

VI. Fazit

Die vorliegende Arbeit hatte zwei zentrale Zielsetzungen. *Theoretisches Wissenschaftsziel* war es, die relevanten Zusammenhänge und Probleme bei der Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale darzustellen und zu erklären. *Pragmatisches Wissenschaftsziel* war die praktische Nutzung der theoretischen Erkenntnisse in Form eines Planungsmodells zur Strukturierung und Lösung des Umsetzungsproblems Strategischer Erfolgspotentiale in dauerhafte Wettbewerbsvorteile.

Aufgrund der bisher unzureichenden empirischen Erforschung der Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale war das grundsätzliche Anliegen der Arbeit Erkenntnisgewinn und nicht Erkenntnissicherung. Daher wurde der Arbeit ein *exploratives Forschungsdesign* zugrundegelegt, wobei die *Fallstudienforschung* den forschungsmethodischen Schwerpunkt bildete. Demzufolge wurden vor dem Hintergrund eines theoretischen Vorverständnis acht empirische Fallstudien durchgeführt, um einerseits die Theorieentwicklung im ressourcenorientierten Ansatz voranzutreiben (theoretisches Wissenschaftsziel) und andererseits dessen praktische Anwendbarkeit zu steigern (pragmatisches Wissenschaftsziel).

Die *Auswahl der Fälle* erfolgte theoriegeleitet, wobei bewußt Fälle aus unterschiedlichen Branchen herangezogen wurden. Hierzu wurden Branchen ausgewählt, an denen die Untersuchungsfrage exemplarisch analysiert und diskutiert werden konnte. Dennoch sollten sich die Branchen in relevanten Merkmalen unterscheiden, um möglichst differenzierte Ergebnisse zu erhalten. Insgesamt wurden drei wettbewerbsintensive Konsumgüterbranchen (Bier-, Weichspüler- und Elektrohaushaltsgeräte-Branche) betrachtet, wobei je Branche besonders *erfolgreiche bzw. erfolglose Unternehmen*¹¹⁵ untersucht wurden.

Der Forschungsprozeß wurde von einem *theoretischen Vorverständnis* getragen, dessen Säulen die bisherigen theoretischen und empirischen Erkenntnisse des Ressourcenorientierten Ansatzes bilden, die durch Erkenntnisse aus der Neoklassik, dem strategischen Marketing, der Industrieökonomie, der Transaktionskostentheorie, der Schum-

¹¹⁵ In der Elektrohaushaltsgeräte-Branche wurden nur überdurchschnittlich erfolgreiche Fälle untersucht.

peterschen Schule sowie dem strategischen Management ergänzt wurden. Hierdurch konnten:

- das für die Arbeit konstitutive *ressourcenorientierte Wettbewerbsvorteils-Modell* entwickelt werden, das das Grundprinzip zur Erlangung und Aufrechterhaltung dauerhafter Wettbewerbsvorteile darstellt und erklärt (Kapitel II);
- die *Grundlagen eines ressourcenorientierten Managements* hergeleitet werden (Kapitel III).

Aufbauend auf diesen theoretischen Erkenntnissen wurden anschließend die einzelnen *empirischen Fälle* analysiert und die Ergebnisse der Einzelfallanalysen branchenbezogen miteinander verglichen (Kapitel IV). Ziel dieser Vorgehensweise war es, durch die systematische Betrachtung der Realität neue Einsichten in bezug auf die Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale zu gewinnen. Hierzu wurden die theoretischen Modellkomponenten identifiziert und deren Zusammenhänge beschrieben, um schließlich die theoretischen Annahmen zu unterstützen, weiterzuentwickeln und/oder zu verwerfen. Die empirischen Ergebnisse untermauerten das theoretische Vorverständnis, daß:

- die Strategischen Erfolgspotentiale in einer spezifischen Marktsituation die Basis dauerhafter Wettbewerbsvorteile darstellen;
- die Umsetzung der unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale durch die Marketingstrategie erfolgt;
- die Bemühungen des Wettbewerbs zum Vorteilsausgleich durch die Schutzigenschaften der Strategischen Erfolgspotentiale beschränkt werden und so die Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen gewährleistet werden kann.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse wurden anschließend die theoretischen Erklärungen und die praktische Gestaltung der Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale erarbeitet (Kapitel V). Hierzu wurde eine *ressourcenorientierte strategische Unternehmensplanung* entwickelt, dessen Aufgabe die Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ist. Diese spannt den strategischen Rahmen auf, in dem mit Hilfe einer *ressourcenorientierten strategischen Geschäftsfeld- und Marketingplanung* die Strategischen Erfolgspotentiale in dauerhafte Wettbewerbsvorteile umgesetzt werden.

