

# **Der aufgabenorientierte Ansatz**

## **Ein Beitrag der Marketingtheorie zu einer Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes**

*Torsten Tomczak, Sven Reinecke, Silke Mühlmeier*

Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen  
Dufourstr. 40a, CH-9000 St. Gallen, Tel. +41/71/2242820, Fax +41/71/2242857  
Internet: [www.imh.unisg.ch](http://www.imh.unisg.ch)

Arbeitspapier, August 2007

Torsten Tomczak, Prof. Dr. rer. pol., Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Marketing und Handel (E-Mail: [Torsten.Tomczak@unisg.ch](mailto:Torsten.Tomczak@unisg.ch)).

Sven Reinecke, Prof. Dr. oec. HSG, Dozent für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums „Marketing Performance Management“ am Institut für Marketing und Handel (E-Mail: [Sven.Reinecke@unisg.ch](mailto:Sven.Reinecke@unisg.ch)).

Silke Mühlmeier, Dr. oec. HSG, Leiterin der "Strategic Marketing Research Group" am Institut für Marketing und Handel und Lehrbeauftragte an der Universität St. Gallen (E-Mail: [Silke.Muehlmeier@unisg.ch](mailto:Silke.Muehlmeier@unisg.ch)).

*Auch in Zukunft wird der Markterfolg der wichtigste Hebel sein, um den Unternehmenswert zu steigern. Die Kernaussage des aufgabenorientierten Ansatzes lautet, dass Unternehmen strategische Wettbewerbsvorteile erzielen, indem sie bestmöglich ihre Kompetenzen auf die sich bietenden Marktpotenziale abstimmen. Mit anderen Worten: Unternehmen sind langfristig am Markt erfolgreich, wenn sie in der Lage sind, besser als die Konkurrenz neue Leistungs- bzw. Kundenpotenziale zu erschliessen bzw. vorhandene Potenziale auszuschöpfen. Somit ist ein integriertes Management der daraus abgeleiteten vier Kernaufgaben (Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation, Leistungspflege) notwendig, um nachhaltig Werte für das Unternehmen zu schaffen.*

*In diesem Arbeitspapier werden die grundlegenden Ideen des aufgabenorientierten Ansatzes vorgestellt und empirische Untersuchungen durchgeführt..*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>2</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>3</b>
<b>1 Einführung und Überblick.....</b>	<b>4</b>
<b>2 Theoretische Fundierung des aufgabenorientierten Ansatzes .....</b>	<b>5</b>
2.1 Perspektiven des strategischen Managements .....	5
2.1.1 Outside-in-Perspektive .....	6
2.1.2 Inside-out-Perspektive.....	7
2.1.3 Integration von Outside-in- und Inside-out-Perspektive .....	11
2.2 Grundidee des aufgabenorientierten Ansatzes.....	11
<b>3 Kernaufgaben des Marketing .....</b>	<b>16</b>
3.1 Nutzen von Kundenpotenzialen: Kundenakquisition und -bindung .....	16
3.1.1 Kundenakquisition: Erschliessen von Kundenpotenzialen.....	16
3.1.2 Kundenbindung: Ausschöpfen von Kundenpotenzialen .....	17
3.2 Nutzen von Leistungspotenzialen: Leistungsinnovation und -pflege .....	17
3.2.1 Leistungsinnovation: Erschliessen von Leistungspotenzialen.....	17
3.2.2 Leistungspflege: Ausschöpfen von Leistungspotenzialen.....	18
3.3 Spezifische Kompetenzen für die Kernaufgaben.....	20
<b>4 Abstimmung von Marktpotenzialen und Kompetenzen .....</b>	<b>24</b>
<b>5 Kernaufgabenprofile .....</b>	<b>27</b>
5.1 Typen von Kernaufgabenprofilen.....	28
5.2 Wettbewerbsüberlegene Kernaufgabenprofile .....	30
<b>6 Empirische Befunde.....</b>	<b>35</b>
6.1 Design der Datenerhebung .....	35
6.2 Deskriptive Analyse .....	35
6.3 Zusammenfassung und Diskussion der empirischen Ergebnisse.....	37
<b>7 Fazit .....</b>	<b>38</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>53</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Überblick über die Kernaufgaben des Marketing.....	5
Abb. 2: Zusammenhang zwischen Ressourcenheterogenität und -immobilität, Werthaltigkeit, Knappheit, begrenzter Imitierbarkeit und schwerer Substituierbarkeit sowie nachhaltigem Wettbewerbsvorteil. ....	9
Abb. 3: Marktpotenzial und Bedürfnisse .....	13
Abb. 4: Kompetenzen und Kernaufgaben.....	15
Abb. 5: Wachstums- und Gewinnoptionen.....	20
Abb. 9: Typologiebeispiele unterschiedlicher Kernaufgabenprofile.....	28
Abb. 11: Empirische Häufigkeit der Kernaufgabenprofile.....	36
Abb. 11: Zusammenhang zwischen Kernaufgabenprofil und Erfolg .....	37

## 1 Einführung und Überblick

Die Steigerung des *Unternehmenswertes* (Ehrbar 1999; Rappaport 1998, 1986) ist eine der zentralen Herausforderungen der Unternehmensführung zu Beginn des 3. Jahrtausends. Im Mittelpunkt der strategischen Führung steht die Ausschöpfung aller internen und externen Potenziale eines Unternehmens zur Erhöhung seines Wertes. Neben dem Ausschöpfen des Marktpotenzials geht es darum, Potenziale auf den Gebieten der Beschaffung, der Informatik, der Human Resources, der Kooperationen und Übernahmen, der Organisation usw. zu nutzen. Strategien der Diversifikation, der Desinvestition, der Restrukturierung und des Financial Engineerings werden weiter an Bedeutung gewinnen (vgl. Gomez 1999, 1993, S. 9).

Trotz der aufgezeigten Vielfalt von Optionen wird auch in Zukunft der wichtigste Hebel, um den Unternehmenswert zu steigern, der *Markterfolg* – ausgedrückt in Marktanteilsgewinnen, Umsatz- und Geldflusszuwächsen sowie Gewinnverbesserungen – sein. Nur Unternehmen, denen es gelingt, kontinuierlich sowohl vom Umsatz als auch vom real erwirtschafteten Gewinn her zu wachsen, werden in der Lage sein, ihren Unternehmenswert nachhaltig zu erhöhen und ihre Überlebensfähigkeit zu garantieren (von Krogh/Cusumano 2001, S. 88; Timmons 1998, S. 14).

Der *aufgabenorientierte Ansatz* (Tomczak/Reinecke 1999, 1996) rückt mit den sogenannten *Kernaufgaben des Marketing* die zentralen Wachstums- und Gewinngeneratoren eines Unternehmens bzw. Geschäftsbereichs sowie das Management der dazu erforderlichen *Kompetenzen* in den Mittelpunkt der strategischen Marketingplanung.<sup>1</sup>

Unternehmen können ihre Wachstums- und Gewinnziele erreichen, indem sie *neue Kunden* akquirieren und/oder indem sie Preisbereitschaft, Kauffrequenz und -intensität sowie Verbundkäufe (Cross Selling) von *aktuellen Kunden* erhöhen. Zudem können sie versuchen, *neue Leistungen* in den Markt einzuführen und/oder den Lebenszyklus *bestehender Leistungen* zu verlängern und zu optimieren. Im Einzelnen lassen sich die in Abbildung 1 dargestellten Wachstums- und Gewinnquellen sowie Kernaufgaben unterscheiden.

Die aufgabenorientierte Sichtweise im Marketing ist im Grunde nicht „revolutionär“. Sie knüpft an Bestehendem an, beispielsweise der bekannten Matrix von Ansoff (1965), und entspricht damit der Denkweise des Managements in Umsatzwachstum und Gewinnsteigerung. Auch ist keine der vier Kernaufgaben (Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege) grundsätzlich neu. Richtungsweisend und innovativ ist der explizite Fokus auf den Umgang mit Kunden- und Leistungspotenzialen sowie die Forderung, dies bestmöglich mit den Kompetenzen

---

<sup>1</sup> In diesem Exposé wird der aufgabenorientierte Ansatz lediglich auf der Geschäftsbereichsebene angewandt, da sich die bisherigen Entwicklungsanstrengungen auf diese Ebene konzentrierten. Grundsätzlich lässt sich die Idee der Aufgabenorientierung aber auf jede Planungsebene übertragen (Konzern, Unternehmen, regionale Vertriebsorganisation, Filiale eines Handelsbetriebs, einzelner Aussendienstmitarbeiter usw.).

eines Unternehmens abzustimmen. Marktorientierte Unternehmensführung ist in diesem Sinne mit einem *integrierten Management der vier Kernaufgaben* gleichzusetzen.

Bezeichnung	Wachstums- bzw. Gewinnquelle	Kernaufgabe	Ansätze
Kundenakquisition	Zukünftige Kunden	Erschliessen von Kundenpotenzialen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinnen von Nichtverwendern</li> <li>• Erobern von Kunden der Konkurrenz</li> </ul>
Kundenbindung	Aktuelle Kunden	Ausschöpfen von Kundenpotenzialen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden halten (Retention)</li> <li>• Kunden durchdringen (Penetration)</li> </ul>
Leistungsinnovation	Neue Leistungen	Erschliessen von Leistungspotenzialen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Echte Marktneuheiten entwickeln und einführen</li> <li>• Imitationen entwickeln und einführen</li> </ul>
Leistungspflege	Bestehende Leistungen	Ausschöpfen von Leistungspotenzialen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungen erhalten</li> <li>• Leistungen ausbauen</li> </ul>

Abb. 1: Überblick über die Kernaufgaben des Marketing

## 2 Theoretische Fundierung des aufgabenorientierten Ansatzes

Beim aufgabenorientierten Ansatz handelt es sich – wie im folgenden verdeutlicht wird – um einen Beitrag der Marketingtheorie zur „knowledge-based view of the firm“, einer eigenständigen Weiterentwicklung der resource-based View. Im Kern beschäftigt sich der aufgabenorientierte Ansatz mit spezifischen *Kompetenzen*, die ein Unternehmen benötigt, um *Marktpotenziale* besser als der Wettbewerb nutzen zu können.

