fähigkeit im Sinne von "Doing" betrachtet wird. Demzufolge können die Begriffe Know-how und Fähigkeiten synonym verwendet werden (vgl. hierzu auch Abschnitt 1.1; Hall 1993, S. 609).

Für die weitere Diskussion werden die Begriffe Ressourcen und Fähigkeiten wie folgt abgegrenzt:

Die unternehmenseigenen Inputfaktoren können unterteilt werden in:

- Ressourcen im Sinne von Besitz ("Having") und
- Fähigkeiten im Sinne von Können ("Doing").

Allgemein kann davon ausgegangen werden, daß in jedem Unternehmen *tangible* Ressourcen wie Maschinen, Arbeitsmittel oder *intangibile Ressourcen* wie Patente und Lizenzen vorhanden sein müssen, um eine Marktleistung zu erbringen (vgl. Zahra/Das 1993, S. 90). Demzufolge können Ressourcen entsprechend ihrer *Materialität* unterschieden werden in *tangible* und *intangibile* Ressourcen (vgl. Hall 1993, S. 609; Itami 1987, S. 12 f.).

Fähigkeiten werden i.d.R. unterteilt in *persönliche* und *organisationale Fähigkeiten*. Eine persönliche Fähigkeit ist beispielsweise ein überdurchschnittliches Verhandlungsgeschick eines Einkäufers, das den Zugang zu essentiellen Faktormärkten sichert. Besonderes Augenmerk wird in der Literatur den Fähigkeiten des Managements gewidmet, Situationen und zukünftige Entwicklungen richtig einzuschätzen und entsprechende Entscheidungen bezüglich der Ressourcenakkumulation und des Ressourceneinsatzes zu treffen (vgl. Castanias/Helfat 1991, S. 155 ff.).

Die Fähigkeiten eines Unternehmens sind primär im Gedächtnis der Mitarbeiter abgespeichert (vgl. Ulrich/Lake 1991, S. 77). Demzufolge könnte man zu der Annahme kommen, daß die Fähigkeiten eines Unternehmens sich aus den persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter zusammensetzen und somit *personengebunden* sind. Jedoch sind die Fähigkeiten der Mitarbeiter nur von Bedeutung innerhalb eines spezifischen Kontextes, der wiederum vom Unternehmen stark determiniert wird. *Organisationale* Fähigkeiten basieren auf der Entwicklung und dem Austausch von Informationen zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens (vgl. Hayes/Pisano 1995, S. 76). Somit sind die Fähigkeiten eines Unternehmens nicht nur auf die personengebundenen Fähigkeiten der Mitarbeiter zu reduzieren. Man läuft ansonsten Gefahr, die Verknüpfungen zwischen den Mitarbeitern durch gemeinsame Erfahrungen unterzubewerten oder zu übersehen (vgl. Nelson/Winter 1982, S. 105; Kim 1993, S. 37 ff.). COHEN/LEVINTHAL betrachten beispielsweise die Kommunikationsstrukturen in einem Unternehmen als Ausdruck der organisationalen Fähigkeit von Unternehmen, neue Informationen zu bewerten, zu

assimilieren und für kommerzielle Zwecke zu nutzen (vgl. Cohen/Levinthal 1990 S. 132; Boynton/Victor 1991, S. 62; Henderson/Cockburn 1994, S. 66). Somit sind *Fähigkeiten* zu unterteilen in personengebundene sog. *persönliche* Fähigkeiten und personenungebundene sog. *organisationale* Fähigkeiten, die als komplexe soziale Routinen unabhängig von einzelnen Mitarbeitern in der Organisation verankert sind (vgl. Klein et al. 1991, S. 2; Collis 1994, S. 145).

Die unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten können differenziert werden in:

- tangible (materielle) und intangible (immaterielle) Ressourcen
- persönliche (personengebundene) und organisationale (personenungebundene) Fähigkeiten.

Angeregt durch immer dynamischere Umwelten nehmen PRAHALAD/HAMEL eine weitere begriffliche Differenzierung vor. Für diversifizierte, international agierende Großunternehmen sehen sie die permanente Innovationsfähigkeit und die damit verbundene Erschließung neuer Geschäftsfelder bzw. neuer Märkte als zentrale Herausforderung der 90er Jahre (vgl. Hamel 1991, S. 83 ff.; Hamel/Prahalad 1992, S. 44 ff.). Infolgedessen fordern sie einen *innovativen Charakter* von Ressourcen und Fähigkeiten, die zu sog. *Kernkompetenzen* gebündelt folgende Eigenschaften erfüllen müssen (vgl. Prahalad/Hamel 1990, S. 83; Hamel 1994, S. 11 ff.; Steinle et al. 1997, S. 2):

1. Kernkompetenzen basieren auf explizitem und implizitem Wissen.
2. Sie haben eine unternehmensweite Bedeutung.
3. Sie öffnen dem Unternehmen einen Zugang zu einem weiten Spektrum von Märkten.
4. Sie leisten einen erheblichen Beitrag zu den vom Kunden wahrgenommenen Vorzügen des Endproduktes.
5. Sie sind vom Wettbewerb nur schwer zu imitieren.

Die von PRAHALAD/HAMEL entwickelte *Kernkompetenzperspektive* hat in der aktuellen Literatur eine große Bekanntheit erlangt¹³. Hierbei ist vor allem der Gedanke handlungsführend, *neue, innovative* Produkte aus den unternehmenseigenen Kernkompetenzen abzuleiten (vgl. Hamel/Prahalad 1992, S. 44). Durch die unternehmensum-

¹³ Die Kernkompetenzperspektive wird als Derivat des Ressourcenorientierten Ansatzes verstanden (vgl. Rasche 1994, S. 91 ff.).

spannenden Eigenschaften von Kernkompetenzen ist jedoch i.d.R. das Aggregationsniveau von Kernkompetenzen relativ hoch (vgl. Gallon et al. 1995, S. 21). Die Folge sind fehlende greifbare Ansatzpunkte zur Ableitung konkreter Strategien zur Bearbeitung eines Marktes (vgl. Collis/Montgomery 1996, S. 52)¹⁴. Da dies aber eines der erklärten Untersuchungsziele der Arbeit ist, scheint die Kernkompetenzperspektive als konzeptionelle Grundlage ungeeignet und kann somit nicht als definitorischer Ansatz der Arbeit zugrunde gelegt werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten: den genannten *Ansätzen* sind unabhängig davon, ob die Begriffe Ressourcen, Fähigkeiten oder Kernkompetenzen verwendet werden, *drei Aspekte gemeinsam*:

- Ressourcen und Fähigkeiten sind im Besitz des Unternehmens oder werden von diesem kontrolliert und haben somit eine *unternehmensspezifische Komponente*.
- Ressourcen und Fähigkeiten können in bezug auf ihren *Erfolgsbeitrag* unterschieden werden.
- Überlegene Ressourcen und Fähigkeiten führen zu einem *Wettbewerbsvorteil*.

Dennoch liefert keiner der genannten Definitionsansätze eine umfassende Beschreibung des zentralen Untersuchungsgegenstandes im Ressourcenorientierten Ansatz: *Die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens, die für die Erlangung von überdurchschnittlichen Erfolg verantwortlich sind*. Hierfür sind zwei Gründe zu nennen:

1. Die Verwendung der Begriffe Ressourcen und Fähigkeiten ist zwar in bezug auf den allgemeinen Sprachgebrauch sinnvoll, gibt jedoch keinen Hinweis auf die unterschiedliche Erfolgswirksamkeit und somit auf die unterschiedliche strategische Bedeutung der Ressourcen und Fähigkeiten.
2. Die Definitionen vernachlässigen den Potentialcharakter von Ressourcen und Fähigkeiten. Das Vorhandensein einer Ressource oder Fähigkeit ist nur das Potential für die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils, jedoch kommt erst durch eine entsprechende Aktivierung eine gegenüber dem Wettbewerb vorteilgenerierende Leistung zustande.

¹⁴ Dies zeigen auch die in der Literatur immer wieder genannten Beispiele (vgl. Siegle 1994, S. 167).

Aufgrund dieser Überlegungen wird zum besseren Verständnis und zur klaren Abgrenzung für die Arbeit der Begriff *Strategisches Erfolgspotential* verwendet (vgl. Haedrich/Jenner 1996, S. 16; Servatius 1986, S. 30):

Strategische Erfolgspotentiale bezeichnen die unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten, die bei entsprechender Aktivierung die Basis für einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil in einem oder mehreren Märkten liefern und somit den Erfolg des Unternehmens nachhaltig beeinflussen.

Die Definition fokussiert auf den o.g. zentralen Untersuchungsgegenstand des Ressourcenorientierten Ansatzes und berücksichtigt wichtige Aspekte für die Bewältigung der Managementaufgaben aus Sicht des Ressourcenorientierten Ansatzes (vgl. Abschnitt I.1):

1. Im Mittelpunkt stehen die *unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten zur Bearbeitung* eines oder mehrerer aktueller oder potentieller *Märkte*.
2. Die Verwendung der Begriffe *Ressourcen* und *Fähigkeiten* zur inhaltlichen Differenzierung schafft keine ausreichende Konkretisierung des Betrachtungsgegenstands.
3. Nicht alle Ressourcen und Fähigkeiten sind gleichermaßen *erfolgswirksam*.
4. Erfolgswirksame Ressourcen und Fähigkeiten sind aus Sicht des Managements von *strategischer Bedeutung* für das langfristige Überleben des Unternehmens.
5. Erfolgswirksame Ressourcen und Fähigkeiten sind *Potentiale*, die es mittels *strategischer Entscheidungen* über Art und Intensität ihres Einsatzes zu aktivieren und somit in Wettbewerbsvorteile umzusetzen gilt.

Nachdem die grundsätzlichen Elemente eines Wettbewerbsvorteils-Modells und die begrifflichen Grundlagen für die weitere Arbeit vorliegen, stellt sich die Frage: Warum und unter welchen Bedingungen existieren unternehmensspezifische Ressourcen und Fähigkeiten mit dem Charakter Strategischer Erfolgspotentiale? Zur Beantwortung dieser Frage werden im folgenden Abschnitt die Grundannahmen des Ressourcenorientierten Ansatzes vorgestellt.

2.2 Grundannahmen des Ressourcenorientierten Ansatzes im strategischen Management

Der Ressourcenorientierte Ansatz versucht die Frage zu beantworten, wie Unternehmen im Vergleich zu anderen Mitbewerbern derselben Branche über eine längere Zeit erfolgreich sein können, d.h. wie sie es schaffen, dauerhafte Renten¹⁵ zu erzielen, ohne daß der Wettbewerb diesen Vorteil egalisiert (vgl. Rühli 1994, S. 33).

Die erzielten Renten können nach ihren Ursachen wie folgt unterschieden werden:

- *Ricardo-Renten* entstehen durch den Besitz wertvoller und knapper Ressourcen und Fähigkeiten.
- *Monopol-Renten* resultieren aus staatlichen Eingriffen oder Absprachen.
- *Unternehmerische Renten* beruhen auf der Risikobereitschaft und der unternehmerischen Weitsicht in unsicheren Umwelten.
- *Quasi-Renten* entstehen durch die Differenz zwischen der erstbesten und der zweitbesten Verwendung von unternehmensspezifischen Ressourcen und Fähigkeiten (vgl. Bamberg/Wrona 1996, S. 134; Mahoney 1995, S. 91).

Wettbewerbsvorteile brauchen einen gewissen Bestand, damit sich das Unternehmen die gewünschten Renten tatsächlich aneignen kann. Die hierfür notwendigen Voraussetzungen sind Gegenstand der folgenden Ausführungen.

Ausgehend von den o.g. Überlegungen sind Strategische Erfolgspotentiale Ausgangspunkt zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen. Bei homogener Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung innerhalb der Unternehmen einer Branche hätte jedes Unternehmen theoretisch das Potential, durch den Einsatz der gleichen Ressourcen und Fähigkeiten eine erfolgreiche Strategie der Konkurrenz zu imitieren. Zwangsläufig könnten alle Unternehmen der Branche in der gleichen Art und Weise versuchen, ihren Unternehmenserfolg zu steigern. Infolgedessen bestünde keine Möglichkeit für ein Unternehmen, einen Wettbewerbsvorteil vor den Imitationsversuchen der Konkurrenz zu schützen (vgl. Barney 1991, S. 104). Dem Ressourcenorientierten Ansatz ist demzufolge die Prämisse der *Ressourcenheterogenität* implizit, wonach Unternehmen unter-

schiedliche Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattungen besitzen (vgl. Rasche 1994, S. 55; Peteraf 1993, S. 180; Knyphausen 1993, S. 774; Lawless et al. 1988, S. 649 ff.).

Die Ressourcenheterogenität findet ihre Ursache in der *Ineffizienz der Faktormärkte* (vgl. Rasche 1994, S. 55). Als Faktormarkt wird der Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage bezüglich der betrieblichen Inputfaktoren bezeichnet (vgl. Barney 1986a, S. 1232). Wenn beispielsweise zur Bearbeitung eines *Absatzmarktes* bestimmte Strategische Erfolgspotentiale akquiriert werden müssen, bedarf es eines *Faktormarkts*, auf dem entsprechende Strategische Erfolgspotentiale gehandelt werden. Demzufolge sollten strategische Entscheidungen zur Bearbeitung eines Absatzmarktes mit strategischen Entscheidungen bezüglich der korrespondierenden Faktormärkte verbunden werden (vgl. Barney 1986a, S. 1232).

Die *Wettbewerbscharakteristika* des entsprechenden *Faktormarkts* können entscheidenden Einfluß auf die Gewinne aus den implementierten Strategien zur Bearbeitung des Absatzmarktes haben. Die Höhe der Gewinne ist abhängig von den Kosten der zur Implementierung der Strategie notwendigen Strategischen Erfolgspotentiale¹⁶. Die Kosten selbst wiederum sind abhängig von den Wettbewerbscharakteristika des relevanten Faktormarkts. Unternehmen können demnach nur dann einen Gewinn erzielen, wenn die Kosten der Strategischen Erfolgspotentiale niedriger sind als ihr ökonomischer Wert, d.h. wenn Unternehmen einen *unvollkommenen Wettbewerb* in einem strategischen Faktormarkt schaffen oder ausnutzen (vgl. Barney 1986a, S. 1232).

Bei Entscheidungen bezüglich der Auswahl und des Einsatzes von Strategischen Erfolgspotentialen sehen sich Manager vor der Aufgabe, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren, Wettbewerbsaktivitäten in Zusammenhang mit den möglichen Entwicklungen zu bewerten und intraorganisationale Konflikte zu überwinden. Demzufolge müssen die Entscheidungen unter Unsicherheit bezüglich der Veränderungen der Umwelt, des Verhaltens der Wettbewerber und der Kundenpräferenzen getroffen werden. Erschwerend kommt hinzu, daß vielfältige Wirkungsbeziehungen zwischen Umwelt,

¹⁵ Der Begriff Rente ist hierbei allgemein zu verstehen als Rückfluß aus den eingesetzten Ressourcen und Fähigkeiten, der nach Abzug eventueller Opportunitätskosten im Unternehmen verbleibt (vgl. Thiele 1997, S. 56).

¹⁶ Hierunter können Kosten für die Akquisition der Strategischen Erfolgspotentiale, aber auch für deren Einsatz (Abnutzung tangibler Ressourcen) oder Erhalt (Wartungsinvestitionen) verstanden werden.

Kunden und Wettbewerbern bestehen, wodurch sich die Komplexität der Aufgabe für das Management zusätzlich erhöht.

Es ist davon auszugehen, daß sich die *Entscheider* bei der Bewältigung dieser Aufgabe rational verhalten wollen, jedoch in ihren Bemühungen *kognitiv beschränkt* sind (vgl. Schoemaker 1990, S 1181 ff.). Dies führt zu der Annahme, daß Entscheider unterschiedliche kognitive Fähigkeiten besitzen (vgl. Conner/Prahalad 1996, S. 482 ff.; vgl. hierzu auch Abschnitt 1.1), die ihnen unterschiedliche Möglichkeiten zur Wahrnehmung und Beurteilung der Realität bieten (vgl. Cohen/Levintahl 1990, S. 128 ff.). Insofern stellen die Analyseergebnisse der Absatz- und Faktormärkte keine objektive Begutachtung der Realität dar, sondern nur die subjektiv geprägte Beurteilung der Ausgangssituation aus der kognitiv beschränkten Sicht eines Entscheiders. Das Resultat sind individuelle Analyseergebnisse mit individuellen Schlußfolgerungen, die in individuellen strategischen Entscheidungen bezüglich der unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale gipfeln. Die Existenz Strategischer Erfolgspotentiale ist demnach eng mit der *begrenzten Rationalität* der Entscheider verbunden (vgl. Amit/Schoemaker 1993, S. 40 ff.).

Des weiteren verfolgen Mitarbeiter in Unternehmen *Eigeninteressen*, die sie dazu veranlassen, Informationen auf verzerrte oder unvollständige Art und Weise weiterzugeben (vgl. Williamson 1990, S. 54f.). Dieses *opportunistische Verhalten* kann vor allem im Rahmen intraorganisationaler Konflikte zum Tragen kommen¹⁷. Das Ergebnis sind Informationsasymmetrien zuungunsten der Entscheider, die wiederum unterschiedliche Beurteilungen der Strategischen Erfolgspotentiale mit sich bringen können.

Einerseits entstehen durch Über- oder Unterbewertung der Strategischen Erfolgspotentiale unterschiedliche Erwartungen der Unternehmen in bezug auf deren zukünftigen Wert. Andererseits kann bei gleichen Gewinnerwartungen ein Unternehmen aufgrund von Glück supranormale Gewinne erzielen, d.h. erst die Umweltveränderungen zeigen ex post, daß ein Strategisches Erfolgspotential in ihrem zukünftigen Wert unterbewertet wurde (vgl. Barney 1986a, S. 1238). Angesichts der Tatsache, daß Glück außerhalb der Kontrolle des Managements liegt, bedarf es eines *Informationsvorsprunges* in bezug auf den zukünftigen Wert. Diesen Informationsvorsprung ggü. dem Wettbewerb kann ein

¹⁷ Hierbei verschlechtert sich die Informationsgrundlage des Entscheiders aufgrund von opportunistischer Manipulation der Informationen durch Mitarbeiter. Hintergrund können beispielsweise Mitarbeiter sein, die ein Versagen ihrer Kollegen als Karrieremöglichkeit verstehen.

Unternehmen grundsätzlich durch die *Umwelt-* und/oder die *Unternehmensanalyse* erlangen (vgl. Barney 1986a, S. 1238).