Zur Strukturierung und Lösung des Umsetzungsproblems Strategischer Erfolgspotentiale auf Geschäftsfeldebene wurden die Erkenntnisse des Ressourcenorientierten Ansatzes in die strategische Marketingplanung integriert. Das so entwickelte Planungs-

modell dient als Entscheidungshilfe bei der Umsetzung der unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale in dauerhafte Wettbewerbsvorteile und hat demzufolge einen unterstützenden und keinen normativen Charakter. Insgesamt konnte durch diese Vorgehensweise:

- die am Ressourcenorientierten Ansatz geäußerte Kritik der mangelnden Anwendbarkeit in der betrieblichen Praxis überwunden und
- das strategische Marketing durch die Integration des Ressourcenorientierten Ansatzes auf eine breitere theoretische Basis gestellt werden.

Eine qualitative, fallstudienorientierte Forschung verlangt abschließend nach einer kritischen Betrachtung der *Generalisierbarkeit der Ergebnisse*. Hierzu sind die Fokussierungen im Forschungsprozess zu explizieren, um die daraus folgenden *Konsequenzen für die Generalisierbarkeit* der theoretischen Erkenntnisse und der praktischen Anwendbarkeit des Planungsmodells beurteilen zu können. Folgende Fokussierungen wurden im Rahmen der Arbeit vorgenommen:

- Fokus: *Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale*

Die Arbeit fokussierte auf die Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale und den damit verbundenen Problemen, wie Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale und deren Transformation in dauerhafte Wettbewerbsvorteile. Dadurch ist das vorgestellte Instrumentarium zur Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale nur auf zur Marktbearbeitung zur Verfügung stehende Strategische Erfolgspotentiale anzuwenden. Die Fragen, wie aufzubauende Strategische Erfolgspotentiale identifiziert werden, und wie diese anschließend aufgebaut und erhalten werden, konnten und sollten im Rahmen der Arbeit nur zum Teil beantwortet werden. Für ein umfassendes ressourcenorientiertes Management erscheint hier ein weiterer theoretischer und empirischer Forschungsbedarf notwendig.

- Fokus: *Konsumgüter*

In der Arbeit wurde der Untersuchungsfokus auf Konsumgüter gerichtet. Insofern wurden Investitionsgüter nicht explizit in die Betrachtung miteinbezogen. Dies wirkt sich im Planungsmodell vor allem bei den kundenorientierten Entscheidungsdimensionen aus, da bei Investitionsgütern von grundsätzlich anderen Kundenstrukturen, Informations-, Kaufverhaltens und Entscheidungsprozessen auszugehen ist. Demzufolge ist festzuhalten, daß das Planungsmodell bei

Investitionsgütern nur begrenzt Anwendung finden kann und somit auch hier weiterer Forschungsbedarf vorliegt.

- Fokus: *Sachleistungen*

Die Arbeit konzentrierte sich des Weiteren auf Sachleistungen. Aufgrund der z.T. gravierenden Unterschiede zwischen Sach- und Dienstleistungen (vgl. Meffert/Bruhn 1995, S. 23 ff.) ist davon auszugehen, daß dienstleistungsspezifische Modifikationen im Planungsmodell notwendig sind. Insofern kann das Planungsmodell bei endverbrauchergerichteten Dienstleistungen nur bedingt angewandt werden. Demzufolge besteht auch hier weiterer Forschungsbedarf.

- Fokus: *Markenartikel*

Alle acht untersuchten Fälle waren Sachleistungen, die als Markenartikel vermarktet wurden. Insofern fehlten Beispiele preisaggressiver Anbieter, wodurch die Bandbreite der empirischen Beobachtungen eingeschränkt wird. Es zeigt sich jedoch, daß trotz der augenscheinlichen Ähnlichkeit (Markenartikel) tatsächlich gravierende Unterschiede in Bezug auf die eingesetzten Ressourcen und Fähigkeiten sowie das verfolgte strategische Verhalten bestehen. Insofern wird die Anwendbarkeit des Planungsmodells durch die Fokussierung auf Markenartikel nicht eingeschränkt.

Abschließend ist nochmals darauf hinzuweisen, daß die Grundidee des Ressourcenorientierten Ansatzes "Erfolg durch Einzigartigkeit" lautet. Angesichts der Erkenntnis, daß Planungstechniken und Planungs-Know-how selbst Strategische Erfolgspotentiale sein können, sollten die erarbeiteten Gestaltungsempfehlungen zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale nur als Hilfe zur "*Nutzung der Einzigartigkeit*" verstanden werden. Im Sinne des Ressourcenorientierten Ansatzes ist das vorgestellte Planungsmodell den unternehmensspezifischen Besonderheiten anzupassen, um die gewünschte bzw. angestrebte Einzigartigkeit zu erreichen bzw. zu erhalten.