Im folgenden sollen daher in einem ersten Schritt die zentralen Ideen und Begriffe des „klassischen“ Marketingansatzes und des industrieökonomischen Ansatzes der Wettbewerbskräfte („competitive forces approach“) einerseits sowie des ressourcenorientierten Ansatzes und die knowledge-based View andererseits diskutiert werden. In einem zweiten Schritt werden die für den aufgabenorientierten Ansatz zentralen Konstrukte Marktpotenzial, Kompetenzen und Kernaufgaben definiert und eingeordnet.

### 2.1 Perspektiven des strategischen Managements

Die Diskussion im Feld des strategischen Managements wird in den letzten Jahren aus zwei dominierenden Blickwinkeln geführt (vgl. u. a. Teece/Pisano/Shuen 1997; Rasche/Wolfrum 1994): aus einer *Outside-in-Perspektive*, der in erster Linie der „klassische“ Marketingansatz und dem Ansatz der Wettbewerbskräfte zuzuordnen ist (vgl. Porter 1980), und aus einer *Inside-out-Perspektive*. Letzter Perspektive entspricht weitgehend der sogenannten „resource-based view“ (vgl. u. a. Barney 1999, 1992,

1991; Wernerfelt 1995, 1984; Penrose 1959; Selznick 1957) und deren Weiterentwicklungen.

Beiden Perspektiven ist gemeinsam, dass im Zentrum die Frage steht, wie Unternehmen *Wettbewerbsvorteile* erlangen und behaupten können (vgl. Rumelt/Schendel/Teece 1994). Allerdings werden unterschiedliche Wege vorgeschlagen, die teilweise hoch kontrovers zwischen den jeweiligen Vertretern diskutiert werden (vgl. zu einer kritischen Analyse Rasche/Wolfrum 1994, S. 510 ff.). Vereinfacht dargestellt, folgt die Outside-in-Perspektive primär der Logik: Man suche einen attraktiven Markt und verschaffe sich dann die erforderlichen Ressourcen, um in diesem Markt Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Die Inside-out-Perspektive argumentiert spiegelbildlich: Man analysiere die eigenen Fähigkeiten bzw. Ressourcen und wähle dann jene Märkte aus, in denen sich diese am effektivsten verwerten lassen. Der Unterschied beider Perspektiven liegt im Wesentlichen in der Priorisierung: In einem Fall ist in erster Linie die Attraktivität des Marktes, im anderen die Spezifität der Ressourcen ursächlich für das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen.

### **2.1.1 *Outside-in-Perspektive***

Sowohl der „klassische“ Marketingansatz als auch der „competitive forces approach“ betrachten primär (aber nicht ausschliesslich) Chancen und Risiken, die sich in den Märkten bieten. So orientiert sich der „*klassische*“ *Marketingansatz* an den Bedürfnissen, Problemen, Wünschen, Erwartungen und Forderungen der Kunden (Meffert 1977; Weinhold-Stünzi 1964; Levitt 1960; Schäfer 1928). Das unternehmerische Handeln ist an den Marktengpässen auszurichten. Unternehmen, die sämtliche Tätigkeiten mit dem Ziel betreiben, den Kundennutzen zu steigern, schaffen die Basis für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. In jüngerer Zeit haben insbesondere die empirischen Arbeiten von Fritz (1997) und Homburg (1995) den wesentlichen Beitrag der Marktorientierung bzw. Kundennähe zum Unternehmenserfolg belegt. Slater/Narver (1995, S. 67) umschreiben „Marktorientierung“ als „the culture that (1) places the highest priority on the profitable creation and maintenance of superior customer value while considering the interests of other key stakeholders; and (2) provides norms for behavior regarding the organizational development of and responsiveness to marketing information“ (vgl. hierzu auch Deshpandé/Farley/Webster 1993; Kohli/Jaworski 1990, Narver/Slater 1990 und Shapiro 1988).

Ausgehend von der Erkenntnis, dass eine ausschliessliche Orientierung an Kunden und deren Bedürfnissen zu kurz greift, setzte sich ab Anfang der 80er Jahre eine breitere und stärker am Wettbewerb ausgerichtete Orientierung im strategischen Management durch (vgl. Meffert 1994, S. 4). Im Mittelpunkt des Wettbewerbskräfteansatzes von Porter (1980) steht gemäss der aus der Industrieökonomie entstammenden „Structure-Conduct-Performance“-Hypothese die Branchenattraktivität. Diese wird im Wesentlichen durch die Wettbewerbsintensität determiniert, die wiederum abhängig vom Verhalten der sogenannten Wettbewerbskräfte einer Branche (Lieferanten, Kunden, direk-

te und neue Wettbewerber, Substitutionswettbewerb) ist (vgl. insbesondere Porter 1988, 1986). Wettbewerbsvorteile, das heisst Differenzierungs- oder Kostenvorteile, sollen in möglichst attraktiven Märkten angestrebt werden. Der Blickwinkel ist somit primär auf Branchen, Wettbewerber und Kunden gerichtet – Besonderheiten des Unternehmens selbst sind dagegen sekundär.

Zentraler Kritikpunkt an der Outside-in-Perspektive ist die zu einseitige Fokussierung auf die externen Einflussvariablen (vgl. Hunt/Lambe 2000; Rasche 1994, S. 3). Sie zeigt keinen Bezugsrahmen auf, aus dem sich Handlungs- und Gestaltungsanweisungen für Strategien bezüglich der Innenwelt des Unternehmens ableiten liessen. Somit wird das Unternehmen selbst quasi als Black-Box behandelt (vgl. Wolfsteiner 1995, S. 40).

### **2.1.2 Inside-out-Perspektive**

#### *Resource-based View*

Der *resource-based View* liegt eine inside-out-orientierte Denkhaltung zugrunde, die dem Entwickeln und effizienten Ausnutzen unternehmensspezifischer Ressourcen („firm specific assets“) oberste Priorität einräumt. Der unterschiedliche Erfolg von Unternehmen ist in erster Linie auf ihre verschiedenartige Ressourcenbasis zurückzuführen.

Im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes werden nur solche materiellen und immateriellen Aktiva als Ressourcen bezeichnet, die eine unternehmensspezifische Komponente aufweisen (vgl. Rasche 1994, S. 38). Wernerfelt reduziert den Ressourcenbegriff auf die unternehmensspezifische Ebene und definiert Ressourcen wie folgt: „More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm“ (Wernerfelt 1984, S. 172). Die tangiblen Ressourcen werden auch als materielle und die intangiblen Ressourcen als immaterielle bzw. „invisible assets“ bezeichnet (vgl. Itami/Roehl 1987). Ressourcen in Form materieller Aktiva sind beispielsweise Produktionsanlagen, Kapitalausstattung, IT-Systeme oder auch ein unternehmensspezifisches Distributionsnetz. Zu immateriellen Ressourcen zählen zum Beispiel Patente, Lizenzen, Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter oder die Unternehmenskultur (vgl. Rühli 1995, S. 96 f.; Wolf- rum/Rasche 1993, S. 66; Grant 1991a, S. 118)<sup>1</sup>

Zwei Grundannahmen der *resource-based View* sind hervorzuheben (vgl. Barney 1991, S.101):

#### *1) Prämisse der Ressourcenheterogenität*

---

<sup>1</sup> Penrose (1959, S. 24 f.) betont, dass „it is never resources themselves that are the 'inputs' to the production process, but only the services that the resources can render“.

Im Gegensatz zum Outside-in-Ansatz unterstellen die Vertreter der resource-based View eine heterogene Ressourcenausstattung zwischen den Unternehmen. Die Ursache für die asymmetrische Ressourcenausstattung liegt in der Unvollkommenheit der Faktormärkte: Bestimmte Ressourcen sind aufgrund ihrer Eigenschaften nicht oder kaum transferierbar.

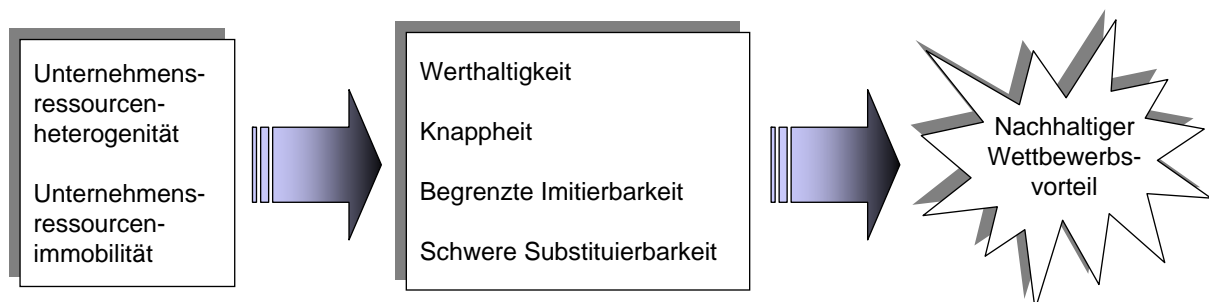
## 2) Prämisse der Ressourcenimmobilität

Eine weitere Grundannahme des ressourcenorientierten Ansatzes ist die Immobilität von Ressourcen. Während mobile Ressourcen dadurch gekennzeichnet sind, dass sie gekauft und verkauft werden können, existieren für immobile Ressourcen keine bzw. unvollkommene Faktormärkte. Dies hat zur Folge, dass immobile Ressourcen eingeschränkt oder gar nicht übertragbar und somit auch nur beschränkt handelbar sind.

Auf Basis der beiden Annahmen der Ressourcenheterogenität und -immobilität verfügt nach Barney (1991, S. 102) ein Unternehmen dann über einen Wettbewerbsvorteil, "[...] when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors." Wenn darüber hinaus die Wettbewerber die erfolgsverursachenden Faktoren dieser Strategie nicht duplizieren können, so besitzt ein Unternehmen sogar einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil (vgl. Barney 1991, S. 102).

Nicht alle Unternehmen verfügen jedoch über das Potenzial für nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Denn Unternehmensressourcen müssen bestimmte Eigenschaften aufweisen, um überhaupt als Basis für Wettbewerbsvorteile zu dienen (vgl. Barney 1991, S. 105 ff; ähnlich Grant 1991a, S. 111 ff.; Grant 1991b, S. 123 ff.).