Aufgrund der Tatsache, daß Methoden und Modelle zur Umweltanalyse allen Wettbewerbern zugänglich sind¹⁸, muß bei der Anwendung gleicher Methoden und Konzepte mit gleichen Ergebnissen in bezug auf die Einschätzung der Strategischen Erfolgspotentiale gerechnet werden. Demzufolge kann von der Analyse der Unternehmensumwelt kein relevanter Informationsvorsprung erwartet werden. Sie liefert somit keinen Beitrag zu einer differenzierten Strategieplanung gegenüber dem Wettbewerb¹⁹. Insofern schlußfolgert BARNEY, daß erst die Analyse des eigenen Unternehmens vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Umweltanalyse die Möglichkeit bietet, die angestrebten Informationsvorsprünge zur Beurteilung des zukünftigen Wertes von Strategischen Erfolgspotentialen zu erhalten (Barney 1986a, S. 1239). Somit dienen die outside-in-orientierten Wettbewerbsstrukturmodelle dazu, die Chancen zu identifizieren, die durch die aktuellen und potentiellen unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale genutzt werden können (vgl. Seth/Thomas 1994, S. 78; Schröck 1994, S. 70).

Die bisherigen Ausführungen implizieren die grundsätzliche Handelsfähigkeit von Ressourcen und Fähigkeiten. Die erfolgreiche Implementierung bedarf jedoch oftmals firmenspezifischer Inputs (vgl. Dierickx/Cool 1989, S. 1505). Beispielsweise sind Fähigkeiten eines Unternehmens häufig in den Tiefenstrukturen der organisationalen Lebenswelt eingeschrieben und können nur über ein langfristiges "learning-by-doing" erworben werden (vgl. Amit/Schoemaker 1993, S. 42). Derartige schwer bzw. nicht artikulierbare Fähigkeiten können nicht zum Gegenstand bewußter Transaktionen gemacht werden (vgl. Knyphausen, S. 776; vgl. hierzu auch Abschnitt 1.1). Der firmenspezifische Charakter solcher Fähigkeiten schließt ihre freie Handelsfähigkeit auf offenen Märkten aus (vgl. S. 1505; vgl. hierzu auch Ghemawat 1991, S. 18). Demzufolge gibt es keine korrespondierenden Faktormärkte, so daß diese Fähigkeiten nur im unternehmensinternen Zeitablauf akkumuliert werden können. Daher erweitern DIE-RICKX/COOL die Perspektive von *unvollkommenen zu unvollständigen Faktormärkten*

¹⁸ KREILKAMP verweist darauf, daß heutzutage i.d.R. mit denselben Mitteln Markt- und Konkurrenzforschung betrieben wird (vgl. Kreilkamp 1994, S. 95).

¹⁹ BARNEY verweist auf die Problematik der Fähigkeit zur Umweltanalyse, diese kann jedoch i.d.R. extern eingekauft werden. In diesem Fall steht sie aktuellen und potentiellen Wettbewerbern zur Verfügung und ist demzufolge keine überlegene Fähigkeit im Vergleich zum Wettbewerb (vgl. Barney 1986a S. 1239).

als Erklärung für die Existenz Strategischer Erfolgspotentiale (vgl. Dierickx/Cool 1989 S. 1506; vgl. Fallbeispiel 2).

Fallbeispiel 2: Unvollständiger Faktormarkt

Für eine überdurchschnittlich erfolgreiche Premiummarke im deutschen Elektrohaushaltsgeräte-Markt liegt die Vorgabe für die Mindestlebensdauer der Geräte um 30-50 Prozent höher als bei vergleichbaren Wettbewerbsprodukten. Um diese Lebensdauer zu gewährleisten, ist spezielles Know-how in vielen unterschiedlichen Bereichen notwendig: Zur Gewährleistung einer extrem hohen Lebensdauer der verwendeten Relais ist ein spezielles Know-how notwendig, das in der mittelständig geprägten Zuliefererindustrie nicht oder nur sehr schwer einzukaufen ist. Demzufolge mußte sich das Unternehmen ein größeres Fachwissen in Schalterkontaktfragen erarbeiten als die Zulieferer der betreffenden Teile. Das notwendige Know-how wurde demnach intern im Unternehmen aufgebaut und ist nicht über Faktormärkte zu beziehen.

In Anlehnung an PETERAF kann die aufgebaute *Gedankenkette* zwischen

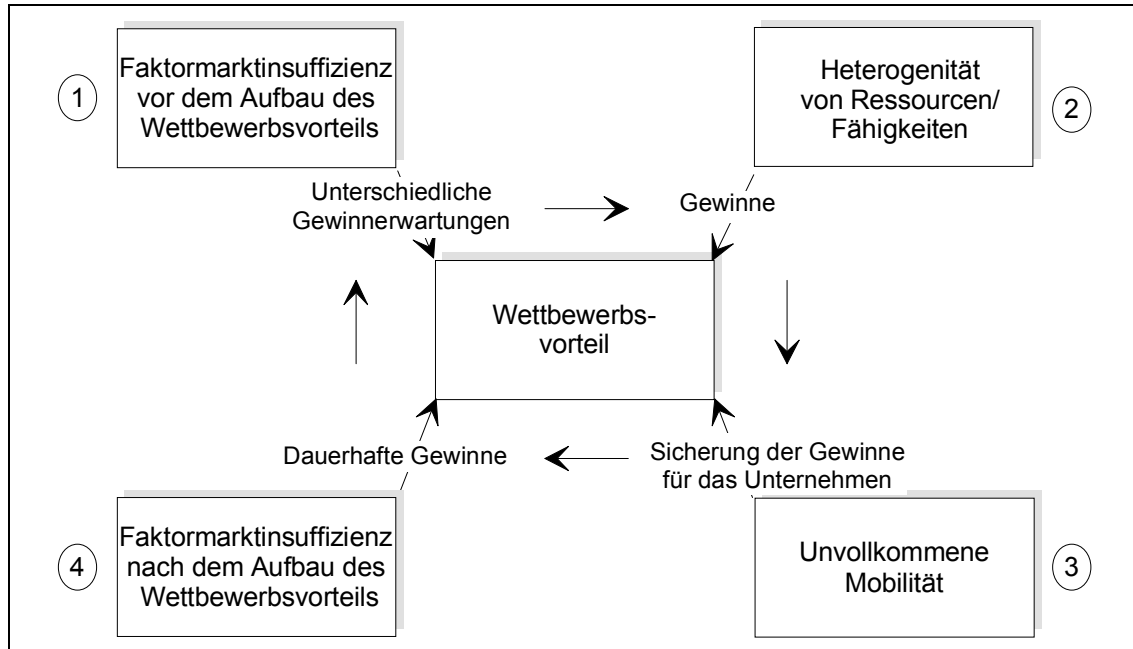
- den *Faktormarktgegebenheiten*,
- den Auswirkungen auf die Entstehung *Strategischer Erfolgspotentiale* und
- den daraus resultierenden Möglichkeiten, *Wettbewerbsvorteile* aufzubauen und zu erhalten

wie folgt zusammengefaßt werden (vgl. Peteraf 1993, S. 179 ff.; Abbildung 10):

1. Unvollkommene bzw. unvollständige Faktormärkte erlauben es dem Unternehmen, Strategische Erfolgspotentiale aufzubauen (*Faktormarktinsuffizienzen vor dem Aufbau des Wettbewerbsvorteils*).
2. Aufgrund Strategischer Erfolgspotentiale kann ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile aufbauen und somit Gewinne erzielen (*Ressourcen/Fähigkeiten-Heterogenität*).
3. Die unvollkommene Mobilität der Strategischen Erfolgspotentiale gewährleistet, daß diese dem Wettbewerb nicht unmittelbar zur Verfügung stehen und somit die Gewinne vom Unternehmen gesichert werden können (*unvollkommene Mobilität*).
4. Faktormarktinsuffizienzen, die weiterhin nach dem Aufbau des Wettbewerbsvorteils wirken und somit die Grundlagen der Ressourcen/Fähigkeiten-Heterogenität erhal-

ten, sichern die Dauerhaftigkeit der Gewinne (*Faktormarktsuffizienzen nach dem Aufbau des Wettbewerbsvorteils*).

Abbildung 10: Faktormarktsuffizienz, Ressourcen/Fähigkeiten-Heterogenität, -Immobilität und dauerhafte Wettbewerbsvorteile



Quelle: In Anlehnung an Peteraf 1993, S. 186

Durch die Einbeziehung der Faktormärkte kann die Existenz von Strategischen Erfolgspotentialen erklärt werden. Dennoch ist nicht klar, wie sich die Zusammenhänge zwischen Strategischen Erfolgspotentialen, Wettbewerbsvorteilen und der Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen im Detail darstellen. Demzufolge stellt sich die Frage: Unter welchen Bedingungen sind strategische Erfolgspotentiale die Basis für den *Aufbau* und *Erhalt* von *dauerhaften* Wettbewerbsvorteilen? Mit dieser Frage beschäftigen sich die beiden folgenden Abschnitte.

2.3 Strategische Erfolgspotentiale als Basis für den Aufbau von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen

Wettbewerbsvorteile müssen eine Dauerhaftigkeit aufweisen, damit sich ein Unternehmen die aus ihnen resultierenden Renten aneignen kann. Demzufolge ist es die Aufgabe des Managements, nicht nur Wettbewerbsvorteile aufzubauen, sondern gleichzeitig deren Erhalt zu sichern. Zur Bewältigung dieser Aufgabe werden im folgenden die Dauer-

haftigkeit von Wettbewerbsvorteilen und die hierbei zu berücksichtigenden Einflußfaktoren näher beleuchtet.

2.3.1 Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen

Die gewünschte Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen kann vom Verhalten der *Konkurrenten*, dem Verhalten der *Konsumenten* und von Veränderungen in der *globalen Umwelt* (technologischen, sozio-politischen, rechtlichen und ökologischen Rahmenbedingungen) beeinflusst werden (vgl. Hunt/Morgan 1996, S. 109)²⁰:

1. In wettbewerbsintensiven Märkten werden *Konkurrenten* auf den überdurchschnittlichen Erfolg eines Unternehmens reagieren. Dies kann grundsätzlich in zweierlei Form erfolgen. Im ersten Fall versuchen die Konkurrenten, den aufgebauten Wettbewerbsvorteil zu egalisieren, um somit ein Gleichgewicht herzustellen. Im zweiten Fall konzentrieren sich die Konkurrenten nicht nur darauf, den Ausgleich anzustreben, sondern gleichzeitig selbst eine vorteilhafte Marktposition aufzubauen, indem sie durch Innovation den bisherigen Wettbewerbsvorteil übertreffen (vgl. Hunt/Morgan 1995, S. 8). Demzufolge verlangt die Dauerhaftigkeit eines Wettbewerbsvorteils, *die Ausgleichs- und Innovationsbemühungen der Konkurrenz zu antizipieren* (Fallbeispiel 3).
2. Wettbewerbsvorteile beinhalten die Befriedigung von *Kundenbedürfnissen* zu relativ niedrigeren Kosten und/oder in einer einzigartigen Art und Weise (vgl. Haedrich/Jenner 1996, S. 15). Konsumentenverhalten bestimmende Konstrukte, wie Bedürfnisse, Einstellungen oder Erwartungen, sind dynamisch und können sich im Zeitablauf wandeln (vgl. Meffert 1992, S. 47 ff.). Infolgedessen verlangt die Dauerhaftigkeit eines Wettbewerbsvorteils, *Veränderungen im Konsumentenverhalten zu antizipieren* (vgl. Hunt/Morgan 1995, S. 9; Fallbeispiel 4).
3. Veränderungen der Rahmenbedingungen in der *globalen Umwelt* können die Dauerhaftigkeit eines Wettbewerbsvorteils unmittelbar beeinflussen. Beispielsweise können patent- oder wettbewerbsrechtliche Veränderungen bisher geschützte Ressourcen und Fähigkeiten einer Vielzahl von Wettbewerbern zugänglich machen.

²⁰ Die Unternehmensumwelt kann zur besseren Übersichtlichkeit in die Aufgabenumwelt und die globale Umwelt unterteilt werden. Während die Konsumenten und Wettbewerber der Aufgabenumwelt zugerechnet werden, sind die genannten Rahmenbedingungen der globalen Umwelt zuzuordnen (vgl. Kreilkamp 1987, S. 74).

Gleichfalls können technologische Entwicklungen in branchenfremden Feldern zu Substituten führen oder Veränderungen gesellschaftlicher Werte das Konsumenten- und Wettbewerbsverhalten beeinflussen. Insofern verlangt die Dauerhaftigkeit eines Wettbewerbsvorteils, *Veränderungen in der globalen Umwelt zu antizipieren* (Fallbeispiel 4).

Fallbeispiel 3: Verlust des Wettbewerbsvorteils durch die Ausgleichsbemühungen der Wettbewerber

In den 60er und 70er Jahren bestimmte eine Biermarke das Premiumpils-Segment in Deutschland. Der einzigartige Wettbewerbsvorteil aus Kundensicht war das exklusive Image der Premiummarke. Die Konkurrenten verhielten sich jedoch nicht passiv, sondern bauten ebenfalls Premiumpils-Marken mit entsprechenden Images auf und boten dem Konsumenten somit Substitutionsprodukte. Dadurch konnte die erfolgreiche Wettbewerbsposition in den 80er Jahren nicht mehr gehalten werden. Der vormalige Branchenführer verlor seinen Wettbewerbsvorteil aufgrund mangelnder Absicherung gegenüber den Ausgleichsbemühungen der Konkurrenz.

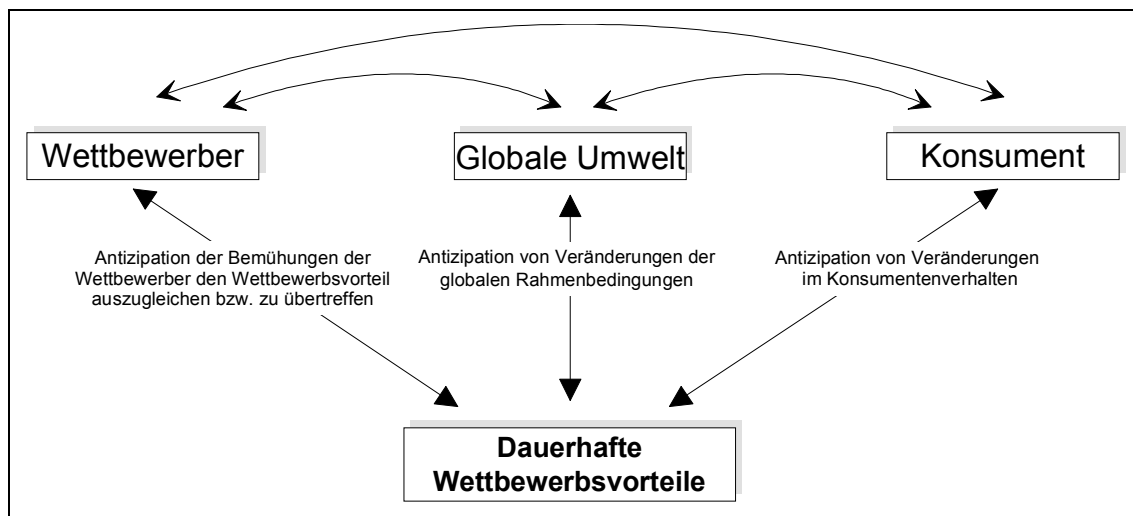
Fallbeispiel 4: Erhalt des Wettbewerbsvorteils durch Antizipation von Veränderungen im Konsumentenverhalten und in der globalen Umwelt

Mit zunehmender Bedeutung der Umwelt in der gesellschaftlichen Diskussion sahen sich die Weichspüleranbieter vor neue Herausforderungen gestellt. Die Relevanz der gesamten Produktkategorie geriet unter umweltpolitischen Aspekten unter Druck. Aus Sicht der Anbieter galt es, die Legitimation des Produktnutzens bei gleichzeitiger Beachtung sich verändernder gesellschaftlicher Werte sicherzustellen. Der Marktführer antizipierte diese Entwicklungen mittels umweltorientierter Produktqualität, einer Vertiefung des Produktprogramms sowie emotionaler Kommunikation und konnte so seinen Wettbewerbsvorteil erhalten und seine Marktführerschaft sichern.

Es wird deutlich, daß die dynamischen Prozesse interdependent sind: Innovationen des Wettbewerbs können den Konsumenten neue Problemlösungen bieten und somit neue Verhaltensweisen initiieren. Gleichzeitig können Veränderungen im Konsumentenverhalten den Wettbewerbern neue Optionen zum eigenen Ressourceneinsatz aufzeigen (vgl. Dickson 1996, S. 102 ff.). Somit dürfen die Einflußgrößen in bezug auf die Dauerhaftigkeit nicht nur einzeln betrachtet werden, sondern müssen auch in ihren Wechselwirkungen Gegenstand strategischer Entscheidungen sein. Abbildung 11 zeigt die drei identifizierten Einflußgrößen und die

sich daraus ableitenden Anforderungen, um einen Wettbewerbsvorteil dauerhaft zu erhalten.

Abbildung 11: Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen



Die Veränderungen auf Seiten der Wettbewerber, Konsumenten und in der globalen Umwelt sind somit in das Managementkalkül miteinzubeziehen, jedoch mit unterschiedlichen Implikationen:

1. *Erosion des Wettbewerbsvorteils durch Veränderungen im Konsumentenverhalten und/oder der globalen Umwelt*

Strategische Erfolgspotentiale sind nicht in jeder Situation bzw. in jedem Markt die Basis für einen Wettbewerbsvorteil. Demzufolge kann man nicht von grundsätzlichen Strategischen Erfolgspotentialen sprechen, sondern muß diese immer mit der jeweiligen *Unternehmens- und Marktsituation* gekoppelt betrachten (vgl. Collis 1994, S. 151)²¹. Veränderungen im Konsumentenverhalten und/oder in

²¹ AMIT/SCHOEMAKER bezeichnen die Ressourcen und Fähigkeiten, die zu einem bestimmten Zeitpunkt in einer bestimmten Branche die Hauptdeterminanten ökonomischen Erfolgs sind, als strategische Branchenfaktoren (Strategic Industry Factors). Diese ergeben sich auf der Marktebene durch die komplexe Interaktion zwischen Kunden, Wettbewerbern, dem Unternehmen sowie weiteren externen Stakeholdern (vgl. Amit/Schoemaker 1993, S. 36). BOGAERT et al. differenzieren die situationsabhängige Betrachtung, indem sie kategorisieren in "all-purpose" und "situation-bound" Ressourcen und Fähigkeiten. Hierbei sind die erstgenannten Strategische Erfolgspotentiale eines Unternehmens, die in verschiedenen Situationen genutzt werden können. Hierzu zählen die Autoren das Unternehmensimage oder finanzielle Ressourcen. Die zweite Kategorie stellen Strategische Erfolgspotentiale dar, die nur in einer spezifischen strategischen Situation zum Tragen kommen, wie etwa spezielles technologisches Know-how (vgl. Bogaert et al. 1994, S. 63). BOGNER/THOMAS haben im Rahmen einer Fallstudienuntersuchung die Situationsabhängigkeit von Kernkompetenzen hinterfragt. Ihr Ergebnis zeigt, daß der erreichte Wettbewerbsvorteil weniger vom absoluten Niveau der Ressourcen und Fähigkeiten abhängt als vielmehr von den jeweiligen Marktgegebenheiten (vgl. Bogner/Thomas 1994 S. 135).

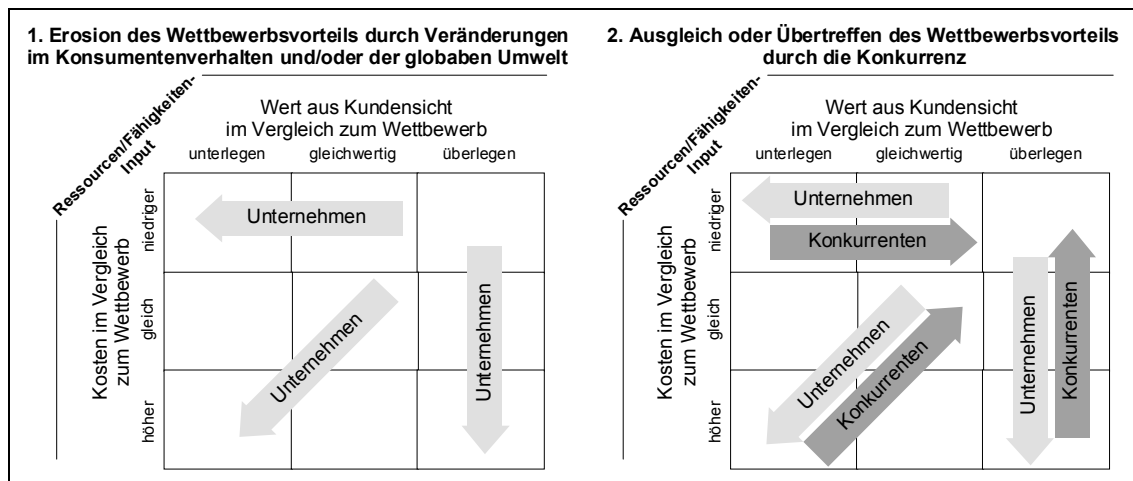
der globalen Umwelt können zu einer Veränderung der grundsätzlichen Marktsituation führen. Das Ergebnis sind möglicherweise Strategische Erfolgspotentiale, die vor dem Hintergrund veränderter Kundenbedürfnisse nicht mehr die Basis für einen Wettbewerbsvorteil bilden.

2. Ausgleich oder "Übertreffen" des Wettbewerbsvorteils durch die Konkurrenz

In einer relativ stabilen Marktsituation ist davon auszugehen, daß die Konkurrenten versuchen werden, ihren Wettbewerbsnachteil zu egalisieren. Diese Ausgleichsbemühungen werden vor allem dann erfolgen, wenn die langfristige Überlebensfähigkeit der Konkurrenten durch den Wettbewerbsvorteil betroffen ist. Insofern ist mit unmittelbaren Reaktionen der Konkurrenten in bezug auf den aufgebauten Wettbewerbsvorteil zu rechnen. Hierbei können die Konkurrenten versuchen, ihren Nachteil auszugleichen oder einen eigenen Vorteil aufzubauen.

Abbildung 12 verdeutlicht anhand der Wettbewerbsvorteils-Matrix die beiden unterschiedlichen Auswirkungen der identifizierten Einflußfaktoren auf die Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen.

Abbildung 12: Verlust von Wettbewerbsvorteilen



Demzufolge müssen Strategien zum Aufbau und Erhalt von Wettbewerbsvorteilen zwei Aufgaben bewältigen:

1. Die Antizipation von dynamischen Prozessen im Konsumentenverhalten und in der globalen Umwelt, um einer Erosion des aufgebauten Wettbewerbsvorteils vorzubeugen. Das bedeutet, den überlegenen Wert der Strategischen Erfolgspotentiale

und/oder deren Kostenvorteil bei gleichem Wert unabhängig von Konkurrenzbemühungen sicherzustellen.

2. Die Antizipation der Konkurrenzbemühungen, um eine Egalisierung bzw. ein "Übertreffen" des aufgebauten Wettbewerbsvorteils durch den Wettbewerb zu verhindern. Das bedeutet, den überlegenen Wert der Strategischen Erfolgspotentiale und/oder deren Kostenvorteil bei Gleichwertigkeit gegenüber der Konkurrenz zu verteidigen.

Problematisch ist hierbei, daß die erfolgreiche Bewältigung der ersten Aufgabe in wettbewerbsintensiven Märkten zu den genannten Reaktionen der Konkurrenten führen wird. Insofern rückt im folgenden die Bewältigung der zweiten Aufgabe – die systematische *Antizipation der Konkurrenzbemühungen* – in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Nachdem deutlich geworden ist, welche Managementaufgaben mit Aufbau und Erhalt von Wettbewerbsvorteilen verbunden sind, stellt sich die Frage: Welche Eigenschaften müssen Strategische Erfolgspotentiale haben, um Basis für einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu sein? In den folgenden Abschnitten wird mittels des Ressourcenorientierten Ansatzes versucht, eine Antwort auf die Frage zu finden.

2.3.2 Eigenschaften Strategischer Erfolgspotentiale

Strategische Erfolgspotentiale sind per definitionem diejenigen Ressourcen und Fähigkeiten, die die Basis für einen Wettbewerbsvorteil bilden und durch deren Beschaffenheit die Dauerhaftigkeit des Wettbewerbsvorteils gewährleistet wird. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, werden in den Arbeiten zum Ressourcenorientierten Ansatz vier Eigenschaften diskutiert (vgl. Barney 1991; Amit/Schoemaker 1993; Schoemaker 1992; Derickx/Cool 1989; Grant 1991; Williams 1992; Peteraf 1993; Reed/DeFillippi 1990):

1. Strategische Erfolgspotentiale müssen *strategisch wertvoll* sein. D.h. sie müssen ein Unternehmen in die Lage versetzen, innerhalb einer bestimmten Branche eine mindestens gleichwertige Leistung zu niedrigeren Kosten und/oder eine aus Kundensicht überlegene Leistung im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten anzubieten.

Die Eigenschaft *strategisch wertvoll* kann als hinreichend betrachtet werden, um einen Vorteil zu erlangen. Sie bietet jedoch keine Garantie dafür, daß diese überlegene Position gegenüber der Konkurrenz zu verteidigen ist. Da der erlangte Vorteil jedoch nicht nur heute Bestand haben, sondern auch in Zukunft die Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichern soll, stellt sich die Frage: Welche Möglichkeiten bestehen für den Wettbewerb, den Vorteil zu egalisieren bzw. zu übertreffen?

2. Wenn der Wettbewerb über das gleiche Strategische Erfolgspotential verfügt, weil sich dieses in seinem Besitz befindet oder er dieses ohne größere Anstrengungen erlangen kann, ist er grundsätzlich dazu in der Lage, die gleiche Strategie zu verfolgen und somit die gleiche Position im Markt einzunehmen. In diesem Fall besteht keine Alleinstellung mehr im Markt und es kommt zum Verlust des Vorteils. Demzufolge ist es notwendig, daß aktuelle und potentielle Wettbewerber über das Strategische Erfolgspotential nicht oder nur *begrenzt verfügen* können.
3. Wenn der Wettbewerb nicht über das Strategische Erfolgspotentiale verfügt, kann er des weiteren versuchen, das betreffende Strategische Erfolgspotential selbst intern aufzubauen, d.h. zu imitieren. Demzufolge ist es notwendig, daß das Strategische Erfolgspotential für aktuelle und potentielle Wettbewerber nicht oder nur *begrenzt imitierbar* ist.
4. Wenn der Wettbewerb nicht mittels der gleichen Strategischen Erfolgspotentials den Vorteil egalisieren kann, besteht als dritte Möglichkeit, die fehlenden Strategischen Erfolgspotentiale mittels anderer Ressourcen und Fähigkeiten zu substituieren und somit die gleiche oder eine überlegene Marktleistung zu erzielen. Demzufolge ist es notwendig, daß das Strategische Erfolgspotential für aktuelle und potentielle Wettbewerber nicht oder nur *begrenzt substituierbar* ist.

Für den Wettbewerb bestehen somit drei Ansatzpunkte, seine Nachteile in der Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung auszugleichen. Diesen drei Ansatzpunkten müssen die drei letztgenannten Eigenschaften der Strategischen Erfolgspotentiale gegenüberstehen, um die Dauerhaftigkeit des Wettbewerbsvorteils zu gewährleisten. Diese Eigenschaften werden im folgenden *Schutzigenschaften* genannt (Tabelle 4).

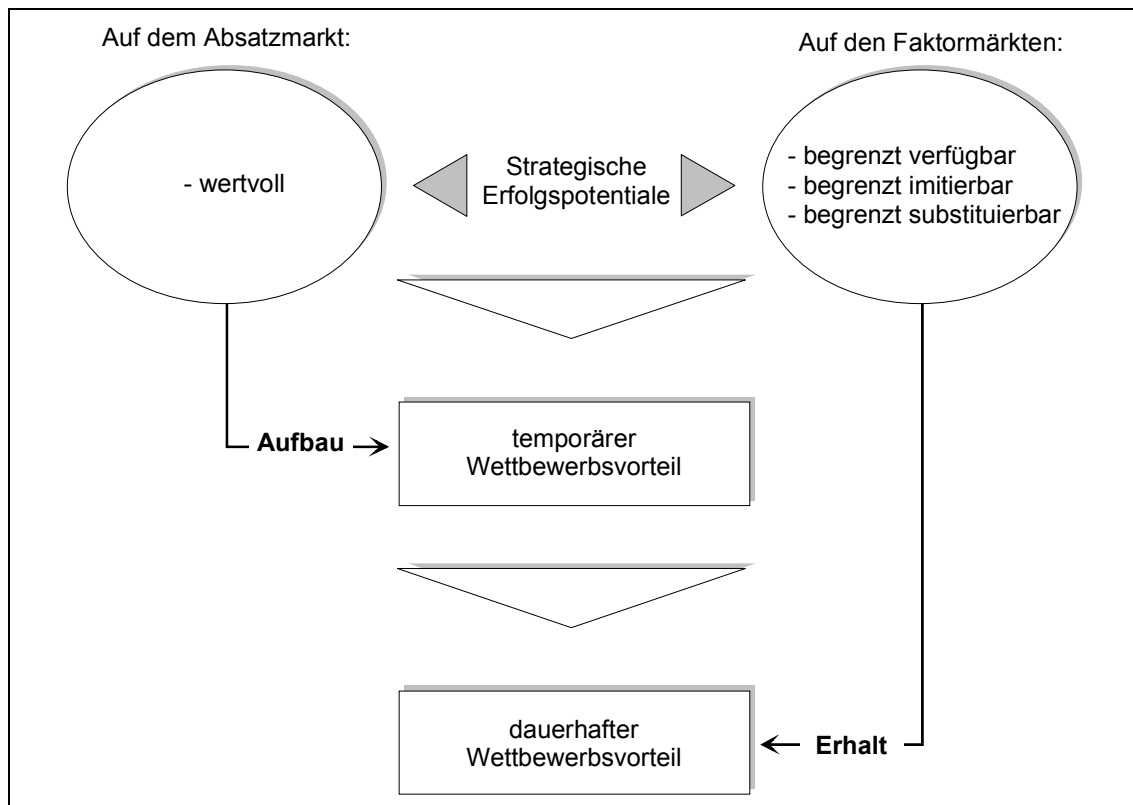
Tabelle 4: Handlungsoptionen des Wettbewerbs zum Vorteilsausgleich und Schutzeigenschaften Strategischer Erfolgspotentiale

Handlungsoptionen des Wettbewerbs zum Vorteilsausgleich	Schutzeigenschaften der Strategischen Erfolgspotentiale
Die Strategischen Erfolgspotentiale in gleicher Art und Weise einsetzen, d.h. über die Strategischen Erfolgspotentiale verfügen	Begrenzte Verfügbarkeit
Die Strategischen Erfolgspotentiale selbst intern aufbauen, d.h. die Strategischen Erfolgspotentiale imitieren	Begrenzte Imitierbarkeit
Die Strategischen Erfolgspotentiale durch andere ersetzen, d.h. die Strategischen Erfolgspotentiale in ihrer Wirkung substituieren	Begrenzte Substituierbarkeit

Um Wettbewerbsvorteile aufzubauen und zu erhalten, reicht es demzufolge nicht aus, nur die Wirkung von Strategischen Erfolgspotentialen auf aktuellen und potentiellen Absatzmärkten zu betrachten. Gleichzeitig muß sichergestellt werden, daß der Wettbewerb nicht in der Lage ist, auf den Faktormärkten gleiche, ähnliche oder substitutive Strategische Erfolgspotentiale zu erwerben, zu mieten oder in irgendeiner anderen Form zu nutzen. Insofern ergänzt der Ressourcenorientierte Ansatz das erweiterte Wettbewerbsvorteils-Modell nach Day/Wensley (vgl. Abschnitt 1) um die Wirkung der Strategischen Erfolgspotentiale auf den korrespondierenden Faktormärkten.

In Abbildung 13 wird die Wirkung der Strategischen Erfolgspotentiale auf Absatz- und Faktormärkte und deren Folgen dargestellt.

Abbildung 13: Strategische Erfolgspotentiale und ihre Eigenschaften zum Aufbau und Erhalt von Wettbewerbsvorteilen



Zusammenfassend ist festzuhalten:

Strategische Erfolgspotentiale müssen, um als Basis für dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu dienen

- strategisch wertvoll,
- nicht im Besitz der Konkurrenz oder für die Konkurrenz nur begrenzt verfügbar,
- begrenzt imitierbar und
- begrenzt substituierbar sein.

Im folgenden werden die vier Eigenschaften von Strategischen Erfolgspotentialen näher beleuchtet, um das theoretische Verständnis des Ressourcenorientierten Ansatzes zu komplettieren.

2.3.2.1 Die Eigenschaft strategisch wertvoll als hinreichende Bedingung zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen

Strategische Erfolgspotentiale sind strategisch wertvoll, wenn sie das Unternehmen in die Lage versetzen, innerhalb einer bestimmten Branche Chancen auszunutzen (vgl. Barney 1991, S. 105). Ressourcen und Fähigkeiten, die marktliche Risiken abwehren,

haben zwar ebenfalls eine relevante strategische Funktion für das Überleben eines Unternehmens, sind jedoch im o.g. Sinne nicht in jedem Fall die Basis für einen Wettbewerbsvorteil im Absatzmarkt (vgl. Corbett/van Wassenhove 1993, S. 113; Fallbeispiel 5).

Fallbeispiel 5: Strategische Funktion von Ressourcen und Fähigkeiten

Der Funktionsbereich Produktion und die damit unmittelbar verbundenen Ressourcen und Fähigkeiten - bei erfolgreichen wie auch weniger erfolgreichen Brauereien- sind unmittelbar für die Qualität des Bieres verantwortlich. Das deutsche Reinheitsgebot und die daraus resultierende Produktqualität deutscher Biere führt dazu, daß vom Konsumenten Qualitätsunterschiede organoleptisch kaum noch wahrgenommen werden. Die Produktqualität hat sich im deutschen Biermarkt infolgedessen zu einer Standardleistung entwickelt, deren Erfüllung für sich allein zu keinem Erfolg führt, hingegen kann die Nicht-Erfüllung den Erfolg massiv gefährden. Ressourcen und Fähigkeiten im Bereich der Qualitätszertifizierung bei Brauereien optimieren die Fertigungsprozesse und haben somit eine strategische Funktion, bilden jedoch keine Basis für die Erlangung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen und sind demzufolge nicht als strategisch wertvoll einzustufen.

Infolgedessen bedarf es einer klaren Beschreibung der Eigenschaft *strategisch wertvoll*, um zwischen Strategischen Erfolgspotentialen zu unterscheiden, die für den Erfolg von zentraler Bedeutung sind und denjenigen Ressourcen und Fähigkeiten, die zwar eine strategische Funktion innehaben, aber für das Zustandekommen der Marktleistung lediglich eine Voraussetzung darstellen.

Konsumenten kaufen Produkte und Dienstleistungen auf Absatzmärkten. Hierfür ist es *nicht notwendig*, daß die Konsumenten die eingesetzten Strategischen Erfolgspotentiale beim Kauf eines Produktes kennen und wertschätzen (vgl. McGrath et al. 1994, S. 359; Hinterhuber et al. 1996, S. 73). Entscheidend ist, daß entsprechend der Wettbewerbsvorteils-Matrix die angebotene Leistung aus Konsumentensicht als mindestens gleichwertig oder überlegen wahrgenommen wird (vgl. Abschnitt 1). D.h. nicht die Strategischen Erfolgspotentiale selbst, sondern deren Einsatz führt zu Wettbewerbsvorteilen und damit zu überdurchschnittlichem Erfolg bei der Marktbearbeitung (Haedrich/Jenner 1996, S. 16). Demzufolge stellt sich aus Sicht des Planers die Frage: *Worauf soll sich der Wettbewerbsvorteil beziehen?*

HINTERHUBER schlägt hierzu vor, sich auf die Faktoren innerhalb einer Branche zu konzentrieren, die den Erfolg des Unternehmens im Wettbewerb mit den Konkurrenten direkt beeinflussen, *sog. Erfolgsfaktoren* (vgl. Hinterhuber 1996, S. 126 f.; hierzu auch Rühli 1995, S. 94). Diese sind die marktspezifischen Wettbewerbsparameter, deren mehr oder weniger geschickte Nutzung die erzielbaren Gewinne nachhaltig bestimmt (vgl. Kühn/Grünig 1998, S. 91).