Ein erfolgskritisches Merkmal ist die *Werthaltigkeit*. Zudem müssen die Ressourcen im Umfeld der aktuellen und potenziellen Wettbewerber *knapp* sein und dürfen nur *begrenzt imitierbar* sein. Letzteres bedeutet, dass sie durch ein anderes Unternehmen nicht ohne weiteres kopierbar sein dürfen (vgl. Williams 1992; Dierickx/Cool 1990). Schliesslich müssen die Ressourcen *schwer substituierbar* sein, denn eine Substitution durch andere Ressourcen droht den Wert der ursprünglichen Ressource zu mindern, weil sie dann für den Kunden keinen einzigartigen Nutzen mehr stiften kann (vgl. Dierickx/Cool 1989, S. 1509). Der Zusammenhang zwischen den einzelnen Bedingungen für Ressourcen und nachhaltigem Wettbewerbsvorteil wird in Abbildung 2 zusammengefasst wiedergegeben.



*Abb. 2: Zusammenhang zwischen Ressourcenheterogenität und -immobilität, Werthaltigkeit, Knappheit, begrenzter Imitierbarkeit und schwerer Substituierbarkeit sowie nachhaltigem Wettbewerbsvorteil.*

Quelle: in Anlehnung an Barney 1991, S. 112.

Fasst man die einzelnen Aspekte der ressourcenorientierten Sichtweise zusammen, so basieren nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf einer oder mehreren einzigartigen Positionen im Markt, die durch strategisch relevante Ressourcen abgesichert werden müssen; die Ressourcen müssen dabei der Bedrohung durch Imitation und Substitution standhalten sowie eine gewisse Unternehmensspezifität aufweisen (vgl. Rasche 1994, S. 90).

Die resource-based View liefert ebenso wie die Ansätze der Outside-in-Perspektive wichtige Erkenntnisse zur Gestaltung des strategischen Managements. Es handelt sich jedoch um einen entwicklungsbedürftigen Ansatz des strategischen Managements. So ist beispielsweise ungeklärt, ob und wie wertvolle Ressourcen entstehen. Dabei stellt sich auch die Frage, ob solche Prozesse im Rahmen der resource-based View überhaupt angemessen erfasst werden können. Des Weiteren werden nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf einzelne, isolierte Ressourcen zurückgeführt; häufig sind jedoch Ressourcen erst durch die Kombination mit anderen Ressourcen produktiv, weil sie zueinander komplementär sind (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 278 f.).

### *Knowledge-based View*

Die knowledge-based View ist eine eigenständige Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes. Während der Ressource „Wissen“ im resource-based View keine hervorgehobene Bedeutung zukommt, wird „Wissen“ in der knowledge-based View zum entscheidenden Merkmal von Unternehmen.

Insbesondere nichttangible Ressourcen, die unsichtbar (vgl. Itami/Roehl 1987) und nicht greifbar (vgl. Hall 1994, 1993, 1992) sind, weisen häufig strategisch relevante Eigenschaften auf. Daher werden diese Vermögenswerte vermehrt herangezogen, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erklären. Die zentrale Komponente ist hierbei Wissen: So basieren beispielsweise Lizenzen und Patente auf dem Wissen der Entwickler. Auch Datenbanken können als kodiertes Wissen aufgefasst werden. Ebenso werden persönliche oder organisatorische Netzwerke durch Wissenstransfer gebildet und gepflegt. Da Wissen somit als eine wertvolle, begrenzt imitierbare und schwer transferierbare Ressource angesehen werden kann, kommt diesem eine zentrale Stellung bei der Erklärung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu (vgl. von Krogh/Venzin 1995, S. 420 sowie Nonaka/Toyama/Konno 2000; Bierly/Chakrabarti 1996; Conner/Prahalad 1996; Grant 1996; Liebeskind 1996; Spender/Grant 1996; Collis/Montgomery 1995 und Boos/Jarmai 1994).

Unternehmen werden somit nicht länger als Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten angesehen, sondern als „body of knowledge“ (vgl. Spender 1989, S. 185). Die Wissensbasis eines Unternehmens muss dazu beitragen, Aufgaben zu bewältigen, mit denen ein Unternehmen konfrontiert ist. Daher muss das Management Wissens- und Aufgabensystem so aufeinander abstimmen, dass ein anhaltender Wettbewerbsvorteil entsteht. Diese Koordination und Kombination von Aufgaben und Wissen definieren von Krogh/Roos als Kompetenzen: „The competence concept is simply the synthesis of a firm’s particular task and knowledge systems (*competentia* (lat.) = agreement between task and knowledge)“ (von Krogh/Roos 1992, S. 424). Kompetenzen befähigen ein Unternehmen dazu, aufgrund seiner Wissensbasis bestimmte Tätigkeiten so auszuführen, dass deren Ergebnisse vom Kunden als nutzenstiftend wahrgenommen werden; sie bezeichnen somit jene Fähigkeiten, mit denen das Unternehmen für den Kunden wichtige Aufgaben wahrnehmbar erfolgreich löst (vgl. von Krogh/Rogulic 1997, S. 121).

Kritisch betrachtet kommt der knowledge-based View der Verdienst zu, dass sie eine dynamische Perspektive einnimmt. Wissen ist dynamisch, da es in sozialen Interaktionen zwischen Individuen, Gruppen, Abteilungen, Divisionen und Organisationen geschaffen wird (vgl. von Krogh/Nonaka/Aben 2001, S. 426; Nonaka/Toyama/Konno 2000, S. 7 ff.; von Krogh/Roos 1992, S. 424). Des weiteren liefert die wissensorientierte Perspektive im Gegensatz zu den anderen Ansätzen eine sinnvolle und praktikable Operationalisierung des Kompetenzbegriffs. Somit offeriert sie neue Einblicke in die Mikrostrukturen von Kompetenzen: Die Komplexität der Kompetenzen hängt zum einen von der Intensität des integrierten Wissens und zum anderen von der Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben ab. Die Analyse von Kompetenzen offenbart, unter welchen Bedingungen Wettbewerbsvorteile aufgebaut und gehalten werden. Beispielsweise sind Unternehmen wie Marks und Spencer, McDonald’s und Toyota in der Lage, ihre Kompetenzen so effektiv zu nutzen, dass sie diese intern replizieren. Ihr Erfolg basiert zum einen auf der anfänglichen Identifikation überlegener Geschäftsmodelle und zum anderen auf der Systematisierung und Replikation dieser Geschäftsmodelle.

Unternehmen müssen allerdings Barrieren aufbauen, um sich vor potenziellen Rivalen zu schützen. Je intensiver das integrierte Wissen, je komplexer die Aufgaben und je anspruchsvoller der Integrationsmechanismus dieser beiden Komponenten, desto schwieriger ist es für einen potenziellen Rivalen, eine Kompetenz zu kopieren (vgl. Grant 1997, S. 452). Die Konzentration auf das entscheidende Merkmal „Wissen“ kann insgesamt durchaus dazu beitragen, an den „richtigen“ Stellen zu suchen. Allerdings ist Wissen ein omnipräsentes Phänomen in Unternehmen – folglich birgt der Fokus auf das Merkmal „Wissen“ die Gefahr, alles im Unternehmen als wissensrelevant zu bewerten. Die Schwierigkeit liegt darin, Wissensrelevantes von Nichtwissensrelevantem zu trennen (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 283).

### **2.1.3 Integration von Outside-in- und Inside-out-Perspektive**

Insgesamt handelt es sich bei den beiden Perspektiven Outside-in und Inside-out keineswegs um einander ausschliessende Konzepte (vgl. auch zu Knyphausen 1993); vielmehr eröffnen sich bei integrierter Nutzung beider Perspektiven neue und fruchtbare Möglichkeiten, um die Entwicklung der strategischen Managementlehre und insbesondere auch der Marketingwissenschaft voranzutreiben.

Die integrierte Sichtweise wurde im Kern in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur schon immer hervorgehoben, wenn auch die verwendeten Terminologien voneinander abweichen. Nach Gälweiler (1987) ergeben sich strategische Erfolgspotenziale aus der Gegenüberstellung von Konstellationen des Marktes und internen Faktoren eines Unternehmens. Pümpin (1986, S. 34) spricht von strategischen Erfolgspositionen; damit bezeichnet er die durch den Aufbau von wichtigen und dominierenden Fähigkeiten in einem Unternehmen bewusst beschaffene Voraussetzung, die es diesem Unternehmen erlaubt, im Vergleich zur Konkurrenz langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen. Auch Kirsch (1991, S. 17) betont das Zusammenwirken der beiden Arten als eine strukturelle Vorbedingung für den Erfolg: „Um eine Erfolgswirkung zu entfalten, müssen unternehmerische Fähigkeiten und Ressourcen, die mit marktlichen Chancen korrelieren, in Wettbewerbsvorteile aus der Sicht der Kunden transformiert werden.“ Im Rahmen des St. Galler Management-Konzepts unterscheidet Bleicher (1996) Technologie-, Markt(beziehungs)- und Management- bzw. Humanpotenziale als jene Erfolgspotenziale, die die Unternehmensentwicklung nachhaltig beeinflussen. Technologie- und Humanpotenziale können als Ressourcen-, Marktpotenziale als Kundenpotenziale verstanden werden.

Vor dem Hintergrund der knowledge-based View setzt sich der aufgabenorientierte Ansatz mit der wichtigen, allerdings bisher in der Literatur zum strategischen Management nur am Rande diskutierten Frage auseinander, welche *Arten von Kompetenzen* benötigt werden, um bestimmte Marktpotenziale nutzen zu können. Er leistet einen entscheidenden Beitrag zur Klärung der Frage, wie Kompetenzen miteinander kombiniert werden können, damit sie den Anforderungen der Märkte bestmöglich gerecht werden; dies schliesst sowohl die Akquisition und interne Entwicklung neuer Kompetenzen als auch die marktorientierte Bündelung und Integration der vorhandenen Kompetenzen ein.