Trotz der Multidimensionalität und Multikausalität des Unternehmenserfolges herrscht weitgehend Einigkeit darüber, daß die Anzahl der Erfolgsfaktoren begrenzt ist (vgl. Fritz 1990a, S. 92; vgl. Adamer/Kaindl 1994, S. 8; Wolfrum 1993, S. 114 ff.). Hierbei ist zu berücksichtigen, daß die Erfolgsfaktoren nur in der jeweiligen Marktsituation wirksam sind, so daß in verschiedenen Branchen unterschiedliche Erfolgsfaktoren von Bedeutung sein können (vgl. Sousa de Vasconcellos/Hambrick 1989, S. 368)²².

Der *Marktbearbeitungserfolg* eines Unternehmens innerhalb einer Branche ist demnach davon abhängig, inwieweit es gelingt, einen dieser *Erfolgsfaktoren* innerhalb der Branche in einer *einzigartigen Art und Weise zu beherrschen* (vgl. Adamer et al. 1993, S. 457; Grünig et al. 1996, S. 5). Die Antwort auf die o.g. Frage lautet demnach: "Unternehmen werden ... erfolgreich sein, wenn sie, bezogen auf die zentralen Erfolgsfaktoren in ihrer Branche, Wettbewerbsvorteile erringen können" (Haedrich/Jenner 1996, S. 15). Wenn dies einem Unternehmen gelingt, dann besetzt es einen *sog. Strategischen Erfolgsfaktor* (Haedrich/Tomczak 1996, S. 65):

Strategische Erfolgsfaktoren sind diejenigen langfristig gültigen Schlüsselfaktoren des Marktbearbeitungserfolges, durch deren einzigartige Beherrschung ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil hat.

HAEDRICH/TOMCZAK verdeutlichen den Zusammenhang zwischen den Strategischen Erfolgspotentialen eines Unternehmens und den Strategischen Erfolgsfaktoren, indem sie festhalten:

"Ein Unternehmen ist dann **effektiv**, wenn es ihm gelingt, die Erfolgspotentiale zu identifizieren und zu entwickeln, mit denen strategische Erfolgsfaktoren aufgebaut werden können Ist das Unternehmen dazu in der Lage, diese Strategischen Erfolgspo-

²² Beispielsweise identifizieren HAEDRICH/JENNER im Rahmen einer empirischen Untersuchung von Konsumgütermärkten als unmittelbar den Marktbearbeitungserfolg beeinflussende Determinanten (Erfolgsfaktoren): Design, Produktimage, Service, Vertrieb, Qualität und Preis (Haedrich/Jenner 1996, S. 19 ff.).

tentiale in strategische Erfolgsfaktoren umzusetzen, dann ist es außerdem **effizient** ... – das macht sich z.B. in dem Gewinn von Marktanteilen, in einer Umsatzsteigerung und in positiven Deckungsbeiträgen bemerkbar" (Haedrich/Tomczak 1996, S. 66, Hervorhebungen im Original).

Zur Bestimmung des strategischen Werts von Strategischen Erfolgspotentialen kann festgehalten werden (Fallbeispiel 6):

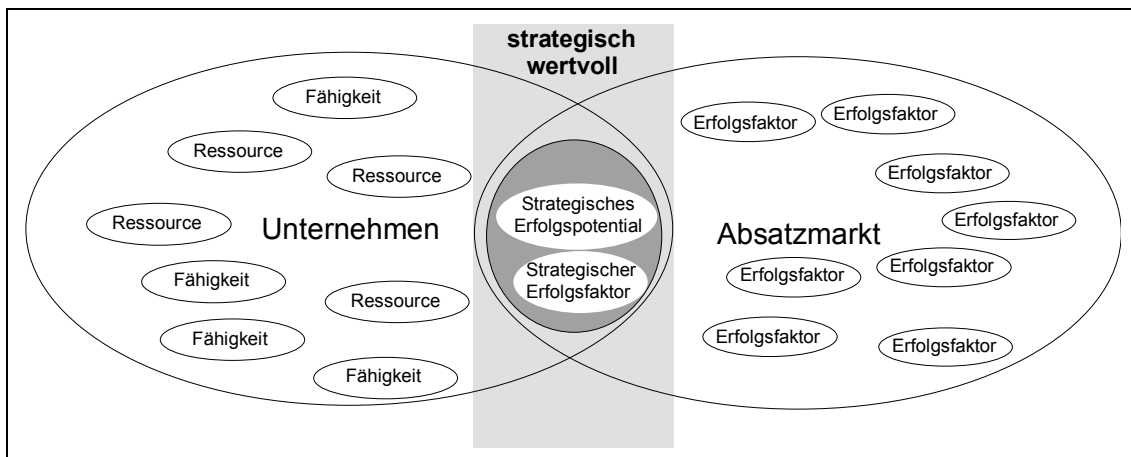
- Es gibt *Erfolgsfaktoren*, die für den Marktbearbeitungserfolg ausschlaggebend sind.
- Diese Erfolgsfaktoren sind *situations- bzw. branchenspezifisch*.
- Um diese Erfolgsfaktoren *konkurrieren* die Unternehmen im Wettbewerb.
- *Strategische Erfolgspotentiale* eines Unternehmens versetzen es in die Lage, einen Erfolgsfaktor im Absatzmarkt aufzubauen bzw. zu beherrschen.
- Führt die *Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale* zu einer einzigartigen Beherrschung eines Erfolgsfaktors, hat das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, bezogen auf diesen Erfolgsfaktor. Das Unternehmen beherrscht einen *Strategischen Erfolgsfaktor*.
- Der *Wettbewerbsvorteil* bezogen auf den Strategischen Erfolgsfaktor beeinflusst direkt den Marktbearbeitungserfolg.

Fallbeispiel 6: Strategische Erfolgspotentiale und Strategische Erfolgsfaktoren

Im deutschen Elektrohaushaltsgeräte-Markt dominiert eine Marke den Staubsaugermarkt. Das Unternehmen konzentriert sich mit dieser Marke auf den Erfolgsfaktor "Qualität". Das Produkt hat eine objektive und auch subjektiv überlegene Qualität aus Kundensicht. Hierdurch kann ein deutlich höherer Preis im Vergleich zu Konkurrenzangeboten erzielt werden. Das Unternehmen beherrscht den Erfolgsfaktor Qualität in einzigartiger Art und Weise und hat somit einen strategischen Erfolgsfaktor und einen Wettbewerbsvorteil im deutschen Elektrohaushaltsgeräte-Markt. Die einzigartige Beherrschung des strategischen Erfolgsfaktors beruht auf dem Strategischen Erfolgspotential des Unternehmens. Dieses ergibt sich aus dem Produktentwicklungs-Know-how und einem branchenweit einzigartigen Direkt-Vertriebssystem. Die Kunden können die Produkte unmittelbar im eigenen Haushalt testen und sich so von der Überlegenheit des Staubsaugers im Vergleich zu dem i.d.R. bereits im Haushalt befindlichen Konkurrenzgerät überzeugen. Wettbewerber wären zwar nach eigenen Aussagen in der Lage, eine paritätische Qualität zu entwickeln, haben aber aufgrund indirekter Vertriebswege nicht die Möglichkeit, den Kunden diese höhere Qualität tatsächlich erfahren zu lassen.

Abbildung 14 verdeutlicht den dargestellten Zusammenhang zwischen Erfolgsfaktoren und den Strategischen Erfolgspotentialen.

Abbildung 14: Strategische Erfolgspotentiale und Strategische Erfolgsfaktoren



Es kann festgehalten werden:

Strategische Erfolgspotentiale sind strategisch wertvoll, wenn sie das Unternehmen in die Lage versetzen können, Erfolgsfaktoren im Absatzmarkt aufzubauen und/oder so zu besetzen, daß das Unternehmen einen/mehrere strategische(n) Erfolgsfaktor(en) im Absatzmarkt beherrscht.

Ebensowenig, wie Erfolgsfaktoren branchenübergreifende Allgemeingültigkeit besitzen, sind sie über die Zeit konstant (vgl. Kühn/Grünig 1998, S. 93). Veränderungen im Konsumenten- und/oder Wettbewerbsverhalten können die branchenspezifischen Erfolgsfaktoren verändern, neue definieren oder bisherige eliminieren. Zwangsläufig verlangt die Forderung nach der Dauerhaftigkeit eines Wettbewerbsvorteils die Sicherstellung, daß Entwicklungen bezüglich der branchenspezifischen Erfolgsfaktoren rechtzeitig erkannt und antizipiert werden (vgl. hierzu auch Abschnitt 2.3.1).

Tabelle 5 faßt die Überlegungen zur Eigenschaft strategisch wertvoll von Strategischen Erfolgspotentialen zusammen.

Tabelle 5: Erfolgsfaktoren, Strategische Erfolgsfaktoren und Strategische Erfolgspotentiale

Merkmale	Beispiele
Marktspezifische Erfolgsfaktoren	
<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung führt zu Erfolgsunterschieden zwischen Unternehmen • Gelten für eine Branche bzw. einen Markt • Erfolgswirkung unterliegt gewissen Veränderungen im Zeitablauf • Konkret definierte Variable 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezifische Dimension der Produktqualität • Preis • Distribution
Strategische Erfolgsfaktoren	
<ul style="list-style-type: none"> • Beherrschung eines marktspezifischen Erfolgsfaktors durch Strategische Erfolgspotentiale eines Unternehmens • Gilt für ein Unternehmen und bestimmt wesentlich dessen Erfolg • Konkret definierter Zustand bzw. Wert einer Variablen 	<ul style="list-style-type: none"> • Durch ein Unternehmen realisierter Qualitätsvorsprung gegenüber der Konkurrenz • Niedrigster Preis • Höchste Präsenz im Handel

(Quelle: vgl. Kühn/Grünig 1998, S. 93)

2.3.2.2 Die Schutzeigenschaften von Strategischen Erfolgspotentialen als notwendige Bedingung zum Erhalt von Wettbewerbsvorteilen

Die Dauerhaftigkeit von unternehmenseigenen Wettbewerbsvorteilen steht in unmittelbarem Zusammenhang mit den Möglichkeiten des Unternehmens, den Ausgleichsbemühungen des Wettbewerbs zu widerstehen. Demzufolge rücken die Handlungsoptionen der Wettbewerber bzw. das aktuelle und potentielle Wettbewerbsverhalten in den Mittelpunkt der Betrachtung (vgl. hierzu Abschnitt 2.3.1).

(a) Handlungsspielräume des Wettbewerbs zum Vorteilsausgleich

Die Berücksichtigung des Wettbewerbsverhaltens ist spätestens seit PORTER Gegenstand der Entwicklung absatzmarktgerichteter Strategien. Ziel ist es, die *Handlungsoptionen des Wettbewerbs* zu identifizieren und deren Nutzung zu prognostizieren. Hierbei werden das Wettbewerbsverhalten etablierter Unternehmen und die Bedrohung durch neue Konkurrenten analysiert. Dabei wird versucht, einerseits Aussagen zur Wettbewerbsstruktur und zu den Strategien aktueller Wettbewerber zu treffen, andererseits

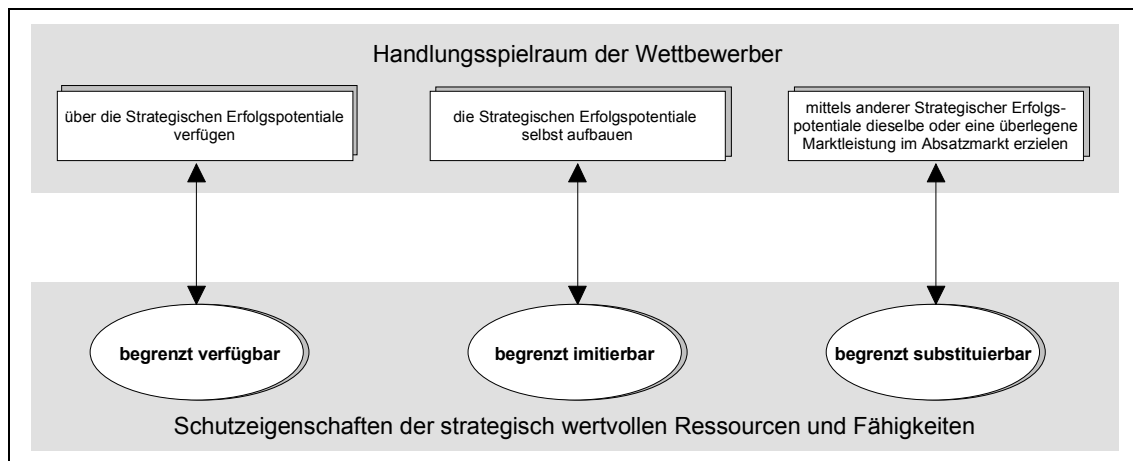
werden Markteintrittsbarrieren²³, die Bedrohung durch neue Produkte und die darauf zu erwartende Reaktion etablierter Wettbewerber evaluiert (vgl. Kreilkamp 1987, S. 167 ff.). Bei diesen industrieökonomisch geprägten Modellen zur Erforschung des Wettbewerbsumfeldes werden jedoch die unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale nicht ausreichend berücksichtigt (vgl. Rasche 1994, S. 69). Zu wenig wird auf die Möglichkeiten der Wettbewerber eingegangen, mittels der gleichen Ressourcen und Fähigkeiten oder durch deren Substitute die gleiche Strategie zu verfolgen. D.h. die klassische Wettbewerbsanalyse beschränkt sich zu sehr auf die absatzmarktgerichteten Aktivitäten und vernachlässigt dabei die Wettbewerbssituation auf den Faktormärkten (vgl. hierzu Abschnitt 2.2).

Aus Sicht des Ressourcenorientierten Ansatzes stellt sich somit die Frage: Wodurch entstehen Wettbewerbsbarrieren auf den Faktormärkten, die die Handlungsoptionen der Konkurrenten einschränken und letztendlich den Wettbewerbsvorteil auf dem Absatzmarkt absichern (vgl. Wernerfelt 1984, S. 173)?

Die Diskussion zu den Grundannahmen des Ressourcenorientierten Ansatzes hat gezeigt, daß bestimmte Eigenschaften von Ressourcen und Fähigkeiten zu *Faktormarktin-suffizienzen* führen und somit den *Handlungsspielraum der Wettbewerber auf den Faktormärkten* einschränken (vgl. Black/Boal 1994, S. 132). Daher konzentriert sich die Suche nach der Antwort auf die o.g. Frage nach eben diesen Eigenschaften Strategischer Erfolgspotentiale, die die Handlungsspielräume der Wettbewerber auf den Faktormärkten beeinflussen (Abbildung 15).

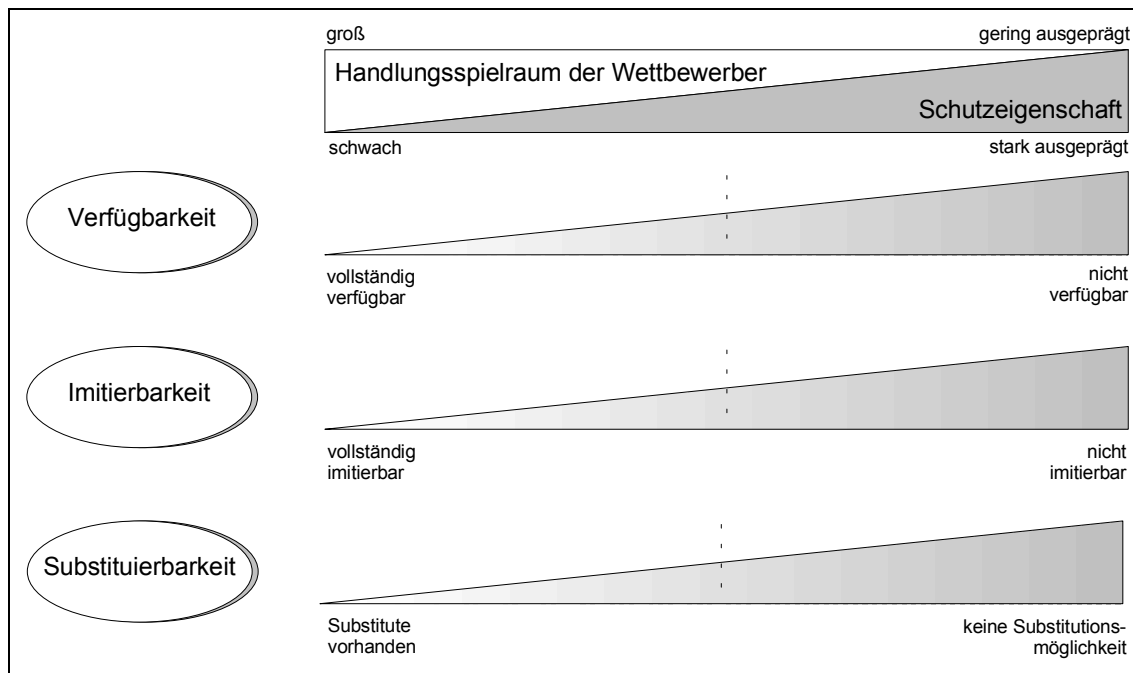
²³ Zur Definition von Markteintrittsbarrieren vgl. Abschnitt II.4.6.

Abbildung 15: Möglichkeiten der Wettbewerber zum Vorteilsausgleich



Ist ein Strategisches Erfolgspotential im Besitz eines Wettbewerbers und kann er dieses ohne Aufwand zum Vorteilsausgleich einsetzen, so ist dessen Handlungsspielraum als groß zu bewerten. Muß der Wettbewerber jedoch dieses Strategische Erfolgspotential durch Investitionen aufbauen, sinkt sein Handlungsspielraum, da die Verfügbarkeit des Strategischen Erfolgspotentials auf dem Faktormarkt aufgrund der Transaktionskosten eingeschränkt wird (vgl. Chi 1994, S. 271 ff.). Es zeigt sich, daß die Schutzeigenschaften unterschiedlich ausgeprägt sein können und somit den Handlungsspielraum der Wettbewerber unterschiedlich stark beeinflussen. Insofern ist es sinnvoll, jede Schutzeigenschaft und deren Wirkung auf die Handlungsspielräume der Wettbewerber zum Vorteilsausgleich entlang eines *Kontinuums* abzubilden (Abbildung 16). Alle drei Eigenschaften müssen in einem ausreichenden Maße erfüllt sein, damit der angestrebte bzw. aufgebaute Wettbewerbsvorteil dauerhaft erhalten werden kann (Barney 1991, S. 105 ff.). Ob dies der Fall ist kann angesichts der Situationsabhängigkeit von Strategischen Erfolgspotentialen nur innerhalb der konkreten Planungssituation beantwortet werden. Die in Abbildung 16 dargestellte gestrichelte Linie dient somit nur zur Orientierung.