## **2.2 Grundidee des aufgabenorientierten Ansatzes**

*Marktpotenziale*, *Kernaufgaben* und *Kompetenzen* sind die zentralen Konstrukte des aufgabenorientierten Ansatzes. Um bestimmte Marktpotenziale erschliessen zu können, sind von einem Unternehmen spezifische Kernaufgaben (Kundenakquisition und -bindung sowie Leistungsinnovation und -pflege) zu erfüllen, die wiederum bestimmte Kompetenzen verlangen (Outside in-Perspektive). Oder anders herum formuliert: Dadurch, dass ein Unternehmen in der Lage ist, Wissens- und Aufgabensystem miteinan-

der abzugleichen und zu verbinden, besitzt es die grundsätzliche Fähigkeit, gewisse Marktpotenziale zu nutzen (Inside out-Perspektive) (vgl. von Krogh/Roos 1995; von Krogh/Roos 1992).

## **Marktpotenzial**

Im Rahmen des aufgabenorientierten Ansatzes<sup>1</sup> wird das Konstrukt *Marktpotenzial* weit definiert. Darunter werden sämtliche Bedürfnisse subsumiert, die von einem Unternehmen (bzw. Geschäftsbereich) zukünftig befriedigt werden können. Zwei Aspekte sind hervorzuheben:

1. *Bedürfnisse* von (potenziellen) Kunden bilden den entscheidenden Bezugspunkt. Denn zumindest hypothetisch lässt sich bei vorhandener Kaufkraft jedes Bedürfnis durch entsprechende Marketingmassnahmen in Nachfrage umwandeln. Als Bedürfnis wird in der Regel das mit dem Streben nach Beseitigung eines Mangels verbundene Gefühl verstanden; diese gängige Definition (vgl. u. a. Balderjahn 1995, Weinhold-Stünzi 1991, S. 127) geht letztlich auf von Hermann (1870) zurück.<sup>2</sup> Zu unterscheiden ist zwischen aktuellen und latenten (das heisst mit Blick auf einen bestimmten Markt zukünftigen) Bedürfnissen (vgl. Geschka/Eggert-Kipfelstuhl 1994). *Aktuelle Bedürfnisse* sind derzeit vorhanden, dem Kunden bekannt und werden durch eigene Angebote oder Angebote der Konkurrenz befriedigt. *Latente Bedürfnisse* existieren ebenfalls zum betrachteten Zeitpunkt, sind allerdings für den potenziellen Kunden mit Blick auf einen bestimmten Markt noch nicht relevant und werden in Substitutionsmärkten (teilweise unvollkommen) befriedigt.
2. Um Marktpotenziale nutzen zu können, stehen Unternehmen grundsätzlich im *Wettbewerb* – entweder in einem eher direkten Verdrängungswettbewerb oder aber in einem eher indirekten Substitutionswettbewerb, in jedem Fall aber einem Wettbewerb um Kaufkraft.

Zwei Arten von Marktpotenzialen sind zu unterscheiden (siehe auch Abbildung 3): Kunden- und Leistungspotenziale.

---

<sup>1</sup> Aus einer eher produktorientierten Perspektive wird unter Marktpotenzial die Anzahl absetzbarer Einheiten einer Leistung auf einem bestimmten Markt, d. h. die überhaupt mögliche Aufnahmefähigkeit eines Marktes verstanden (vgl. u. a. Meffert 1998, S. 165; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1997, S. 35; Olfert/Rahn 1996; Pümpin 1992, S. 21).

<sup>2</sup> Für eine klassische, umfassende und kritische Auseinandersetzung mit dem Thema „Das Bedürfnis als absatzwirtschaftliches Problem“ siehe Lisowsky (1968).

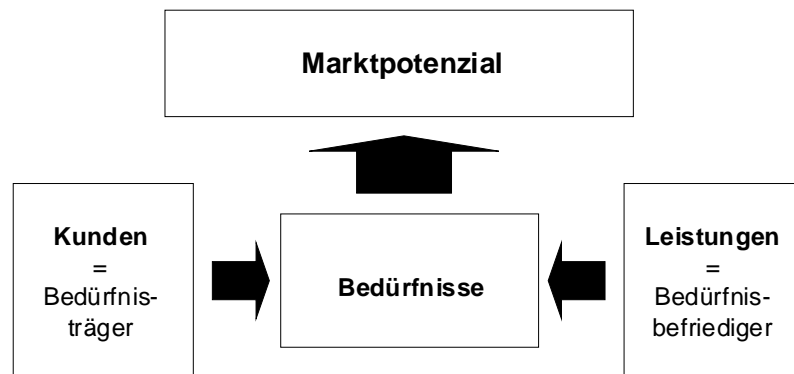


Abb. 3: Marktpotenzial und Bedürfnisse

### **Kundenpotenziale**

Um Kundenpotenziale erfassen zu können, sind Kunden mit bestimmten Bedürfnissen zu identifizieren. Kunden können bildhaft auch als „*Bedürfnisträger*“ bezeichnet werden, die sich einerseits hinsichtlich ihrer Bedürfnisse, andererseits aber in ihrer Kaufkraft unterscheiden. Die Relevanz eines Bedürfnisses differiert zum einen zwischen den Kunden und zum anderen in Abhängigkeit von Kauf- und Konsum- bzw. Verwendungssituation. So spielt zum Beispiel im Automobilmarkt das Bedürfnis nach „*Fahrdynamik*“ für einen bestimmten Kundenkreis (die typischen BMW- und Porsche-Kunden) eine zentrale Rolle; dieses ist für andere Zielgruppen (z. B. Volvo- und Saab-Kunden) hingegen von eher untergeordneter Bedeutung. Auch variiert mit Blick auf einen spezifischen Kunden die Bedeutung bestimmter Bedürfnisse im Zeitablauf (Tag, Jahr, Jahrzehnt). So gibt es beispielsweise Kunden, die frühmorgens sehr gesundheitsorientiert essen (beispielsweise ein Müsli), am Mittag sich eher convenienceorientiert verpflegen (z. B. ein Sandwich) und sich am Abend genussorientiert verhalten (z. B. Besuch eines Nobelrestaurants) (Stichwort: Phänomen des „*hybriden*“ Kunden).

Grundsätzlich kann festgestellt werden:

- Je mehr Kunden ein Bedürfnis teilen (Anzahl der Bedürfnisträger),
- je subjektiv relevanter dieses Bedürfnis ist und
- je kaufkräftiger die jeweiligen Bedürfnisträger sind,

desto grösser ist das Kundenpotenzial.

Wenn lediglich die Grösse des Marktes sowie der Wunsch nach Mobilität betrachtet werden würden, wäre beispielsweise das Kundenpotenzial in der Volksrepublik China für Automobile als extrem hoch einzuschätzen. Durch die insgesamt niedrige *Kaufkraft* reduziert sich allerdings das Kundenpotenzial.

### **Leistungspotenziale**

Hier geht es darum, festzustellen, welche Bedürfnisse sich durch bestimmte Leistungen oder Leistungseigenschaften potenziell befriedigen lassen. Leistungen – in der Regel Kombinationen von Sachgütern, Dienstleistungen und Rechten – lassen sich in diesem Sinne auch mit dem Begriff „*Bedürfnisbefriediger*“ umschreiben. Sie sind aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften potenziell in der Lage, ein mehr oder weniger breites und tiefes Spektrum von Bedürfnissen zu befriedigen.

Grundsätzlich kann jede Leistung und jeder Wert – sei er materieller oder immaterieller Natur – Gegenstand eines Bedürfnisses sein; letzteres ist in der Realität niemals rein und einheitlich, sondern immer ein Bedürfniskomplex (vgl. Lisowsky 1968, S. 7 u. S. 79). Der *Means-End-Chain-Ansatz* erfasst dieses Phänomen anschaulich (vgl. u. a. Kuss/Tomczak 2000; Kuss 1994; Olson/Reynolds 1983), indem er deutlich macht, dass sich aus den Eigenschaften einer Leistung (z. B. einem Erfrischungsgetränk mit wenig Kalorien) verschiedene funktionale und psychosoziale Konsequenzen (Halten des Körpergewichts, gutes Aussehen, Gesundheit, Steigerung des Selbstbewusstseins) ableiten lassen, die wiederum dazu dienen (= Means), übergeordnete individuelle Wertvorstellungen (= Ends), wie beispielsweise Selbstsicherheit, Selbstachtung, zu realisieren (vgl. zu einer ähnlichen Unterscheidung Lisowsky 1968, S. 86 ff.). Hierbei handelt es sich um Potenziale, die in der einzelnen Leistung bzw. Leistungseigenschaft liegen, die aber durch entsprechende Massnahmen eines Unternehmens zu nutzen sind.

Das Leistungspotenzial ist umso grösser,

- je vielfältiger das Spektrum von mit einer Leistung zu befriedigenden Bedürfnissen ist und
- je höher der Stellenwert ist, den die zu befriedigenden Bedürfnisse im Vergleich zu anderen Bedürfnissen aufweisen.

Wie die hohe Summe von zirka EUR 50 Mrd. belegt, die in Deutschland im Jahr 2000 gesamthaft für die sogenannten UMTS-Lizenzen bezahlt wurde, schätzten Unternehmen, wie die Deutsche Telekom oder France Telecom/Mobilcom, die Leistungspotenziale für diese Technologie als äusserst hoch ein. Die genannten Unternehmen gingen davon aus, dass sich mit Hilfe der UMTS-Technologie bei einer Vielzahl von Kunden eine enorme Bandbreite von Bedürfnissen befriedigen lassen würde.

### **Kompetenzen und Kernaufgaben**

Um Marktpotenziale, das heisst Kunden- und Leistungspotenziale, nutzen zu können, benötigen Unternehmen spezifische Kompetenzen: Zum einen, um neue Potenziale zu erschliessen (*Innovation*), und zum anderen, um bereits erschlossene Potenziale aususchöpfen (*Persistenz*) (siehe Abbildung 4). Die folgenden vier Arten von Kompetenzen stehen somit im Mittelpunkt eines marktorientierten strategischen Managements:

- *Kundenakquisitions-Kompetenz* (das heisst die Fähigkeit, Kundenpotenziale zu erschliessen),
- *Kundenbindungs-Kompetenz* (das heisst die Fähigkeit, Kundenpotenziale auszuschöpfen)
- *Leistungsinnovations-Kompetenz* (das heisst die Fähigkeit, Leistungspotenziale zu erschliessen) und
- *Leistungspflege-Kompetenz* (das heisst die Fähigkeit, Leistungspotenziale auszuschöpfen).