Abbildung 16: Handlungsspielraum der Wettbewerber und Schutzeigenschaften Strategischer Erfolgspotentiale



Es kann festgehalten werden:

Die Schutzeigenschaften der Strategischen Erfolgspotentiale

- begrenzte Verfügbarkeit,
- begrenzte Imitierbarkeit und
- begrenzte Substituierbarkeit

können die Handlungsspielräume des Wettbewerbs beschränken und somit die Dauerhaftigkeit des eigenen Wettbewerbsvorteils gewährleisten.

Im folgenden werden die einzelnen Schutzeigenschaften inhaltlich umrissen.

(b) Begrenzte Verfügbarkeit

Eine erfolgreiche, nicht auf Strategischen Erfolgspotentialen aufbauende Strategie könnte jederzeit von den Konkurrenten ebenfalls implementiert werden (Amit/Schoemaker 1993, S. 36; Hamel 1994, S. 14). Die Knappheit von Strategischen Erfolgspotentialen wird i.d.R. bewertet anhand deren Besitz bzw. der Möglichkeiten, diese zu erwerben (vgl. Barney 1991, S. 107; Chi 1994, S. 271 ff.).

Der Besitz der Strategischen Erfolgspotentiale versetzt den Wettbewerb theoretisch in die Lage, die gleiche Strategie im Absatzmarkt zu verfolgen. Dennoch beinhaltet der Besitz nur das Potential, einen Vorteil auszugleichen. Entscheidend ist, ob der Wettbe-

werber das Potential durch entsprechende strategische Entscheidungen aktivieren kann. Oftmals beinhalten strategische Entscheidungen eine langfristige Bindung der unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale, wodurch sie für andere bzw. neue Strategien nicht unmittelbar zur Verfügung stehen (vgl. Collis 1991, S. 51; Leonard-Barton 1992, S. 112 ff.). Infolgedessen können Strategische Erfolgspotentiale zwar im Besitz eines Unternehmens sein, jedoch aufgrund ihrer Bindung an bestehende strategische Konzepte zum Ausgleich eines Wettbewerbsvorteils nicht eingesetzt werden. Demnach gilt es nicht nur zu beurteilen, ob der Wettbewerb im Besitz der *Strategischen Erfolgspotentiale* ist, sondern ob und mit welchem Aufwand er über diese strategisch *verfügen* kann.

Folgende Möglichkeiten des Wettbewerbs, über Strategische Erfolgspotentiale strategisch zu verfügen, sind zu hierbei berücksichtigen (vgl. Chi 1994, S. 271 ff.; van Well 1996, S. 169 ff.):

- Der Wettbewerb ist im Besitz der Strategischen Erfolgspotentiale und kann diese auch einsetzen.
- Der Wettbewerb akquiriert die Strategischen Erfolgspotentiale oder ein Unternehmen oder dessen Teile, in dem die Strategischen Erfolgspotentiale liegen.
- Der Wettbewerb kauft die Strategischen Erfolgspotentiale als Dienstleistungen ein²⁴.
- Der Wettbewerb versucht, sich die Strategischen Erfolgspotentiale im Rahmen einer Kooperation anzueignen.
- Der Wettbewerb arbeitet in einem Unternehmensnetzwerk und verfügt somit über die Strategischen Erfolgspotentiale, ohne sich diese anzueignen.

Zu beachten ist, daß bei den drei letztgenannten Formen die Strategischen Erfolgspotentiale im Besitz des ursprünglichen Inhabers verbleiben und von diesem ebenfalls eingesetzt werden können. I.d.R. ist jedoch davon auszugehen, daß ein Unternehmen die eigenen Strategischen Erfolgspotentiale nicht handeln bzw. anderen zur Verfügung stellen wird, wenn es diese als strategisch wertvoll identifiziert hat (vgl. Chi 1994, S. 272 f.).

²⁴ Beispielsweise werden bestimmte Managementfähigkeiten in Form von Beratungsleistungen eingekauft.

Demnach ist ein Strategisches Erfolgspotential begrenzt verfügbar, wenn es:

- im Besitz des Wettbewerbs ist, jedoch nur unter erheblichem Aufwand zum Vorteilsausgleich aktivierbar ist,
- nicht im Besitz des Wettbewerbs ist und er dieses nur unter erheblichem Aufwand akquirieren, mieten, sich aneignen oder nutzen kann.

(c) Begrenzte Imitierbarkeit

Die begrenzte Verfügbarkeit eines Strategischen Erfolgspotentials reicht noch nicht aus, um den Wettbewerbsvorteil vor den Anstrengungen aktueller und potentieller Konkurrenten zu schützen. Wenn der Wettbewerb keine Möglichkeiten hat, über das *Strategische Erfolgspotential* zu verfügen, besteht dennoch die Möglichkeit, dieses im eigenen Unternehmen *aufzubauen*, d.h. zu imitieren (vgl. Dierickx/Cool 1989, S. 1507).

Die Dauerhaftigkeit eines Wettbewerbsvorteils ist demnach mit dem Aufbau von Ressourcen und Fähigkeiten auf Seiten des Wettbewerbs verknüpft. Je einfacher Strategische Erfolgspotentiale von der Konkurrenz imitiert (aufgebaut) werden können, desto gefährdeter ist der Wettbewerbsvorteil (vgl. Amit/Schoemaker 1992, S. 39; Williams 1992, S. 32). Der *Grad der Imitierbarkeit* wird durch verschiedene Aspekte determiniert, die in enger Verbindung zu den Charakteristika des Aufbauprozesses Strategischer Erfolgspotentiale stehen (vgl. Dierickx/Cool 1989, S. 1507). Daher können die Erfahrungen im Aufbau der unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale sowie deren Beschaffenheit als Ergebnis des Aufbauprozesses als Ansatzpunkte zur Beurteilung der Imitierbarkeit durch den Wettbewerb herangezogen werden. Je aufwendiger sich aus dieser Sicht der Aufbauprozess für den Wettbewerb gestaltet, desto schwerer ist es, die betreffenden Strategischen Erfolgspotentiale zu imitieren.

Ein Strategisches Erfolgspotential ist begrenzt imitierbar, wenn es vom Wettbewerb nur unter erheblichem Aufwand selbst aufgebaut werden kann.

(d) Begrenzte Substituierbarkeit

Wenn die Strategischen Erfolgspotentiale eines erfolgreichen Unternehmens auf Faktormärkten nicht erhältlich und nicht imitierbar sind, kann die Konkurrenz versuchen, mittels *anderer Strategischer Erfolgspotentiale den gleichen Erfolgsfaktor* anzustreben (vgl. Collis 1994, S. 147).

Demzufolge muß als letzte Anforderung die begrenzte Substituierbarkeit der Strategischen Erfolgspotentiale gewährleistet sein. D.h. es dürfen keine anderen Ressourcen und Fähigkeiten vorhanden sein, die verfügbar und/oder imitierbar sind und die benötigte Wirkung im Absatzmarkt annähernd gleichwertig erfüllen können (vgl. Zahra/Das 1993, S. 90). Nur dann kann kein Konkurrenzunternehmen mit anderen Ressourcen und Fähigkeiten den gleichen Erfolgsfaktor im Absatzmarkt beherrschen.

Beispielsweise erlangt ein Unternehmen mittels einer überlegenen Produktionstechnologie einen Kostenvorteil, der in Form von relativ niedrigeren Preisen als Leistungsvorteil an die Endverbraucher weitergegeben wird. Ein Konkurrenzunternehmen verlagert nun die Produktion in das osteuropäische Ausland, um dort mit preiswerteren Arbeitskräften den Kostenvorteil und somit die Preisvorteile auszugleichen. In diesem Fall wird mittels anderer Ressourcen und Fähigkeiten derselbe Erfolgsfaktor im Absatzmarkt angestrebt.

Das Beispiel zeigt, daß es unterschiedliche Möglichkeiten gibt, einen Erfolgsfaktor zu beherrschen. Mit steigender Anzahl der Möglichkeiten wächst demnach der Handlungsspielraum der Wettbewerber zum Vorteilsausgleich. Insofern ist festzuhalten: Je größer die Anzahl der Alternativen ist, einen Erfolgsfaktor zu beherrschen, desto größer ist die Substitutionsgefahr für die eigenen Strategischen Erfolgspotentiale.

Ein Strategisches Erfolgspotential ist begrenzt substituierbar, wenn:

- der angestrebte Erfolgsfaktor nur durch das unternehmenseigene Strategische Erfolgspotential beherrscht werden kann,
- wenn der angestrebte Erfolgsfaktor durch andere Strategische Erfolgspotentiale beherrscht werden kann, diese jedoch dem Wettbewerb nur begrenzt zur Verfügung stehen und/oder nur begrenzt aufgebaut werden können.

Nachdem :

- die möglichen Formen von Wettbewerbsvorteilen mittels der Wettbewerbsvorteils-Matrix abgebildet werden können,
- ein Grundverständnis von Wettbewerbsvorteilen durch das erweiterte Wettbewerbsvorteils-Modell nach Day/Wensley vorliegt und
- die unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale als Quellen von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen identifiziert sind, deren Existenz erklärt ist und sie in ihren Eigenschaften charakterisiert sind,

gilt es, die erarbeiteten Erkenntnisse in ein Modell zu integrieren, daß den Aufbau und Erhalt von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen erklärt.

3. Das Ressourcenorientierte Wettbewerbsvorteils-Modell

Die bisherigen Ausführungen zum Ressourcenorientierten Ansatz, zu Wettbewerbsvorteilen und zu deren Dauerhaftigkeit haben gezeigt, daß bestimmte Annahmen die jeweilige theoretische Basis bilden. Für das erklärte Wissenschaftsziel dieser Arbeit (vgl. I.1) ist es notwendig, diese Annahmen zu explizieren. Nur so kann das theoretische Vorverständnis im Sinne eines explorativen Forschungsprozesses in bezug auf die Realität kritisch hinterfragt und weiterentwickelt werden.

Zusammenfassend können folgende *Annahmen* für ein *ressourcenorientiertes Wettbewerbsvorteils-Modell* abgeleitet werden:

- Unternehmen streben nach *dauerhaften Wettbewerbsvorteilen*, die zu überdurchschnittlichem *Erfolg* in Form von ökonomischen und außerökonomischen Größen führen (vgl. Abschnitt 1 "Aufbau und Erhalt von Wettbewerbsvorteilen als zentrale Aufgaben im strategischen Management").
- Dauerhafte Wettbewerbsvorteile basieren auf dem Einsatz der unternehmenseigenen *Strategischen Erfolgspotentiale*. Der Einsatz der Strategischen Erfolgspotentiale ist mit Kosten verbunden. Das angestrebte Ergebnis des Einsatzes ist eine aus Kundensicht bessere Leistung im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten (*Leistungsvorteil*) und/oder eine gleichwertige Leistung zu niedrigeren Kosten als die Konkurrenz (*Kostenvorteil*) (vgl. Abschnitt 1 "Aufbau und Erhalt von Wettbewerbsvorteilen als zentrale Aufgaben im strategischen Management").
- *Strategische Erfolgspotentiale* sind aufgrund unvollkommener bzw. unvollständiger Faktormärkte *ungleichmäßig zwischen den Unternehmen verteilt und nicht vollkommen mobil* (vgl. Abschnitt 2.2 "Grundannahmen des Ressourcenorientierten Ansatzes im strategischen Management").
- Das *Verhalten der Konsumenten* und *Wettbewerber* sowie die *globalen Rahmenbedingungen* verändern sich dynamisch und *beeinflussen die Dauerhaftigkeit* des an-

gestrebten bzw. aufgebauten *Wettbewerbsvorteils* (vgl. 2.3.1 Abschnitt "Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen").

- Ein Unternehmen hat einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten, wenn durch unternehmenseigene Strategische Erfolgspotentiale *Erfolgsfaktoren* in einzigartiger Art und Weise beherrscht werden (*Strategischer Erfolgsfaktor*) und die Konkurrenten über die betreffenden Strategischen Erfolgspotentiale *nur begrenzt verfügen*, sie *nur begrenzt imitieren* und *nur begrenzt substituieren* können (vgl. Abschnitt 2.3.2 "Eigenschaften Strategischer Erfolgspotentiale").

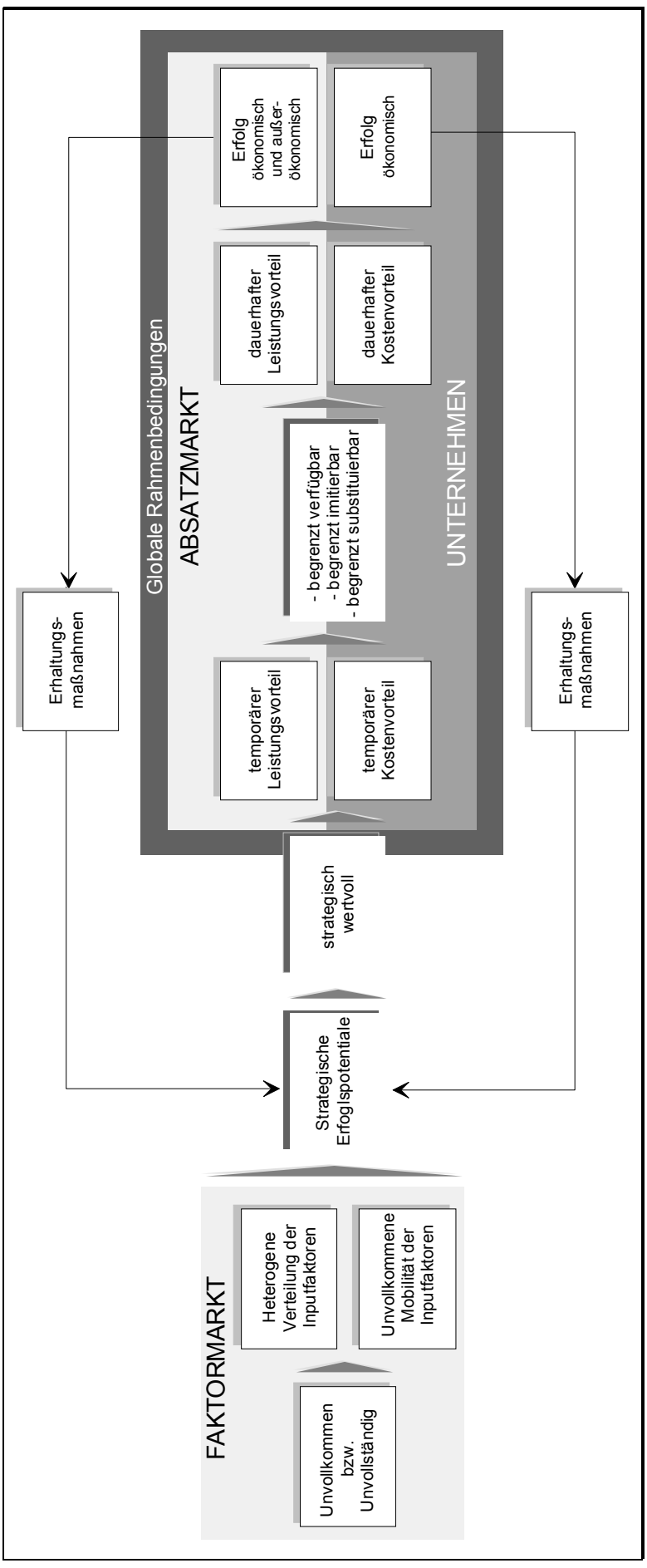
Aufbauend auf diesen Annahmen stellen sich die Zusammenhänge zur Erklärung des Aufbaus von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen im ressourcenorientierten Wettbewerbsvorteils-Modell wie folgt dar:

1. Die unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale sind die Quellen von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen. Mittels strategisch wertvoller Strategischer Erfolgspotentiale erlangen Unternehmen temporäre Leistungs- und/oder Kostenvorteile.
2. Die beiden Vorteilsarten lassen sich bezüglich ihrer Wirkung unterscheiden. Während der Leistungsvorteil unmittelbar im Absatzmarkt wirksam wird, zeigt sich die Wirkung des Kostenvorteils nur intern im Unternehmen.
3. Wenn des weiteren die Strategischen Erfolgspotentiale für den Wettbewerb begrenzt verfügbar, begrenzt imitierbar und begrenzt substituierbar sind, ist die notwendige Bedingung erfüllt, um den erreichten Leistungs- und/oder Kostenvorteil dauerhaft zu schützen.
4. Aus den dauerhaften Leistungs- und/oder Kostenvorteilen resultiert Erfolg in Form von ökonomischen und außerökonomischen Größen, der wiederum zur Erhaltung der eingesetzten Strategischen Erfolgspotentiale dienen kann.
5. Wettbewerbsvorteile sind situationsspezifisch, so daß unternehmensexterne Faktoren in den Absatz- und Faktormärkten sowie aus der globalen Umwelt verstanden als moderierende Variablen den gesamten Prozeß beeinflussen können.

Der Wettbewerb zwischen Unternehmen ist demnach zu verstehen als " ... the disequilibrating, ongoing process that consists of the constant struggle among firms for a comparative advantage in resources that will yield marketplace positions of competitive advantage and, thereby, superior performance" (Hunt/Morgan 1996, S. 109).

Abbildung 17 gibt einen Überblick das erarbeitete Ressourcenorientierte Wettbewerbsvorteils-Modell.

Abbildung 17: Ressourcenorientiertes Wettbewerbsvorteils-Modell



Das ressourcenorientierte Wettbewerbsvorteils-Modell bildet den gedanklichen Bezugsrahmen für die weitere Arbeit. Entsprechend den Überlegungen zur Steigerung des heuristischen Potentials eines solchen Bezugsrahmens sind verschiedene auf unterschiedlichen Theorien basierende Erklärungsmuster notwendig (vgl. Abschnitt I.2.2.1). Demzufolge wird im folgenden Exkurs der Ressourcenorientierte Ansatz mit weiteren theoretischen Ansätzen, die sich mit der Frage nach der Erzielung von überdurchschnittlichen Gewinnen auseinandersetzen, in Beziehung gesetzt.