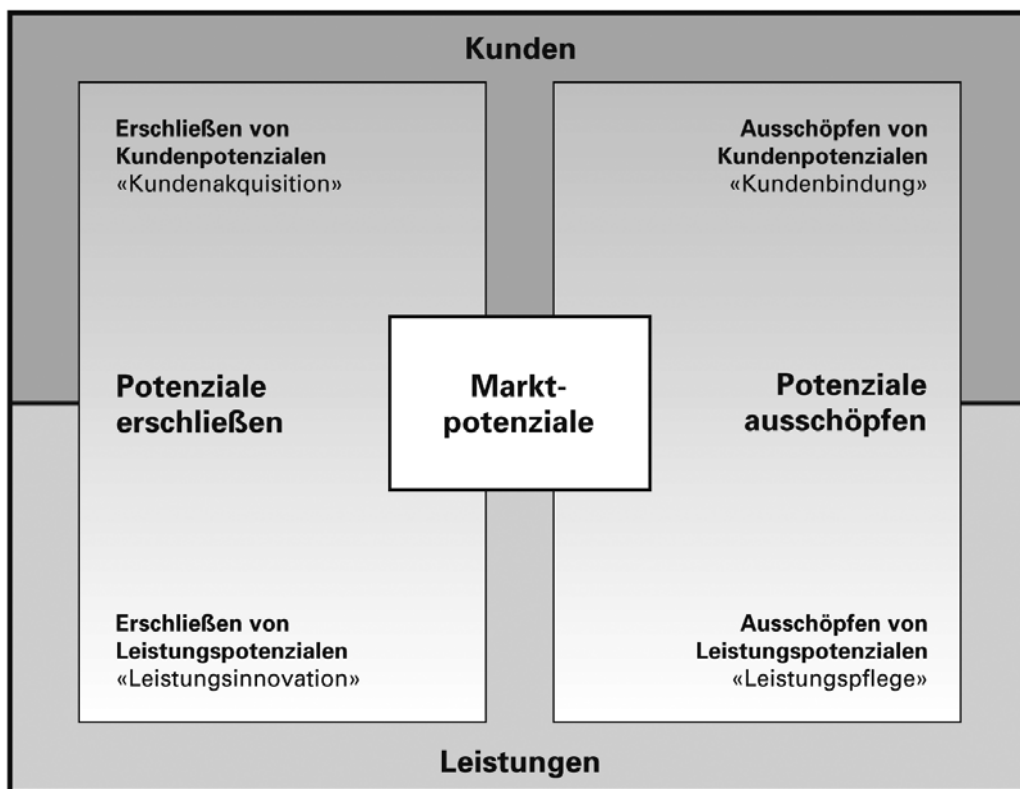


Abb. 4: Kompetenzen und Kernaufgaben

Quelle: in Anlehnung an Tomczak/Reinecke 1999, S. 208.

Im folgenden Abschnitt werden die einzelnen Kernaufgaben sowie die dazu erforderlichen Kompetenzen näher erläutert.

### 3 Kernaufgaben des Marketing

#### 3.1 Nutzen von Kundenpotenzialen: Kundenakquisition und -bindung

##### 3.1.1 *Kundenakquisition: Erschliessen von Kundenpotenzialen*

Mit dem Begriff „*Kundenakquisition*“ wird die Aufgabe des Erschliessens neuer Kundenpotenziale erfasst. Dies kann geschehen, indem beispielsweise ein neuer Distributionskanal aufgebaut, eine Verkaufsförderungsaktion durchgeführt, internationalisiert oder der Aussendienst verstärkt wird. Als Benchmarks in ihrer Branche für eine vorbildliche Kundenakquisition gelten beispielsweise der Befestigungstechniker Würth, der IT-Anbieter Dell sowie die Citibank (vgl. Tomczak/Reinecke 1998).

Zwei Grundstrategien der Kundenakquisition lassen sich unterscheiden (vgl. Karg 2001; Tomczak/Karg 1999):

- *Kunden der Konkurrenz abwerben* und
- *bisherige Nichtverwender bzw. -verbraucher ansprechen*.

Unter *Nichtverwendern* sind Kunden zu verstehen, die bestimmte Produkte oder Dienstleistungen bisher nicht gekauft bzw. noch nicht in Anspruch genommen haben. Nichtverwender weisen entweder ein latentes oder ein nicht befriedigtes aktuelles Bedürfnis bezüglich einer Leistung auf. Insgesamt steht der Anbieter bei der Ansprache von Nichtverwendern eher in einem *Substitutionswettbewerb*, bei dem es im Wesentlichen darum geht, den jeweiligen Kunden davon zu überzeugen, dass ein für ihn mit Blick auf einen bestimmten Markt bisher latentes Bedürfnis relevant ist und bei seiner Kaufentscheidung berücksichtigt werden sollte („Anders-Prinzip“). Um latente Bedürfnisse aktivieren zu können, müssen die Umstände, die bei einem Kunden ein Bedürfnis wecken, ermittelt werden. Die Ausgestaltung der erforderlichen Massnahmen ist dabei unter anderem von der Innovationsbereitschaft der angesprochenen Nichtverwender und von den Aktivierungsmassnahmen der Konkurrenz abhängig (vgl. Kotler/Bliemel 1999, S. 325; Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 90 ff.; O'Shaughnessy 1987, S. 25 ff.). Um potenzielle Kunden mit aktuellen, nicht befriedigten Bedürfnissen zu gewinnen, muss ein Anbieter versuchen, jene *Barrieren abzubauen* (wie z. B. finanzielle Restriktionen), die den Kunden davon abhalten, den Kauf zu tätigen.

Um *Kunden der Konkurrenz* zu gewinnen, ist hingegen ein anderer Ansatz erforderlich. In gesättigten Märkten, in denen im Regelfall ein intensiver Verdrängungswettbewerb herrscht, implementieren die Wettbewerber Kundenbindungsstrategien (vgl. Diller 1996, S. 81; Dittrich 2002; Meffert 2005, S. 147). Die Aufgabe besteht hier im Wesentlichen darin, potenzielle Kunden von den relativen Vorteilen der eigenen Leistungen zu überzeugen, um sie zu einem Anbieterwechsel zu bewegen („Besser- bzw. Billiger-Prinzip“). Daher werden ein genaues Verständnis der Bestimmungsfaktoren der Kundenbindung (siehe hierzu auch die Ausführungen zur Kundenbindung) und der

*Wechselgründe* sowie die *Wahl des richtigen Zeitpunktes* zu kritischen Bestandteilen einer erfolgreichen Kundenakquisition.

### **3.1.2 Kundenbindung: Ausschöpfen von Kundenpotenzialen**

Im Mittelpunkt der Kernaufgabe „*Kundenbindung*“ steht die Frage, wie sich einmal erschlossene Kundenpotenziale ausschöpfen lassen (siehe hierzu insbesondere Dittrich 2002). Hierzu müssen Unternehmen psychologische (Kundenzufriedenheit, Vertrauen) und faktische, das heisst technologische, rechtliche sowie ökonomische Wechselbarrieren bei selektierten Kundengruppen optimieren. Zu hervorragenden „Kundenbindern“ zählen nach Einschätzung von Brancheninsidern Unternehmen wie Lego, Bosch, Allianz, Aldi und IBM (vgl. Tomczak/Reinecke 1998). Zwei grundsätzliche Ansätze sind im Feld der Kundenbindung zu unterscheiden:

- *Retention* (Kunden halten): Kundenpotenziale lassen sich schon allein dadurch ausschöpfen, dass kontinuierliche Wiederkäufe sichergestellt und Wechsel zur Konkurrenz vermieden oder Kunden zurückgewonnen werden. Um dies zu erreichen, sind sowohl eher proaktive Massnahmen, wie zum Beispiel die Erhöhung der Kundenzufriedenheit (vgl. u. a. Dittrich 2002) als auch eher reaktive Massnahmen erforderlich, wie beispielsweise ein professionelles Beschwerdemanagement (vgl. hierzu Stauss/Seidel 2007) oder ein systematisches Kundenrückgewinnungsmanagement (vgl. u. a. Stauss 1997; 2000).
- *Penetration* (*Kunden durchdringen*): Kundenbeziehungen lassen sich ausbauen, indem Preisbereitschaften besser ausgenutzt, Kauffrequenzen und -intensitäten gesteigert (Erhöhung von Wiederkäufen) sowie Verbundkäufe (Folgekäufe und Cross Selling) gefördert werden. Folgekäufe können sich aufgrund direkter Kaufverbunde zwischen dem Erstprodukt und einer anderen Leistung ergeben (wie z. B. Kauf einer Barbie-Puppe und anschliessender Kauf von weiteren Puppen und Accessoires). Unter Cross-Selling sind Zusatzkäufe zu verstehen (z. B. Verkauf einer Lebensversicherung an einen Assekuranzkunden, der bisher lediglich Sachversicherungen wie Hausrats- und Automobilversicherungen gekauft hat).

## **3.2 Nutzen von Leistungspotenzialen: Leistungsinnovation und -pflege**

### **3.2.1 Leistungsinnovation: Erschliessen von Leistungspotenzialen**

Die Kernaufgabe „*Leistungsinnovation*“ setzt sich mit dem Erschliessen von Leistungspotenzialen auseinander. Sie umfasst sämtliche Massnahmen, die ergriffen werden, um neue Problemlösungen zu kreieren und im Markt durchzusetzen. Eine Innovation muss auf einzigartigen Ressourcen beziehungsweise Fähigkeiten des Unternehmens beruhen; dies kann beispielsweise eine Marke (z. B. Marlboro, Nivea), die Investitionsintensität in der Forschung & Entwicklung (wie z. B. bei SAP), eine

spezifische Unternehmenskultur (z. B. bei 3M) oder ein Kernprodukt (z. B. der Kunststoff PTFE [Polytetrafluorethylen] der Firma Gore) sein. Best Practice-Unternehmen im Bereich der Leistungsinnovation sind der Süßwarenhersteller Ferrero, die Mannheimer-Versicherung, der Spielwarenanbieter Playmobil und die Computerfirma Hewlett Packard (vgl. Tomczak/Reinecke 1998).

Bei dieser Kernaufgabe lassen sich zwei Stossrichtungen unterscheiden. Auf der einen Seite kann ein Unternehmen wirklich *echte Marktneuheiten* entwickeln und einführen („New to the World“-Angebote), auf der anderen Seite kann es durch *Imitationen* bereits am Markt befindliche Leistungen kopieren. Während die wirklich neuen, innovativen Leistungen hauptsächlich auf internen Faktoren und Ressourcen, beispielsweise Know-how für eine neue Technologie, basieren, stehen bei der Erstellung von Imitationen die Leistungen der Konkurrenz und die Fähigkeit, diese zu kopieren und gegebenenfalls sogar weiterzuentwickeln, im Mittelpunkt.

Eine Unterscheidung des Neuheitsgrads sowohl aus Sicht des Marktes und als auch aus Sicht des Unternehmens ist hier sinnvoll. Marktneuheiten, im Extremfall „New to the World“-Angebote, sind prinzipiell neue Problemlösungen, wobei eine Herausforderung entweder auf völlig neue Weise bewältigt oder aber ein Bedürfnis befriedigt wird, für das es bisher noch kein Konzept gab. Unternehmensneuheiten, im Extremfall Imitationen, sind hingegen auch solche, die sich nur in ihrer äusseren Gestaltung oder in einer etwas modifizierten, meist verbesserten Funktionserfüllung von ähnlichen, bereits am Markt befindlichen Leistungen unterscheiden (vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 692 f.), die technische Neuerung aber erstmalig vom Unternehmen genutzt wurde, unabhängig davon, ob andere Unternehmen den Schritt vor ihm getan haben oder nicht (vgl. Witte 1973, S. 3).

- Exzellente Leistungsinnovatoren wie beispielsweise Apple, Gore und 3M zeichnen sich häufig durch eher flache Hierarchien und einen partizipativen Führungsstil aus. Die Mitarbeiter sind in der Regel sehr gut ausgebildet und verfügen über einen relativ hohen Grad an intrinsischer Motivation.

### **3.2.2      *Leistungspflege: Ausschöpfen von Leistungspotenzialen***

Hat ein Unternehmen mit erfolgreichen neuen Angeboten Potenziale erschlossen, so geht es im Rahmen der Kernaufgabe „*Leistungspflege*“ darum, diese Potenziale auszuschöpfen (vgl. hierzu insbesondere Tomczak et al. 2007). Das Ziel besteht darin, mit der jeweiligen Problemlösung möglichst lange und umfassend im Markt erfolgreich präsent zu sein (Stichwort: Verlängerung und Optimierung des Produktlebenszyklus) und somit nachhaltige Werte zu generieren. Der Gebäudesicherheitstechniker Siemens-Cerberus, der Schweizer Einzelhändler Migros, BMW, der Süßwarenhersteller Effems und Adidas sind Unternehmen, die in ihrer Branche als führend angesehen wer-

den (vgl. Tomczak/Reinecke 1998). Zwei Ansätze stehen hierbei im Mittelpunkt (vgl. Kaetzke/Tomczak 2000, S. 19):

- *Erhalt von Leistungspotenzialen*: Modifikation und Revitalisierung sind Möglichkeiten für ein Unternehmen, um eine bestehende Leistung zu erhalten. Bei der *Modifikation* handelt es sich um marginale Adaptionen der bereits am Markt eingeführten Leistung, wobei die Leistung jedoch insgesamt weitgehend unverändert bleibt (z. B. Weiterentwicklung des VW Golfs in den vergangenen 30 Jahren). Werden vorhandene Werte wiederbelebt, so spricht man von *Revitalisierung*. Durch die Revitalisierung lassen sich je nach Ausgangslage der bisherigen Leistung und nach den angestrebten Zielen Leistungspotenziale nicht nur erhalten, sondern sogar ausbauen (z. B. New Beetle von VW).
- *Ausbau von Leistungspotenzialen*: Variation, Upselling, Bundling und Multiplikation sind Optionen, um Leistungspotenziale auszubauen. Bei der *Variation* sollen Verkäufe ähnlicher Leistungen erzeugt bzw. erhöht werden. So werden neben der bereits am Markt befindlichen Version einer Leistung weitere Versionen (Varietäten) dieser Leistung eingeführt (z. B. die unterschiedlichen Typen der BMW 3er-Reihe)<sup>1</sup>. Beim *Upselling* wird versucht, die Wertschöpfung zu erhöhen, indem anstelle von bisher verkauften Grundversionen teurere Varianten abgesetzt werden (beispielsweise Ersetzen von Nivea-Crème durch die höherwertige Nivea-Gesichtscreme). Demgegenüber hat das *Bundling* zum Ziel, Verkäufe dadurch zu erzeugen bzw. zu erhöhen, dass bereits eingeführte Produkte mit komplementären Produkten oder mit (Zusatz-)Dienstleistungen kombiniert werden. Diese Option basiert auf dem Leistungssystem-Ansatz (vgl. Belz et al. 1997, S. 14 ff., 1991). Bei der *Multiplikation* werden bestehende Leistungskonzepte wiederholt und systematisch auf neue Märkte angewendet (vgl. hierzu von Krogh/Cusumano 2001, die diese Strategie mit den Begriffen „Skalieren“ und „Duplizieren“ charakterisieren). Verkäufe in neuen Märkten sollen erzeugt bzw. erhöht werden (z. B. Verbreitung des vor Jahrzehnten entwickelten Fastfood-Konzeptes von McDonald's in aller Welt) (vgl. Tomczak et al. 2007).

Um Marktpotenziale systematisch nutzen zu können, ist eine integrierte Ausrichtung des Handelns an den vier Kernaufgaben erforderlich. In der Abbildung 5 werden die vorgestellten Optionen, die grundsätzlich zur Verfügung stehen, um Wachstum und Gewinn zu erzielen, zusammenfassend dargestellt.

---

<sup>1</sup> Wenn es sich hierbei um eine derart umfangreiche Veränderung gegenüber der ursprünglichen Leistung handelt, so dass der Leistungskern neu definiert wird, dann kann die Variation einer Leistung unter Umständen bereits als Leistungsinnovation bezeichnet werden. Ob eine Leistung als gänzlich neu oder als veränderte Version genannt wird, hängt nach Ansicht zahlreicher Autoren entscheidend von der Kundensicht ab (vgl. Herrmann 1998, S. 535f.).

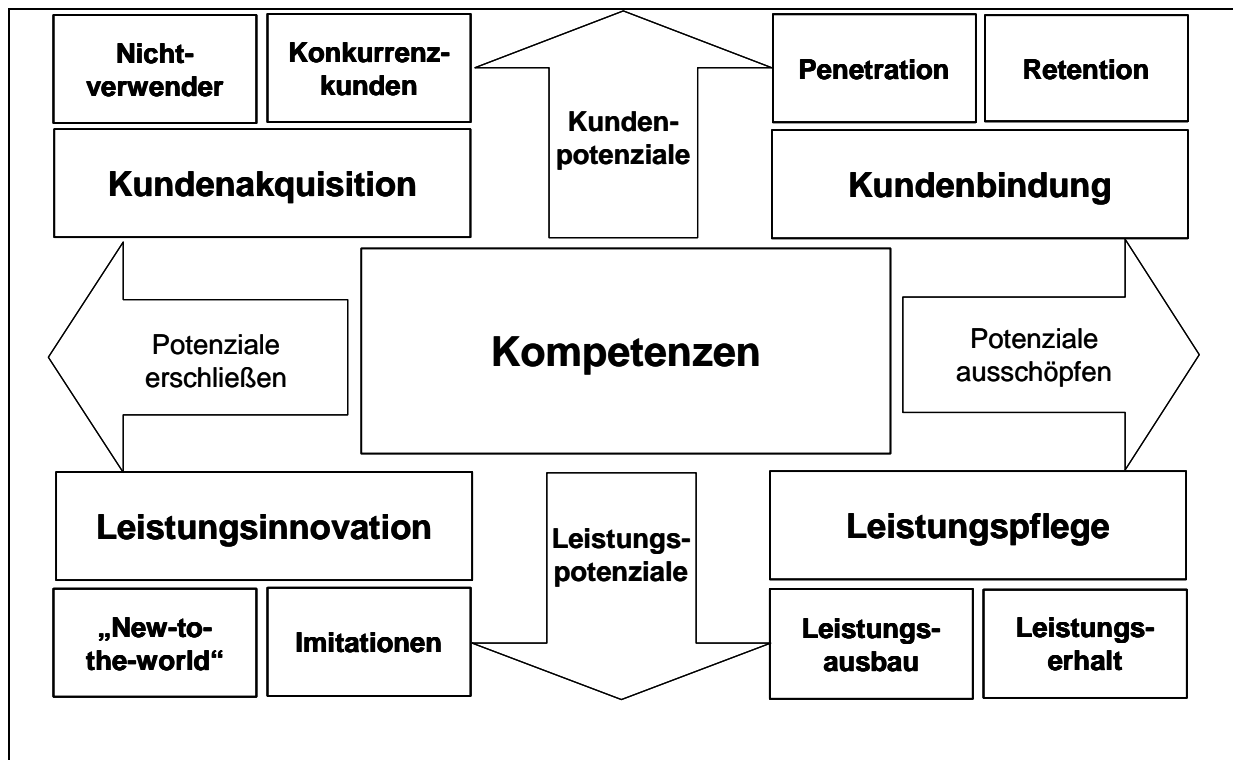


Abb. 5: Wachstums- und Gewinnoptionen

### 3.3 Spezifische Kompetenzen für die Kernaufgaben

Im letzten Abschnitt wurde gezeigt, wie mittels der Marktpotenzialanalyse und den Kernaufgaben des Marketing die sich bietenden Wachstumsoptionen eines Unternehmens abgeleitet werden. Um die Wachstumsoptionen nutzen zu können, benötigen Unternehmen bestimmte Kompetenzen (siehe die oben angesprochenen Kundenakquisitions-, -bindungs-, Leistungsinnovations- und -pflegekompetenzen).