4. Der Ressourcenorientierte Ansatz im interdisziplinären Vergleich

Die vorgestellten Annahmen und Erklärungen für den unterschiedlichen Erfolg von Unternehmen innerhalb einer Branche sind Gegenstand einer facettenreichen Diskussion in der Literatur zum strategischen Management. Hierbei steht vornehmlich die Frage im Vordergrund, ob der Ressourcenorientierte Ansatz das theoretische Potential hat, als eine "theory of the firm" die zentralen Probleme eines Unternehmens bei der Erzielung überdurchschnittlicher Gewinne zu identifizieren und zu erklären (vgl. Conner 1991, S. 123). Die in diesem Zusammenhang aufgeführten Argumente und Verknüpfungen mit anderen Erklärungsansätzen haben die Theoriebildung im Ressourcenorientierten Ansatz vorangetrieben und bieten interessante Ansatzpunkte für die Untersuchung der Umsetzung von Strategischen Erfolgspotentialen. Daher wird im folgenden der Ressourcenorientierte Ansatz anhand empirischer Arbeiten und verschiedener theoretischer Perspektiven in seiner Leistungsfähigkeit beleuchtet und beurteilt.

4.1 Grundsätzliche Überlegungen

In den 80er Jahren ist eine Vielzahl von empirischen Arbeiten durchgeführt worden, deren Fokus vornehmlich auf den *Einfluß der Unternehmensumwelt* auf die Wettbewerbsposition und den Erfolg des Unternehmens gerichtet war. Eine der bekanntesten Untersuchungen stammt von SCHMALENSEE. In einer rein deskriptiv angelegten Untersuchung betrachtet er den Einfluß von Unternehmenseffekten, dem Marktanteil und

der Branchenzugehörigkeit auf die Profitabilität einer Geschäftseinheit²⁵ (vgl. Schmalensee 1985, S. 341). Er identifiziert einen Einfluß der Branchenzugehörigkeit auf die Performance der Geschäftseinheit. Ein "Unternehmenseffekt" zur Erklärung der Rendite wird von ihm nicht festgestellt. Jedoch muß er einräumen, daß 80% der Varianz der Profitabilität einer Geschäftseinheit nicht mit der Branchenzugehörigkeit verbunden sind. Demzufolge ist die Branchenzugehörigkeit zwar von Bedeutung, aber nicht allein ausschlaggebend (vgl. Schmalensee 1985, S. 350). Aufgrund dieser empirischen Ergebnisse und der aus Managementperspektive unbefriedigenden Sichtweise der strategischen Unternehmensführung als reines Anpassungshandeln an Marktgegebenheiten hat RUMELT mit einer verbesserten Datenbasis eine Anschlußuntersuchung durchgeführt. Im Gegensatz zu SCHMALENSEE zeigen die Ergebnisse einen starken Einfluß der Performance der Geschäftsfelder der betrachteten Unternehmen auf die Erklärung des Erfolges (vgl. Rumelt 1991, S. 167 ff.)²⁶. ROQUEBERT et al. greifen beide Untersuchungen nochmals auf und bestätigen weitestgehend RUMELTS Ergebnisse. Darüber hinaus entdecken sie jedoch neben dem Geschäftsfeld- einen Unternehmenseffekt, die beide in Kombination 55% des Erfolges auf Geschäftsfeldebene erklären (vgl. Roquebert et al. 1996, S. 662). HANSEN/WERNERFELT versuchen, die markt- und ressourcenorientierte Sichtweise in einer Untersuchung zu integrieren. Ihre Ergebnisse zeigen, daß markt- und organisationsbezogene Faktoren jeweils unabhängig voneinander Einfluß auf den Erfolg haben. Entscheidend ist jedoch, daß organisationsbezogene Faktoren doppelt soviel Varianz des Erfolges erklären wie marktliche Faktoren. Sie schließen daraus, daß das kritische Problem im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg nicht die Auswahl attraktiver Branchen oder Nischen ist, sondern der Aufbau einer effektiven und effizienten Organisation in den jeweiligen Branchen (vgl. Hansen/Wernerfelt 1989, S. 399 ff.). Insgesamt decken sich somit ihre Ergebnisse mit dem Grundgedanken des Ressourcenorientierten Ansatzes.

Diese besondere Bedeutung unternehmensinterner Faktoren für den Unternehmenserfolg ist Gegenstand vieler empirischer Arbeiten, die aus der Perspektive des Ressourcenorientierten Ansatzes unterschiedliche Managementprobleme aufgreifen und zu be-

²⁵ Die Begriffe Geschäftseinheiten und Geschäftsfelder werden in diesem Zusammenhang synonym von den jeweiligen Autoren verwendet. Zur Klärung der Begriffe siehe Abschnitt V.1.1.

²⁶ RUMELT stellt fest: "Business-units differ from one another within industries a great deal more than industries differ from one another." (vgl. Rumelt 1991, S. 168).

antworten versuchen. Tabelle 6 gibt einen Ausschnitt über relevante Arbeiten und deren Untersuchungsfragen.

Tabelle 6: Empirische Arbeiten zum Ressourcenorientierten Ansatz

Untersuchungsfragen	Autoren
Zusammenhang zwischen Ressourcen/Fähigkeiten, Unternehmens- und/oder Geschäftsfeldstrategie und Erfolg auf Unternehmens- und/oder Geschäftsfeldebene	SNOW/HREBINIAK 1980, HITT et al 1982 HITT/IRELAND 1984, HITT/IRELAND 1985, HANSEN/WERNERFELT 1989, CONAN et al. 1990, COLLIS 1991, RUMELT 1991, POWELL 1992a, 1992b ROBIN/WIERSEMA 1995, ROQUEBERT et al. 1996, MEHRA 1996, MAIJOOR/VAN WITTELOOSTUIJN 1996
Zusammenhang zwischen Ressourcen/Fähigkeiten, strategischen Gruppen ²⁷ und Erfolg	LAWLESS et al. 1988
Zusammenhang zwischen Ressourcen/Fähigkeiten und dauerhaften Wettbewerbsvorteilen	BAMBERGER 1989, HALL 1991, 1992, 1993, VERDIN/WILLIAMS 1992, BOGNER/THOMAS 1994
Zusammenhang zwischen Ressourcen/Fähigkeiten, Diversifikationsentscheidungen und/oder Markteintrittsentscheidungen	HITT/IRELAND 1986, CHATTERJEE 1990, TALLMAN 1991, HARRISON et al. 1993, FARJOUN 1994, BOGNER et al. 1996
Zusammenhang zwischen Ressourcen/Fähigkeiten und Unternehmensakquisition	HARRISON et al. 1991
Zusammenhang zwischen Ressourcen/Fähigkeiten und strategischen Allianzen	HAMEL 1991, EISENHARDT/SCHONHOVEN 1996
Zusammenhang zwischen Ressourcen/Fähigkeiten und internationaler Standortwahl	BARTMESS/CERNEY 1993
Zusammenhang zwischen Ressourcen/Fähigkeiten und der Kapitalstruktur	BALAKRISHNAN/FOX 1993, USEEM 1996
Zusammenhang zwischen Ressourcen/Fähigkeiten und Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten	HENDERSON/COCKBURN 1994, LEONARD-BARTON 1992, HELFAT 1994, HELFAT 1997

In der Regel verdeutlichen die empirischen Ergebnisse den Einfluß der unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten auf die jeweiligen abhängige Variablen (Tabelle 6), unabhängig davon, ob qualitative oder quantitative Untersuchungsdesigns angewendet wurden.

Aus empirischer Perspektive ist demnach festzuhalten, daß die Bedeutung von unternehmensinternen Faktoren zur Erklärung von Erfolg und strategischem Verhalten gegeben ist. Jedoch sind weiterhin Schwächen bei der Konzeptualisierung und Operationalisierung der relevanten Konstrukte in den empirischen Arbeiten zu beklagen (vgl. Ro-

²⁷ Zur Definition strategischer Gruppen siehe die Ausführungen vgl. Abschnitt II.4.6.

bin/Wiersema 1995, S. 278). Hierin sieht CONNER eine zentrale Herausforderung für die weitere Theorieentwicklung im Ressourcenorientierten Ansatz und formuliert in diesem Zusammenhang vier Forderungen an empirische Arbeiten zum Ressourcenorientierten Ansatz (vgl. Conner 1991, S. 144):

1. Der Ressourcenorientierte Ansatz muß mit weiteren theoretischen Ansätzen verknüpft werden, um die Theoriebildung voranzutreiben.
2. Die Betrachtungsebene muß expliziert werden. Hierbei gilt es deutlich zu machen, ob auf Unternehmens- oder Geschäftsfeldebene Entscheidungen getroffen werden, ob Ressourcen/Fähigkeiten-Bestände zu einem Zeitpunkt oder dynamische Veränderungen über einen Zeitraum betrachtet werden.
3. Der Ressourcenorientierte Ansatz basiert auf der Grundidee der Einzigartigkeit von Unternehmen. Untersuchungen müssen demnach nach den Unterschieden und nicht nach den Gemeinsamkeiten von Unternehmen fragen, um nicht dem Fehler zu erliegen, Einzigartigkeit zu generalisieren.
4. Zuverlässige Meßinstrumente müssen entwickelt werden, die die wissenschaftliche Arbeit und die praktische Anwendung erleichtern.

Um den Forderungen CONNERS gerecht zu werden, werden im folgenden Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede zwischen dem Ressourcenorientierten Ansatz und weiteren Theorien bzw. Managementansätzen diskutiert. Anschließend werden im dritten Kapitel die Grundlagen eines ressourcenorientierten Managements erörtert, um die Betrachtungsebene zu explizieren. Ziel ist es, somit ein theoretisches Vorverständnis zu schaffen, mit dessen Hilfe die zentrale Frage nach der Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale untersucht werden kann. Entsprechend der dritten Forderung werden im Rahmen der Analyse der empirischen Ergebnisse im vierten Kapitel bewußt Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen besonders erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen betrachtet. Im fünften Kapitel werden die theoretischen und empirischen Erkenntnisse zusammengeführt, um die wissenschaftliche Arbeit und die praktische Anwendung des Ressourcenorientierten Ansatzes voranzutreiben.

Die bisherigen Ausführungen zum Ressourcenorientierten Ansatz zeigen folgende Verknüpfungen zu anderen theoretischen Ansätzen:

- Das Verständnis vom Unternehmen als Ressourcen-/Fähigkeiten-Kombinierer verlangt eine Diskussion mit Bezug zur *neoklassischen Theorie* (vgl. Conner 1991, S. 133).
- Die konsequente Berücksichtigung der Konsumenten und des Wettbewerbs im Absatzmarkt verdeutlicht die Nähe zum *strategischen Marketing* (vgl. Hunt/Morgan 1995, S. 1).
- Die besondere Sichtweise des Unternehmens und die damit verbundenen Möglichkeiten der unmittelbaren Einflußnahme auf bzw. der Gestaltung neuer Marktgegebenheiten entspricht einer *Schumpeter'schen Sichtweise* des Unternehmens (vgl. Conner 1991, S. 133).
- Die Tatsache von Faktormarktsuffizienzen läßt auf eine Nähe zur *Transaktionskostentheorie* schließen (vgl. Foss 1996, S. 470 ff.).
- Die Markt- und Wettbewerbsorientierung des Ressourcenorientierten Ansatz wird in enger Verbindung zu *industriökonomischen Ansätzen* diskutiert (vgl. Mahoney/Pandian 1992, S. 363 ff.).

In den folgenden Abschnitten werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem Ressourcenorientierten Ansatz und den fünf genannten theoretischen Ansätzen diskutiert.

4.2 Der Ressourcenorientierte Ansatz und die neoklassische Theorie

In der neoklassischen Theorie kombinieren Unternehmen unter der *Annahme eines vollkommenen Wettbewerbs* die Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital (vgl. Seth/Thomas 1994, S. 169). Demzufolge haben alle Unternehmen den gleichen Zugang zu strategisch wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten. Somit führen langfristige Gewinnmaximierungsversuche einzelner Unternehmen zu einem allgemeinen Gleichgewicht, in dem kein Unternehmen einen Gewinn oder keinen Verlust erzielt. Unternehmerisches Handeln und dessen Erfolg werden daher durch die externen Marktgegebenheiten bestimmt (vgl. Hunt/Morgan 1995, S. 2 f.; Nelson 1991, S. 64).

Die Grundannahme und die Folgen eines vollkommenen Wettbewerbs widersprechen den empirischen Ergebnissen und den Annahmen des Ressourcenorientierten Ansatzes (vgl. Nelson 1991, S. 64)²⁸. Strategische Erfolgspotentiale sind immobil aufgrund von unvollkommenen bzw. unvollständigen Faktormärkten. Die Identifikation und Nutzung dieser Strategischen Erfolgspotentiale ist für den Erfolg entscheidend.

Dennoch weist die Sichtweise des Unternehmens als Kombinierer von Ressourcen und Fähigkeiten zur Gewinnmaximierung im Kern Gemeinsamkeiten mit dem Ressourcenorientierten Ansatz auf.

Tabelle 7 faßt die Gegenüberstellung des Ressourcenorientierten Ansatzes und der neoklassischen Theorie zusammen.

Tabelle 7: Der Ressourcenorientierte Ansatz und die neoklassische Theorie

Gemeinsamkeiten zwischen dem Ressourcenorientierten Ansatz und der neoklassischen Theorie	Besonderheiten des Ressourcenorientiertes Ansatzes im Ver- gleich zur neoklassischen Theorie
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen kombinieren Ressourcen und Fähigkeiten, um ihren Gewinn zu maximieren. • Marktgegebenheiten bestimmen unternehmerisches Handeln und dessen Erfolg. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wichtige Ressourcen und Fähigkeiten sind immobil. • Marktgegebenheiten können unternehmerisches Handeln und dessen Erfolg beeinflussen.

(vgl. Conner 1991, S. 133)

4.3 Der Ressourcenorientierte Ansatz und das strategische Marketing

Die Aktivierung Strategischer Erfolgspotentiale in einer gegebenen Marktsituation bedarf strategischer Entscheidungen, die Konsumenten- und Wettbewerbsverhalten gleichermaßen berücksichtigen. Die Marktwirkung der Strategischen Erfolgspotentiale spiegelt sich in den Produkten und Leistungen des Unternehmens wider, die wiederum vom Kunden im Vergleich zu Wettbewerbsangeboten subjektiv wahrgenommen werden (vgl. Wernerfelt 1984, S. 171). Zwangsläufig ist daher dem Ressourcenorientierten Ansatz eine *Kundenorientierung* zur Beurteilung der absatzmarktgerichteten Wirkung von Strategischen Erfolgspotentialen inhärent.

²⁸ Für eine ausführliche Diskussion der neoklassischen Theorie siehe Hunt/Morgan (1995) oder Nelson (1991).

Die konsequente Kunden- und Wettbewerbsorientierung auf der Basis der unternehmenseigenen Stärken und Schwächen ist der zentrale Gegenstand des strategischen Marketings (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 20). "Ziel ... ist es, Wettbewerbsvorteile durch eine verbesserte Kundenorientierung zu erreichen" (Tomczak/Reinecke 1996, S. 3). Aufbauend auf verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen und wettbewerbstheoretischen Ansätzen diskutiert das strategische Marketing die Umsetzung der eigenen Stärken und Schwächen in eine aus Kundensicht gegenüber dem Wettbewerb überlegene Marktleistung.

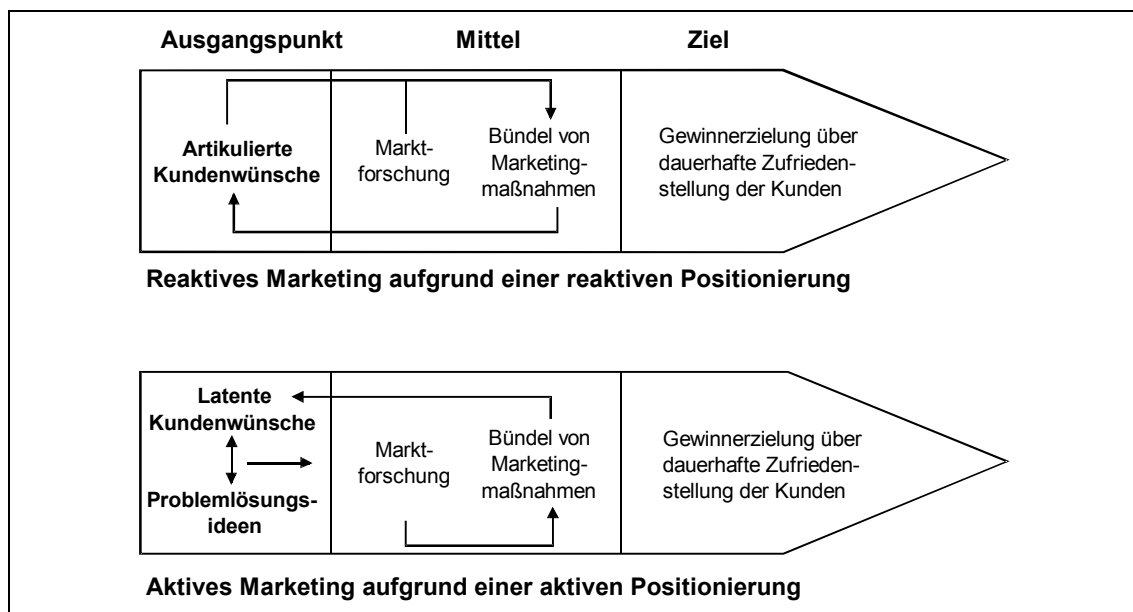
Somit geht das strategische Marketing ebenfalls von einer heterogenen Ressourcen-/Fähigkeitsausstattung der Unternehmen aus, die sich in Stärken bzw. Schwächen im Vergleich zu aktuellen und potentiellen Konkurrenten äußert. Gleichermaßen ist die Dauerhaftigkeit eines Wettbewerbsvorteils abhängig von den Möglichkeiten der Konkurrenten, die Nachteile (Schwächen) in der Ressourcen-/Fähigkeitsausstattung zu egalisieren und somit den Kunden Substitutionsmöglichkeiten zu bieten, die den Wettbewerbsnachteil ausgleichen. Jedoch wird im Marketing der Zusammenhang zwischen den Schutzzeigenschaften Strategischer Erfolgspotentiale und der Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen nicht ausreichend berücksichtigt. Grund hierfür ist in der Fokussierung auf die Absatzmärkte (Outside-In-Perspektive) zu sehen, wodurch die korrespondierenden Faktormärkte vernachlässigt werden. Des Weiteren hat die bereits eingangs geführte Diskussion zu Wettbewerbsvorteilen gezeigt, daß aufgrund der stark absatzmarktorientierten Perspektive des Marketings Wettbewerbsvorteile nur in bezug auf vom Kunden wahrgenommene Leistungsmerkmale erreicht werden können. Die in Abschnitt 1 geführte Diskussion zeigt jedoch, daß diese Annahme zu kurz greift.