Im Rahmen einer *Kompetenzanalyse* können die intern verfügbaren Kompetenzen erfasst werden. Um eine Kernaufgabe erfolgreich bewältigen zu können, werden unterschiedliche Kompetenzen benötigt:

Aus der Analyse von Erfolgsbeispielen (vgl. Tomczak/Reinecke 1998) und aufgrund qualitativer Forschung im Rahmen von Management-Fokusgruppen (vgl. Tomczak/Reinecke 2001) lassen sich exemplarisch folgende Kompetenzen herausarbeiten, die speziell das Erschliessen von Kundenpotenzialen unterstützen:

- *Fähigkeit zur Risikoreduktion*: Die vom Kunden wahrgenommenen Risiken sind bei einem Erstgeschäft in der Regel höher als bei einem Wiederholungsgeschäft (vgl. Robinson/Farris/Wind 1967). Um erfolgreich Kunden zu akquirieren, müssen Unternehmen in der Lage sein, unterschiedliche Risiken zu reduzieren, insbesondere:

- a. personenbezogene Risiken (z. B. beeinflussbar durch Erscheinungsbild und Auftreten des Aussendienstvertreters),
  - b. anbieterbezogene Risiken (z. B. beeinflussbar durch Markenführung und Referenzen),
  - c. marktleistungsbezogene Risiken (beeinflussbar durch die Komplexität der Marktleistung und des Sortiments sowie insbesondere auch durch den Innovationsgrad (vgl. Rogers 1995)). Um Komplexität und Risiko zu reduzieren, streben erfolgreiche Kundenakquisitionsunternehmen häufig zunächst nicht danach, eine umfassende Problemlösung zu verkaufen; vielmehr versuchen sie häufig zunächst, ein Einstiegs- bzw. Türöffnergeschäft zu erzielen.
- *Schlagkräftiger Verkauf*: Um immer wieder neue Kunden akquirieren zu können, ist ein eher aggressives Auftreten im Markt hilfreich („Huntermentalität“), um die von der Konkurrenz bei den Kunden errichteten „Barrieren“ (wie beispielsweise Kundenzufriedenheit, Rabattsysteme) zu beseitigen bzw. zu überwinden. Je nach Akquisitionsstrategie müssen die betroffenen Mitarbeiter auch über eine hohe Frustrationstoleranz verfügen. In der Kundenakquisition herausragende Unternehmen wie der Finanzoptimierer AWD oder das Staubsaugerunternehmen Vorwerk beschäftigen daher eher extrovertierte, extrinsisch motivierte Mitarbeiter, die äußerst leistungsorientiert entlohnt werden.
  - *Fähigkeit zur Fokussierung*: Erfolgreiche Kundenakquirierer fokussieren auf kaufentscheidende Bedürfnisse. Dies wird beispielsweise durch eine umfassende, möglichst nutzenorientierte Marktsegmentierung erleichtert.

Auch im Rahmen der Kundenbindung werden besondere Kompetenzen benötigt, um die verschiedenen Bausteine dieser Kernaufgabe erfolgreich umzusetzen (siehe hierzu auch Tomczak/Reinecke 2001, 1998; Tomczak/Dittrich 1998, S. 35 ff.; Specht 1996, S. 11 f.; Diller 1995, S. 50 ff.):

- *Fähigkeit, aktuelle Kundeninformationen umfassend zu erfassen und zu verarbeiten* (vgl. insbesondere Day 2000): Je besser ein Unternehmen seine Kunden kennt, desto effektiver kann es auf deren Erwartungen eingehen und sie persönlich, individuell ansprechen. Neben einer ausgesprochenen Marktforschungskompetenz (beispielsweise bezüglich Kundenzufriedenheit und der eigenen Wettbewerbsposition beim jeweiligen Kunden) gehört hierzu auch die Fähigkeit, Feedbacks der Kunden aufzunehmen, um permanent zu lernen und um dadurch die Kundenbeziehung laufend zu optimieren.
- *Fähigkeit, Kunden individuell zu betreuen*: Je individueller ein Kunde betreut wird, desto massgeschneiderter ist die Problemlösung, die er erhält. Dadurch verkleinert sich aber gleichzeitig auch der Kreis von Alternativenanbietern, die ihm eine ebenbürtige Leistung offerieren können.

- *Fähigkeit, Kunden in Unternehmensprozesse einzubinden* (Kundenintegration; siehe insbesondere Kleinaltenkamp/Fliess/Jacob 1996): Werden die Wertschöpfungsprozesse zwischen Anbieter und Kunde aufgeteilt, so entstehen beiderseitige Bindungen auf Personen-, Leistungs- und Organisationsebene.
- *Fähigkeit, rationale und emotionale Bindungen aufzubauen* (vgl. Rust/Zeithaml/Lemon 2000, S. 100 ff.): Solche Bindungen können sowohl über spezielle Kundenloyalitätsprogramme als auch über spezifische persönliche Anerkennungen aufgebaut werden.

Folgende Kompetenzen helfen, echte Innovationen hervorzubringen (siehe zu diesen Fähigkeiten die Ausführungen von Bleicher 1991, S. 272):

- *Kreativität und Offenheit* („Thinking out of the box“): Fähigkeit, neue, unbekannte Problemstellungen visionär anzugehen und Zusammenhänge ganzheitlich zu erfassen;
- *Risikobereitschaft*: Fähigkeit zu einem missionarischen, entschlossenem Verhalten, das bewusst nach Ungleichgewichten sucht und nach Möglichkeiten strebt, tradierte Konzepte schöpferisch zu zerstören und unternehmerisch zu nutzen;
- *Geschwindigkeit* („Time based competition“): Fähigkeit, sowohl bei der Leistungsentwicklung als auch der Markteinführung eine hohe beziehungsweise marktgerechte Geschwindigkeit zu gewährleisten. Dies stellt hohe Anforderungen an das Informations- und Wissensmanagement.

Das Ausschöpfen von Leistungspotenzialen schliesslich erfordert insbesondere folgende Kompetenzen (siehe hierzu analog Bleicher 1991, S. 271 ff.):

- *Fähigkeit zur Optimierung*: Im Rahmen der Leistungspflege stehen Persistenz und Nachhaltigkeit im Vordergrund. Um diese Aufgabe bestmöglich zu erfüllen, werden insbesondere analytische Fähigkeiten und Spezialistenwissen benötigt.
- *Streben nach Sicherheit*: Leistungspotenziale lassen sich in ruhigen, kontrollierten Situationen effektiver ausschöpfen. Daher wird diese Kernaufgabe durch Fähigkeiten unterstützt, die Beherrschbarkeit und Ordnung erleichtern.
- *Standardisierungskompetenz*: Leistungspflege ist unter anderem darauf ausgerichtet, die Effizienz vertrauter Tätigkeiten zu verbessern und somit Economies of scales zu erzielen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass höchst unterschiedliche, oft auch konkurrierende Kompetenzen benötigt werden, um die einzelnen Kernaufgaben erfolgreich zu bewältigen (siehe Abbildung 6).

<b>Kernaufgabe</b>	<b>Philosophie</b>	<b>erforderliche Kompetenzen (Beispiele)</b>	<b>Unternehmensbeispiele</b>
Kundenakquisition	„Win the customer“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikoreduktionsfähigkeit</li> <li>• schlagkräftiger Verkauf, Huntermentalität</li> <li>• Fähigkeit zur Fokussierung</li> </ul>	Vorwerk, AWD
Kundenbindung	„Care for the customer“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeit, Kundeninformationen zu erfassen und zu verarbeiten</li> <li>• Beratungsfähigkeit</li> <li>• Fähigkeit zur Kundenintegration</li> <li>• Fähigkeit, Bindungen aufzubauen</li> </ul>	IBM, MLP, Ritz Carlton
Leistungsinnovation	„Leave for new shores“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreativität und Offenheit („Thinking out of the box“)</li> <li>• Risikobereitschaft</li> <li>• Geschwindigkeit („Time based competition“)</li> </ul>	Apple, 3M, Gore
Leistungs-pflege	„Optimize your solution“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeit zur Optimierung</li> <li>• Streben nach Sicherheit</li> <li>• Fähigkeit zur Standardisierung (Economies of scale)</li> </ul>	Procter & Gamble

Abb. 6: Spezifische Kompetenzen zur Erfüllung der Kernaufgaben

Bei den aufgeführten Kompetenzen handelt es sich jeweils, der wissensorientierten Definition folgend, um eine Abstimmung und Verknüpfung von Wissen und Aufgaben. So setzt beispielsweise die Kompetenz „Kreativität“ zum einen voraus, dass ein Individuum über das Wissen verfügt, Ideen, Methoden und Leistungen zu entwickeln, die neu und nutzenstiftend sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen sind. Zudem muss das Individuum für die Entwicklung dieser Ideen, Methoden und Leistungen Kenntnisse besitzen, welche Informationen oder Materialien in welcher Form eingesetzt werden sollen. Des Weiteren muss dieses Wissen mit komplexen Aufgaben verknüpft werden, damit eine Kreativitätskompetenz entsteht. Denn nur bei komplexen Aufgaben kann sich dieses Wissen durch eine grössere Motivation, höhere Zufriedenheit und eine höhere Produktivität voll entfalten (vgl. Zimmer 2001; Cummings/Oldham 1997; von Krogh/Roos 1995).

In diesem Zusammenhang sei aber ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es sich bei den genannten Fähigkeiten lediglich um Beispiele handelt. Aufgrund der komplexen

Struktur von Wissen ist es zumindest mit Hilfe der derzeit verfügbaren Methoden schwierig, alle Fähigkeiten zu eruieren, die in der jeweiligen Situation dazu führen, dass eine Kernaufgabe überdurchschnittlich erfüllt wird (vgl. von Krogh/Venzin 1995, S. 420 ff. sowie die dort zitierte Literatur). Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass Fähigkeiten zum Teil auf unternehmensindividuellen Entwicklungen beruhen und in komplexe Strukturen eingebettet sind; Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen Fähigkeit und Wettbewerbsvorteil sind häufig sogar dem Unternehmen selbst nicht bekannt. Gerade dies führt aber dazu, dass Fähigkeiten schwer imitierbar sind und somit überhaupt zu Wettbewerbsvorteilen führen können (vgl. Barney 1991, S. 107 ff.). Eine Herausforderung für die Wissenschaft besteht in einem solchen Fall von Komplexität zum einen darin, typische Kompetenzmuster zu erkennen (vgl. Ulrich 1981); zum anderen sollten differenziertere Methoden und Messinstrumente entwickelt werden, um Fähigkeiten adäquat zu erfassen und zu operationalisieren.<sup>1</sup>

Grundsätzlich sieht sich jedes Unternehmen zwei Herausforderungen gegenüber: Zum einen geht es darum, Kompetenzen zu entwickeln, um die einzelnen Kernaufgaben bestmöglich erfüllen zu können (siehe hierzu Abschnitt 4). Zum anderen muss im Zentrum des Bemühens die *Integration* der vier Kernaufgaben stehen. Ziel ist somit ein optimales *Kernaufgabenprofil* (siehe hierzu Abschnitt 5).