Die Überlegungen verdeutlichen, daß zwischen dem Marketing und dem ressourcenorientierten Ansatz Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede bestehen. Die Gemeinsamkeiten äußern sich vor allem in modernen Marketingkonzepten, die die Marktgestaltungsmöglichkeiten des Unternehmens in den Vordergrund rücken (vgl. Varadarajan et al. 1992, S. 99 ff.). Ein Beispiel hierfür ist die aktive Positionierung²⁹. In gesättigten Märkten und bei sich angleichenden Produktkonzepten liefern artikulierte

²⁹ Die Positionierung einer Angebotsleistung im Absatzmarkt beinhaltet die Festlegung der aktuellen und zukünftigen Stellung der Marktleistung gegenüber Kunden und Wettbewerbern. Demzufolge übernimmt die Positionierung eine Leitfunktion für die strategische und operative Marketingplanung (vgl. Haedrich/Tomczak 1996, S. 136; Krober-Riel 1988 S. 45 ff.; hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt V.3.3).

Kundenwünsche nur wenige Ansatzpunkte, innovative Marktleistungen zu generieren. In solchen Situationen birgt eine zu starke Outside-In-Orientierung die Gefahr eines reaktiven Marketings in sich, das die Unternehmens- und Marktpotentiale nicht ausreichend berücksichtigt (vgl. Hamel/Prahalad 1991, S. 82 ff.). Demzufolge versucht man mittels einer aktiven Positionierung, eine neue, dem Kunden zu diesem Zeitpunkt unbewußte (latente), für die Kaufentscheidung aber wichtige Eigenschaftsdimension in einzigartiger Weise zu besetzen (vgl. Haedrich /Tomczak 1996, S. 136 f.). Dies erfolgt, indem die Marktgestaltungsmöglichkeiten u.a. aus Sicht der eigenen Stärken und Schwächen beurteilt werden und diese somit zum Ausgangspunkt innovativer Marketingkonzepte werden können (Abbildung 18)³⁰.

Abbildung 18: Reaktives und aktives Marketing



Quelle: in Anlehnung an Haedrich/Tomczak 1996, S. 143

In der Notation des Ressourcenorientierten Ansatzes heißt dies, daß Unternehmen Erfolgsfaktoren im Absatzmarkt selbst gestalten und in einzigartiger Art und Weise beherrschen können. Die hierfür eingesetzten Stärken des Unternehmens sind bei ausreichenden Schutzzeigenschaften als Strategische Erfolgspotentiale zu verstehen. Demnach sind marketingtypische Problemstellungen bezüglich des Konsumenten- und Wettbewerbsverhaltens wichtige Beiträge zur Beurteilung des strategischen Wertes von Strategischen Erfolgspotentialen.

³⁰ Eine ausführliche Diskussion klassischer und aktiver Positionierung findet sich bei TOMCZAK/REINECKE 1995, S. 501 ff..

JENNER verdeutlicht die Nähe zwischen dem Marketing und dem Ressourcenorientierten Ansatz, indem er die Intensität der Verbindung beider Ansätze in Abhängigkeit von den Aufgaben eines ressourcenorientierten Managements sieht. Während das Marketing beim Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen wichtige Beiträge leisten kann (vgl. Hamel/Prahalad 1992, S. 49 ff.), ist die Umsetzung der unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale als genuine Aufgabe des Marketings zu verstehen, mit dem Ziel, die objektiven Wettbewerbsvorteile in der subjektiven Wahrnehmung der Kunden zu verankern (vgl. Jenner 1996, S. 41).

Insofern weisen das strategische Marketing und der Ressourcenorientierte Ansatz interessante Gemeinsamkeiten auf, wobei die Besonderheiten des Ressourcenorientierten Ansatzes darüber hinaus wichtige Beiträge zur Erklärung der Bedeutung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen für das strategische Marketing liefern (Tabelle 8).

Tabelle 8: Der Ressourcenorientierte Ansatz und das strategische Marketing

Gemeinsamkeiten zwischen dem Ressourcenorientierten Ansatz und dem strategischen Marketing	Besonderheiten des Ressourcenorientiertes Ansatzes im Ver- gleich zum strategischen Marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen sind in ihren Ressourcen und Fähigkeiten heterogen. • Ressourcen und Fähigkeiten sind die Basis für dauerhafte Wettbewerbsvorteile. • Unternehmerisches Handeln ist aktive Marktgestaltung und nicht nur reaktives Anpassen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Markt Betrachtung wird um die Faktormarktgegebenheiten erweitert. • Die Beurteilung der Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen erfolgt an Hand der Schutzeigenschaften von Strategischen Erfolgspotentialen. • Wettbewerbsvorteile können u.U. lediglich intern wirksam werden.

4.4 Der Ressourcenorientierte Ansatz und die Sichtweise von Schumpeter

SCHUMPETER versteht den Wettbewerb als dynamischen Prozeß. Ziel und Zweck der Unternehmen ist es, Wettbewerbschancen durch Innovationen wahrzunehmen und somit einen Prozeß kreativer Zerstörung einzuleiten. Der Markt wird demnach zu einem Ort produktiver Zerstörung, d.h. jeder Gleichgewichtszustand wird durch risikobereite Unternehmer durchbrochen, die Monopole anstreben bzw. versuchen, diese zu ihren Gunsten auszunutzen (vgl. Schumpeter 1950, S. 82 ff.). Die Möglichkeit, monopolistische Praktiken zu verwenden und die damit i.d.R. verbundene Finanzkraft steigern die Inno-

vations- und Risikobereitschaft der Unternehmer und somit das Innovationstempo (vgl. Knyphausen-Aufsess 1995, S. 182 f.; Conner 1991, S. 128).

Wettbewerb ist demnach ein evolutionärer Prozeß mit Unternehmern und Unternehmen, die unterschiedliche Auffassungen über die Möglichkeiten von Innovationen haben (vgl. Nelson 1991, S. 66). Demzufolge wird dem Management und dessen Fähigkeiten zur Neugestaltung der Marktverhältnisse eine besondere Rolle zugesprochen (vgl. Hamel 1998, S. 8 ff.). Hierin zeigt sich die Nähe zum Ressourcenorientierten Ansatz.

HAMEL/PRAHALAD haben sich mit der Rolle des Managements respektive der Manager im Zusammenhang mit einer ressourcenorientierten Unternehmensentwicklung auseinandergesetzt. Ihre Beispiele von Unternehmen mit ehrgeizigen, wettbewerbsverändernden Visionen zeigen die Bereitschaft, überlegene Wettbewerbspositionen von Konkurrenten anzugreifen und somit bestehende Märkte aus dem Gleichgewicht zu bringen. Die Interpretation der Managementaufgabe erfolgt im Sinne eines Schumpeterischen Unternehmertums (vgl. Hamel/Prahalad 1989, S. 92 ff.; vgl. Hamel 1996, S. 69 ff.), so daß Mahoney zu dem Schluß kommt: "Indeed, the key to the management of resources is the resource of management" (Mahoney 1995, S. 92).

In der Notation des Ressourcenorientierten Ansatzes bedeutet dies, mittels der unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale die Marktgegebenheiten zu verändern bzw. neu zu gestalten. Ebenfalls wird auch hier der Wettbewerb als dynamischer Prozeß verstanden, wobei es nicht monopolistischer Marktmacht bedarf, um ein Wettbewerbsgleichgewicht zu durchbrechen (Tabelle 9).

Tabelle 9: Der Ressourcenorientierte Ansatz und Schumpeter

Gemeinsamkeiten Zwischen dem Ressourcenorientierten Ansatz und Schumpeter	Besonderheiten des Ressourcenorientiertes Ansatzes im Ver- gleich zu Schumpeter
<ul style="list-style-type: none"> • Überdurchschnittliche Gewinne werden durch Innovationen erzielt. • Unternehmertum ist von zentraler Bedeutung. • Mit potentiellen Imitatoren ist zu rechnen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es bedarf nicht unbedingt monopolistischer Marktmacht, um das Wettbewerbsgleichgewicht zu durchbrechen. • Imitationsmöglichkeiten sind durch Schutzeigenschaften der Strategischen Erfolgspotentiale eingeschränkt.

4.5 Der Ressourcenorientierte Ansatz und die Transaktionskostentheorie

Im Rahmen der Transaktionskostentheorie werden Unternehmen aus vertragstheoretischer Sicht betrachtet. Zur Erbringung jedweder Aufgabe bedarf es impliziter oder expliziter Verträge und damit verbundener Vorkehrungen. Die hierbei entstehenden Kosten für den Entwurf, die Verhandlung und die Absicherung der Vereinbarungen werden als Transaktionskosten bezeichnet. Ziel der beteiligten Parteien ist es, eine Vertragskonstellation zu finden, welche die Transaktionskosten minimiert (vgl. Williamson 1990, S. 22 ff.).

Hierzu bestehen zwei grundsätzliche Organisationsalternativen: der Markt oder das Unternehmen. Demzufolge existieren Unternehmen zur Vermeidung der Kosten, die durch dieselbe Transaktion zwischen autonomen Marktpartnern verursacht würden. D.h. Unternehmen werden solange wachsen, bis die Kosten für eine interne Transaktion gleich den Kosten für eine externe Transaktion sind (vgl. Conner 1991, S. 131). Die Identifikation einer transaktionskostenminimalen Konstellation ist jedoch aufgrund bestimmter Eigenschaften der Entscheidungsträger problematisch (vgl. Williamson 1990, S. 49 ff.):

1. Die Entscheidungsträger streben nach *Rationalität*, können aber die damit verbundenen Anforderungen nur *begrenzt* erfüllen.
2. Die Entscheidungsträger verhalten sich *opportunistisch*, d.h. sie verfolgen unter der Zuhilfenahme von List Eigeninteressen. Dies kann in extremer Ausprägung Lügen, Stehlen oder Betrügen sein. Grundsätzlich jedoch " ... bezieht sich Opportunismus auf die unvollständige oder verzerrte Weitergabe von Informationen, insbesondere

auf vorsätzliche Versuche irrezuführen, zu verzerren, verbergen, verschleiern oder sonstwie zu verwirren" (Williamson 1990, S. 54).

Demzufolge ist es den Akteuren einer Transaktionsbeziehung nicht möglich, ex ante alle Kontingenzen, die im Verlauf einer Vertragsbeziehung auftreten und von den jeweiligen Partnern opportunistisch ausgenutzt werden können, zu berücksichtigen. Somit bleiben abgeschlossene Verträge unvollständig. Welche Organisationsform gewählt wird, ist in Abhängigkeit der Art der Transaktion zu beurteilen, die wiederum von drei Faktoren bestimmt wird (vgl. Williamson 1990, S. 59):

1. Faktorspezifität,
2. Unsicherheit und
3. Häufigkeit.

Vor allem der Aspekt der *Faktorspezifität* unterscheidet die Transaktionskostentheorie von den bisher erläuterten Sichtweisen von Unternehmen (vgl. Seth/Thomas 1994, S. 181). WILLIAMSON geht davon aus, daß die beteiligten Akteure bei einer Transaktion zwischen Einzweck- und Mehrzweckinvestitionen wählen können. Obwohl die Einzweckinvestition bei Vertragserfüllung in beabsichtigter Art und Weise i.d.R. mit Kosteneinsparungen verbunden ist³¹, beinhaltet sie dennoch Risiken. Beispielsweise lassen sich spezielle Anlagen nicht ohne Einbußen an Produktivwert anderweitig verwenden. Zwangsläufig steht der Entscheider vor der Frage, ob die Kosteneinsparungen die Risiken aufgrund der Nicht-Wiederverwendbarkeit rechtfertigen. Der durch die Faktorspezifität ausgelöste Trade-off wird somit zum Gegenstand der organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten Unternehmen oder Markt (vgl. Williamson 1990, S. 60 ff.).

Grundsätzlich werden die hierzu notwendigen Entscheidungen unter *Unsicherheit* getroffen. Entscheidend für die Transaktionskostentheorie ist die Unsicherheit, die durch opportunistisches Verhalten der Transaktionspartner hervorgerufen wird. Demzufolge ist nicht nur die Unsicherheit aufgrund unvollständiger Informationen über bestimmte Sachverhalte gemeint, sondern auch die Unsicherheit, die sich aus einem Verschweigen, Verzerren oder Verschleiern von Informationen ergibt. D.h. Informationsverzerrung ist nicht auf einen Mangel von Wissen zurückzuführen, sondern auf die Übermittlung falscher Informationen. Dies wird vor allem dann zu einem Problem, wenn die Trans-

³¹ Beispielsweise durch eine höhere Spezialisierung.

aktionen durch transaktionsspezifische Investitionen gestützt werden. In diesem Fall bedarf es Kontroll- und Überwachungssysteme, welche die mit der Unsicherheit einhergehenden Probleme bewerkstelligen. Die Kosten für diese spezialisierten Systeme werden bei steigender Auslastung sinken, so daß die *Häufigkeit* der Transaktion als dritte Dimension zu berücksichtigen ist (vgl. Williamson 1990, S. 68 f.). Unternehmen werden demnach zur transaktionskostenminimierenden Organisationsform, wenn die Faktorspezifität signifikant ist und gleichzeitig vertragliche Risiken durch opportunistisches Verhalten vorliegen (vgl. Williamson 1996, S. 139).

Zusammenfassend bewertet WILLIAMSON die Transaktionskostentheorie als " ... a predictive theory of economic organizations in which a large number of apparently dissimilar phenomena are shown to be variations on a few key transaction cost economizing themes" (Williamson 1996, S. 135 f.).

Die Ressourcenheterogenität wird im Ressourcenorientierten Ansatz auf die Tatsache unvollkommener bzw. unvollständiger Faktormärkte zurückgeführt, die unter anderem durch unvollständige Informationen und die damit verbundenen Risiken bei der Ressourcenakkumulation auf Seiten der Entscheidungsträger erklärt wird. Es wird deutlich, daß die Erklärungsmuster der Transaktionskostentheorie und des Ressourcenorientierten Ansatzes Parallelen aufweisen. Die Annahmen der begrenzten Rationalität, mögliches opportunistisches Verhalten und die Wirkung der Faktorspezifität sind beiden Ansätzen gemeinsam (vgl. Conner 1991, S. 133; Abschnitt 2.2). Jedoch ist das grundsätzliche Verständnis von Unternehmen unterschiedlich: Während der Ressourcenorientierte Ansatz den Kern des Unternehmens in der Kombination und dem Einsatz Strategischer Erfolgspotentiale sieht, betrachtet die Transaktionskostentheorie Unternehmen als Möglichkeit, opportunistisches Verhalten zu kontrollieren (vgl. Goshal/Moran 1996, S. 14; Sachs 1995, S. 251).

CONNER/PRAHALAD zeigen, daß die Abwehr opportunistischen Verhaltens aus der Perspektive des Ressourcenorientierten Ansatzes nicht die einzige Antwort auf die Frage ist, warum Unternehmen existieren. Zentraler Bezugspunkt ihrer Überlegungen ist die Wissensbasis des einzelnen Unternehmens³². Ausgehend von einer begrenzten Rationalität der Entscheider und einem nicht opportunistischen ("honest behavior") Verhalten zeigen sie, daß aufgrund unterschiedlicher Wissensbasen Transaktionskosten

³² Zur Definition des Begriffes Wissensbasis vgl. Abschnitt III.1.1.1.1.

entstehen können. Unternehmen sind demnach nicht nur als organisatorische Antwort auf opportunistisches Verhalten zu verstehen, sondern die Lösung für wissensbasierte Transaktionskosten (vgl. Conner/Prahalad 1996, S. 477 ff.; Kogut/Zander 1996, S. 502 ff.; Foss 1996, S. 470 ff.; Liebeskind 1996, S. 93 ff.).

In diese Richtung ist auch die Kritik von GOSHAL/MORAN an der Transaktionskostentheorie zu sehen. Die Grundannahme opportunistischen Verhaltens und die sich daraus ableitenden normativen Aussagen stehen auch hier im Mittelpunkt der Betrachtung. Ausgehend von einer intensiven Diskussion von Opportunismus, der in der Transaktionskostentheorie einerseits als Einstellung, andererseits als Verhalten verstanden wird, zeigen sie, daß Märkte und Unternehmen nicht als echte Alternativen zu verstehen sind." ... markets and firms are very different kinds of institutions, with very differential logics, to be effective, each must implement its own logic and not the others" (Moran/Goshal 1996, S. 58). Demzufolge sollten normative Aussagen für das strategische Management aus Theorien abgeleitet werden, die sich stärker auf die Logik des Unternehmens konzentrieren und nicht aus Theorien wie der Transaktionskostentheorie, die in der Logik von Märkten verwurzelt sind (vgl. Moran/Goshal 1996, S. 59). Die Transaktionskostentheorie als "theory of the firm" leistet dennoch einen wichtigen Beitrag zur Analyse und Beschreibung der Existenz von Unternehmen (vgl. Goshal/Moran 1996, S. 40); Handlungsempfehlungen sollten jedoch bezüglich der Erlangung dauerhafter Wettbewerbsvorteile aus dem Ressourcenorientierten Ansatz abgeleitet werden (vgl. Foss 1996, S. 471).

Die Gegenüberstellung des Ressourcenorientierten Ansatzes und der Transaktionskostentheorie zeigt, daß auch hier Gemeinsamkeiten bestehen, wobei sich die Unterschiede aus dem grundsätzlichen Verständnis von Unternehmen ergeben (Tabelle 10).

Tabelle 10: Der Ressourcenorientierte Ansatz und die Transaktionskostentheorie

Gemeinsamkeiten zwischen dem Ressourcenorientierten Ansatz und der Transaktionskostentheorie	Besonderheiten des Ressourcenorientiertes Ansatzes im Ver- gleich zur Transaktionskostentheorie
<ul style="list-style-type: none"> Die Faktoren Faktorspezifität, begrenzte Rationalität und mögliches opportunistisches Verhalten der Entscheider erklären die Entstehung von unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> Der Kern des Unternehmens liegt in der Kombination und dem Einsatz spezifischer Ressourcen und Fähigkeiten und nicht in der Abwehr opportunistischen Verhaltens.

4.6 Der Ressourcenorientierte Ansatz und industrieökonomische Ansätze

Die Industrieökonomik zielt darauf ab, Unterschiede zwischen *Branchen* auf makroökonomischer Ebene zu untersuchen, um hieraus Schlußfolgerungen für die Wettbewerbspolitik zu ziehen (vgl. Fritz 1990b, S. 494). Somit stellt die Branche bzw. die strategische Gruppe das zentrale Erkenntnisobjekt dar (vgl. Jenner 1996, S. 35).

In der Literatur wird zwischen der klassischen Industrieökonomik BAINscher Prägung und der neuen Industrieökonomik in der Tradition PORTERs unterschieden. Die klassische Industrieökonomik zeichnet sich durch das Structure-Conduct-Performance-Paradigma aus: Der Erfolg eines Unternehmens ist die Funktion von fundamentalen Branchencharakteristika, die das Verhalten des Unternehmens bestimmen (vgl. Knyphausen-Aufsess 1995, S. 53 ff.). Zwangsläufig müßten sich alle Unternehmen innerhalb einer Branche gleich verhalten und gleiche Strukturen aufweisen. In der empirischen Forschung konnte jedoch ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Branchenmerkmalen und unterschiedlichen Branchengewinnhöhen nicht ermittelt werden (vgl. Cravens et al. 1997, S. 499). Es wurde klar, daß eine homogene Branche als theoretische Bezugsebene dem differenzierten Wettbewerbsgeschehen in der Realität nicht gerecht wird. Daher hat sich das Forschungsinteresse auf die Analyse von strategischen Gruppen und Mobilitätsbarrieren innerhalb einer Branche gerichtet (vgl. Dess/Davis 1984, S. 467 ff.; Bauer 1991, S. 393).

Die Analyse der *strategischen Gruppen* ist zwischen einer makroökonomisch orientierten Sichtweise und der für das strategische Management wertvollen Analyse des einzelnen Unternehmens anzusiedeln (vgl. Jenner 1996, S. 36). Als strategische Gruppe werden Unternehmen in einer Branche bezeichnet, die dieselbe oder eine ähnliche Strategie verfolgen. Strategische Gruppen können aus unterschiedlichen Gründen entstehen, wie

beispielsweise den unterschiedlichen anfänglichen Stärken und Schwächen der Unternehmen, den unterschiedlichen Zeitpunkten des Brancheneintritts oder historischen Zufällen. Wenn sich strategische Gruppen konstituiert haben, nähern sich die Unternehmen innerhalb einer Gruppe nicht nur in ihrem strategischen Verhalten, sondern auch in strukturellen Charakteristika an (vgl. Porter 1990, S. 177 ff.).

Eng verbunden mit dem Konzept der strategischen Gruppe sind sog. *Markteintrittsbarrieren* und *Mobilitätsbarrieren*. Hierbei handelt es sich um ökonomische Faktoren wie beispielsweise Betriebsgröße, Kapitalbedarf, Zugang zu Vertriebskanälen oder Verhaltensweisen der etablierten Unternehmen, die den Eintritt in Branchen (Markteintrittsbarriere) oder das Wechseln zwischen strategischen Gruppen einer Branche (Mobilitätsbarriere) erschweren (vgl. Minderlein 1990, S. 156). Während die Markteintrittsbarrieren alle Wettbewerber innerhalb einer Branche schützen, beziehen sich die Mobilitätsbarrieren auf den Schutz von strategischen Gruppen, unabhängig davon, ob ein Branchenneuling oder ein bereits in der Branche etabliertes Unternehmen aus einer anderen strategischen Gruppe versucht, sich der strategischen Gruppe anzuschließen (vgl. Porter 1990, S. 177 ff.). Vor allem die Überprüfung der Annahmen bezüglich der Profitabilitätsunterschiede im Intergruppen-Vergleich und der damit verbundenen Barrierenkonzepte sind Gegenstand einer Vielzahl empirischer Arbeiten (vgl. Homburg/Sütterlin 1992, S. 635 ff.). Insofern ist auch bei der Untersuchung strategischer Gruppen der Blickwinkel weiterhin in erster Linie auf die Marktstruktur gerichtet (vgl. Jenner 1997, S. 36).

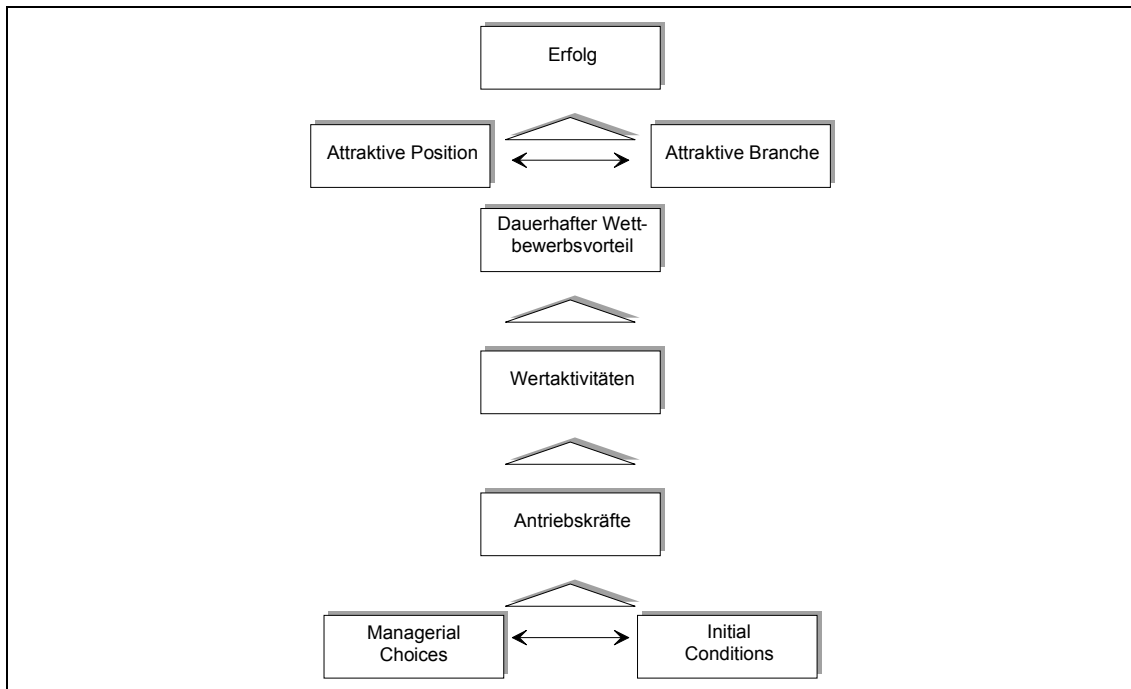
Vor allem durch die Arbeiten PORTERs richtet die neue Industrieökonomik ihr Augenmerk auf das einzelne Unternehmen. PORTER sieht den Erfolg eines Unternehmens als eine Funktion der *Branchenattraktivität* und der *relativen Position innerhalb der Branche*. Demzufolge kann Profitabilität aufgeschlüsselt werden in einen "industry effect" und in einen "positioning effect". Da die Branchenstruktur teilweise exogen gegeben ist, jedoch gleichzeitig zum Teil von dem Unternehmen beeinflusst werden kann, sind Branchenstruktur und Position miteinander verbunden (vgl. Porter 1991, S. 99 ff.). Die Position eines Unternehmens im Wettbewerb ist retrograd betrachtet das Ergebnis eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils. Dieser wiederum basiert auf den Wertaktivitäten eines Unternehmens. "Wertaktivitäten sind die physisch und technologisch unterscheidbaren, von einem Unternehmen ausgeführten Aktivitäten Jede Wertaktivität setzt, um ihre Funktion zu erfüllen, jeweils gekaufte Inputs, menschliche Ressourcen

(Arbeitskräfte und Management) sowie Technologie in irgendeiner Form ein" (Porter 1992, S.64). Eine Unternehmensstrategie definiert die Konfiguration der Wertaktivitäten und deren Zusammenhang. Die Wertaktivitäten sind demnach die einzelnen Bausteine des Wettbewerbsvorteils, ihr strategischer Wert bestimmt sich über ihren "Fit" in bezug auf die Branchenstruktur. Die überlegene Ausführung bzw. Kombination von Wertaktivitäten selbst wiederum wird auf Unterschiede zwischen den Wettbewerbern entlang spezifischer struktureller Determinanten, sog. *Antriebskräfte*, die sich auf die Wertaktivitäten auswirken, zurückgeführt. Antriebskräfte formen somit die zugrundeliegenden Quellen von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen und machen Wettbewerbsvorteile operational.

Angesichts der Tatsache, daß die Fähigkeiten und die Marktposition eines Unternehmens Ergebnisse von Entscheidungen aus der Vergangenheit sind, ist der Anfang der vorgestellten Kausalkette bei einer Langzeitbetrachtung auf erfolgreiche Managemententscheidungen ("*managerial choices*") vor dem Hintergrund unternehmensexterner "*initial conditions*" zurückzuführen. Zwangsläufig sieht PORTER die Aufgabenwelt als den wahren Ursprung eines Wettbewerbsvorteils. Die Umwelt bestimmt, wie Wertaktivitäten konfiguriert werden, wie Ressourcen einzigartig zusammengestellt werden können und welche Strategien erfolgreich sind. Demzufolge integriert PORTER in sein "framework" zum Verständnis von überdurchschnittlichem Erfolg nicht mehrere gleichberechtigte theoretische Ansätze. Stattdessen erweitert er die industrieökonomische Perspektive um Erkenntnisse aus dem Ressourcenorientierten Ansatz, wobei jedoch die industrieökonomische Perspektive dominant bleibt (vgl. Osterloh/Grand 1994, S. 282).

Abbildung 19 stellt die von PORTER erarbeitete Kausalkette zur Erklärung des Unternehmenserfolges im Überblick dar.

Abbildung 19: Determinanten des Unternehmenserfolges nach PORTER



Quelle: Porter 1991, S. 100

Wie eingangs bereits erläutert, werden in der Literatur vor allem die Arbeiten PORTERs und der Ressourcenorientierte Ansatz als zwei Pole auf einem Kontinuum zur Erklärung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen diskutiert. Hierbei betrachten die Autoren bewußt oder unbewußt nur Teile des jeweiligen theoretischen Modells und kreieren somit Kritikpunkte, die einer näheren Betrachtung nicht standhalten. So wird beiden Ansätzen vorgeworfen, tautologische Argumentationen aufzuweisen:

- Unternehmen in attraktiven Branchen sind erfolgreich. Unternehmen sind erfolgreich, weil sie in attraktiven Branchen sind (vgl. Black/Boal 1994, S. 131).
- Erfolgreiche Unternehmen sind erfolgreich, weil sie einzigartige Ressourcen und Fähigkeiten haben. Diese Ressourcen und Fähigkeiten sollen eingesetzt werden, um erfolgreich zu sein (vgl. Porter 1991, S. 198).

Diese verkürzte Sichtweise beider Ansätze behindert jedoch Entwicklungen im strategischen Management. Die bisherigen Ausführungen zeigen erhebliche *Parallelen* zwischen der Industrieökonomik und dem Ressourcenorientierten Ansatz (vgl. Foss 1996, S. 19).

Vor allem die Bestimmung des *strategischen Wertes* von Strategischen Erfolgspotentialen verdeutlicht die klare Marktorientierung im Ressourcenorientierten Ansatz. Die

Situationsabhängigkeit von Strategischen Erfolgspotentialen verlangt nach einer ausreichenden Berücksichtigung unternehmensexterner Faktoren, so daß mit der Anwendung der Erkenntnisse des Ressourcenorientierten Ansatzes automatisch industrieökonomische Ansätze einfließen. Die Grundidee der *Barrierenkonzepte* ist beiden Ansätzen inhärent; während jedoch die Mobilitäts- und Eintrittsbarrieren Unterschiede im Intergruppen-Wettbewerb zu erklären versuchen, berücksichtigt der Ressourcenorientierte Ansatz gleichermaßen die Schutzeigenschaften Strategischer Erfolgspotentiale als Barrieren im Intragruppen-Wettbewerb (vgl. Wernerfelt 1984, S. 173; Maijor/Witteloostuijn 1996, S. 550 ff.; Petts 1997, S. 552; Bongartz 1998, S. 381 ff.).

Des weiteren zeigt PORTERs Verständnis der Bedeutung der Unternehmensvergangenheit und der strategischen Wahl von Managern gleiche Erklärungsmuster wie der Ressourcenorientierte Ansatz. Jedoch thematisiert PORTER die Ressource Management nicht ausreichend. Selbst wenn die Branchensituation den Anfangspunkt in der Kausalkette zur Erklärung dauerhafter Wettbewerbsvorteile darstellt, bedarf es dennoch unternehmerischer Fähigkeiten, eine Branchensituation richtig einzuschätzen, d.h. adäquat die vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten zu kombinieren bzw. neue aufzubauen, um die Situation zu eigenen Gunsten zu nutzen (vgl. Verdin/Williamson 1994, S. 81). Hinzu kommt, daß heutzutage viele Konsumgütermärkte aufgrund ihrer hohen Wettbewerbsintensität keineswegs attraktive Branchen darstellen. Dennoch stehen die Manager vor dem Problem, in diesen Branchen erfolgreich Leistungen zu vermarkten. Hierzu liefert die Erkenntnis, daß die Branchenstruktur den Erfolg bestimmt, wenig Ansatzpunkte. Es bedarf erweiterter theoretischer Ansätze wie des Ressourcenorientierten Ansatzes, um aus der Sicht des betreffenden Unternehmens heraus Handlungsspielräume zu identifizieren und deren Gestaltung und Nutzung aufzuzeigen.

In Tabelle 11 werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei der Gegenüberstellung des Ressourcenorientierten Ansatzes und industrieökonomischer Ansätze zusammengefaßt.

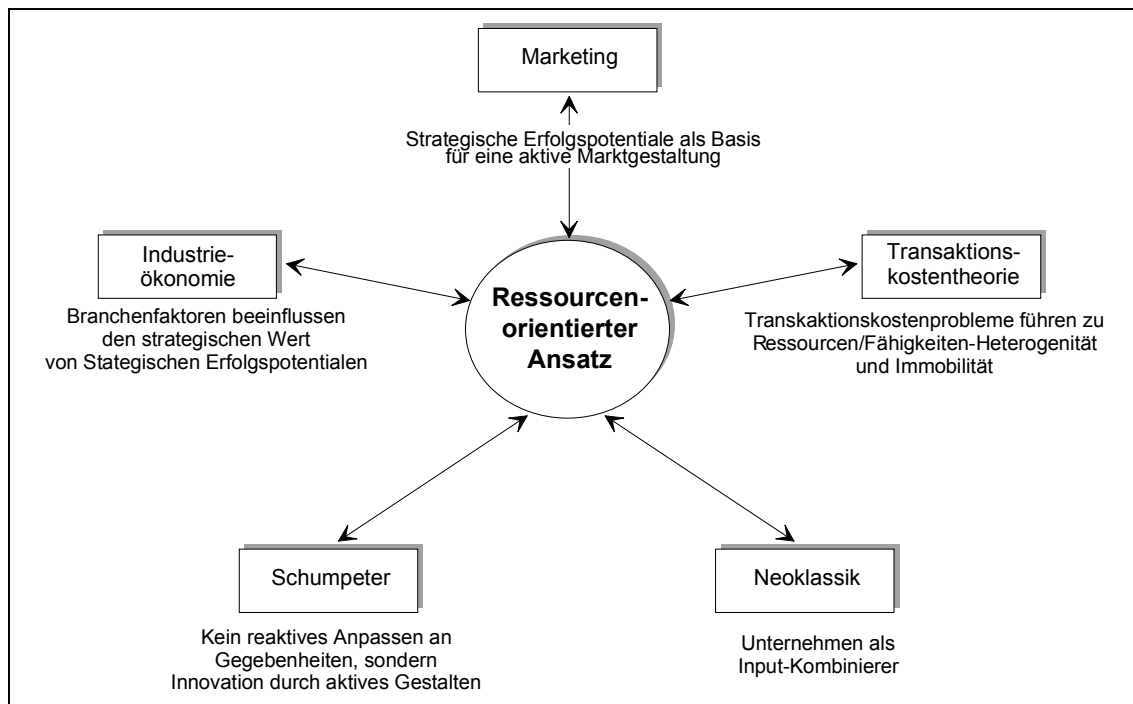
Tabelle 11: Der Ressourcenorientierte Ansatz und industrieökonomische Ansätze

Gemeinsamkeiten zwischen dem Ressourcenorientierten Ansatz und industrieökonomischen Ansätzen	Besonderheiten des Ressourcenorientiertes Ansatzes im Ver- gleich zu industrieökonomischen Ansätzen
<ul style="list-style-type: none"> • Externe Faktoren beeinflussen die Strategie. • Unternehmen durchlaufen einzigartige Entwicklungspfade. • Strukturelle Unterschiede zwischen den Unternehmen sind Ergebnisse der unternehmensspezifischen Entwicklungen. • Handlungsspielräume der Wettbewerber werden durch Barrieren (Markteintritts-, Mobilitätsbarrieren, Schutzigenschaften) beeinflusst. 	<ul style="list-style-type: none"> • Das zentrale Untersuchungsobjekt ist das Unternehmen selbst. • Strategische Entscheidungen werden in Abhängigkeit von der Beschaffenheit der Ressourcen und Fähigkeiten getroffen. • Die Faktormärkte werden zum Gegenstand der Situationsanalyse.

4.7 Fazit

Der interdisziplinäre Vergleich des Ressourcenorientierten Ansatzes mit den fünf vorgestellten theoretischen Ansätzen zeigt, daß der Ressourcenorientierte Ansatz eine Vielzahl von Parallelen zu den anderen etablierten Ansätzen aufweist. Darüber hinaus bietet der Ressourcenorientierte Ansatz Erklärungen für den Aufbau von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen, die anderen Ansätzen fehlen. Insofern scheint die Aussage berechtigt, daß der Ressourcenorientierte Ansatz eine wertvolle Bereicherung für das strategische Management darstellt. Abbildung 20 gibt einen Überblick über die interdisziplinären Verknüpfungen des Ressourcenorientierten Ansatzes.

Abbildung 20: Interdisziplinäre Verknüpfungen des Ressourcenorientierten Ansatzes



Insgesamt kann festgehalten werden, daß

1. der Ressourcenorientierte Ansatz aufgrund der Gemeinsamkeiten mit den vorgestellten Ansätzen auf einer breiten theoretischen Basis steht,
2. die erarbeiteten Besonderheiten des Ressourcenorientierten Ansatzes wichtige Ergänzungen zu den bereits bestehenden theoretischen Ansätzen darstellen,
3. die systematischen Bezüge zu den etablierten Theorien die Realität in vielfältiger Weise erklären und somit eine breitere Fundierung für die weitere Arbeit liefern.

Nachdem die theoretischen Grundlagen zur Erklärung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen erarbeitet wurden, gilt es im folgenden Kapitel, diese Erkenntnisse in konkrete Managementaufgaben zu transformieren.