#### **4 Abstimmung von Marktpotenzialen und Kompetenzen**

Ob – und falls ja, welche – Massnahmen ergriffen werden, um bestimmte Kunden zu akquirieren oder zu binden bzw. neue Leistungen in einen Markt einzuführen oder in den Relaunch bestehender Leistungen zu investieren, hängt davon ab, wo die knappen Ressourcen eines Unternehmens am effektivsten und effizientesten eingesetzt werden können. Das heißt, es gilt die Frage zu beantworten, welche Wachstumsoptionen bzw. Potenziale künftig genutzt werden sollen und vor allem auch tatsächlich genutzt werden können.

Mit anderen Worten: Marktpotenziale einerseits und Kompetenzen andererseits sind miteinander abzustimmen. Die in der Abbildung 6 wiedergegebene *Marktpotenzial-Kompetenzen-Matrix* erfasst die möglichen Optionen, denen sich ein Unternehmen gegenüber sieht.

Grundsätzlich sollten die Mittel dort eingesetzt werden, wo vorhandene Kompetenzen auf ein möglichst grosses Marktpotenzial treffen (Kompetenznutzung). Verfügt ein Unternehmen bereits über notwendige, aber noch nicht hinreichende Kompetenzen für Wachstumsoptionen mit hohem Marktpotenzial, sollte die vorhandene Kompetenzgrundlage genutzt und durch (Weiter-)Entwicklung ausgewählter Kompetenzen ausgebaut werden (Nutzung und (Weiter-)Entwicklung selektiver Kompetenzen). Bei

---

<sup>1</sup> Diese Themen widmet sich insbesondere das Forschungsgebiets des Wissensmanagements (vgl. insbesondere von Krogh/Ichijo/Nonaka 2000; Probst/Raub/Romhardt 1997 und Nonaka/Takeuchi 1995).

Wachstumsfeldern mit hohem Marktpotenzial und fehlenden Kompetenzen stellt sich dem Management die Frage, ob durch Investitionen eine rentable Nutzung der sich bietenden Marktpotenziale erreicht werden kann. Im Sinn eines effizienten Mitteleinsatzes ist es aber auch erforderlich, Kompetenzen gar nicht erst zu entwickeln (oder sogar abzubauen), für die kein Marktpotenzial mehr vorhanden ist.

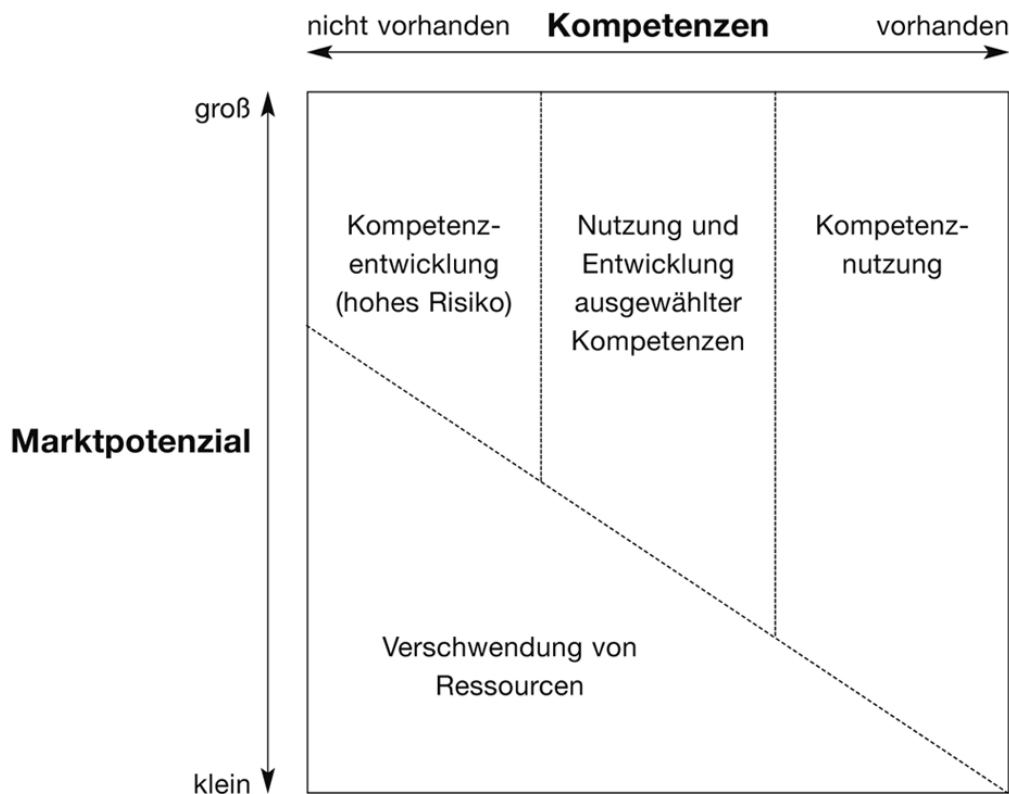


Abb. 7: Marktpotenzial-Kompetenzen-Matrix

Im Folgenden werden zur Illustration einige Beispiele für Kompetenznutzung und -entwicklung genannt.

#### *Kompetenznutzung*

- Der führende europäische Hotelkonzern Accor nutzt seine insbesondere in Frankreich entwickelten Kundenakquisitionskompetenzen beim Erschliessen des deutschen Hoteleriemarktes (Sofitel, Novotel, Mercure, Suitehotel, Ibis, Etap Hotel, Formule 1).
- 3M nutzt die eigene Innovations-Kompetenz in so unterschiedlichen Feldern wie Gesundheitsfürsorge, Büromaterial, Elektronik und Kommunikation sowie Transport.

- Die Variation der Nivea-Produktreihe und ihre Erweiterung um eine NiveaMen-Serie ist eine Nutzung der über Jahrzehnte gewachsenen Leistungspflege-Kompetenz von Beiersdorf (u.a. Nivea, Eucerin, Florena, 8x4, Labello).

### *Kompetenzentwicklung*

- Hilti, ein internationales Unternehmen im Bereich der Befestigungs- und Abbautechnik, verfügt über eine starke Kundenakquisitions-Kompetenz, die bisher im Wesentlichen durch den direkten Vertrieb begründet ist. Mit der selektiven Einführung eines Shop-in-Shop-Konzepts in ausgewählten Baumärkten entwickelt Hilti diese Kompetenz weiter.
- IBM rundete seine traditionelle Kundenbindungs-Kompetenz ab, indem dieses Unternehmen ein Global Account Management realisierte, um seine Kunden dadurch weltweit bestmöglich bedienen zu können.
- Microsoft hat mit der xbox die Entwicklung von Innovationskompetenz unter Beweis gestellt. Das Unternehmen, das bis dahin seine Kernkompetenz im Software-Bereich besaß und diese kontinuierlich ausgebaut hat, drang damit erstmalig in den Markt der Spielekonsolen vor.
- Mit der Eröffnung der ersten Starbucks-Filiale 1996 in Tokio startete das Kaffeegastronomieunternehmen Starbucks seine internationale Expansionsstrategie. Dadurch sollte das in den USA sehr erfolgreiche Gastronomiekonzept mit lokaler Vertriebsorganisation exportiert und adaptiert werden; die Fähigkeit zur Leistungspflege wird weiterentwickelt.

Um fehlende Kompetenzen zu erlangen und die angestrebten Ziele zu erreichen (Wachstum, Gewinn, Wertsteigerung), stehen grundsätzlich die folgenden Möglichkeiten offen (vgl. Verdin/Williamson 1994, S. 84):

- *Interne Entwicklung* (asset accumulation): Vorhandene eigene Kompetenzen werden auf- bzw. ausgebaut.
- *Kooperative Entwicklung* (asset sharing): Die grundlegende Idee besteht darin, sich auf eigene Kernkompetenzen zu konzentrieren, sich aber den Zugriff auf die Kompetenzen Dritter (beispielsweise die Stärken spezialisierter Unternehmen) zu sichern.
- *Externe Entwicklung* (asset acquisition): Via Fusionen und Akquisitionen werden fehlende Kompetenzen beschafft.

Welcher Weg des Zugangs zu wählen ist, um die Kompetenzen zu erlangen, hängt stark von der Branchenspezifität und der Handelbarkeit der Kompetenzen ab. Entscheidend sind die relativen Kosten, die durch den Erwerb verursacht werden (vgl. Verdin/Williamson 1994, S. 84).

Insgesamt liefert der Abgleich von Marktpotenzialen einerseits und unternehmensinternen Kompetenzen andererseits eine Grundlage für die effektive Allokation der Ressourcen (Investitionen) und somit eine Schwerpunktbildung in der strategischen Grundausrichtung. Die Einsatzschwerpunkte der unternehmenseigenen Ressourcen können anhand einer Bewertung festgelegt werden. Zum einen sind dazu die Mittel zwischen dem Erschließen und Ausschöpfen von Leistungspotenzialen zu verteilen. Zum anderen ist eine adäquate Aufteilung auf die Erschließung und die Ausschöpfung von Kundenpotenzialen vorzunehmen. Abbildung 8 zeigt das aus der Bewertung resultierende *Zielsystem*. Hierbei zeigen die einzelnen Zielgrößen, welche Bedeutung den einzelnen Wachstumsoptionen beigemessen und welche Wachstumsstrategie somit zugrunde gelegt wird.

	<b>Existierende Leistungen</b>	<b>Neue Leistungen</b>	
<b>Bestehende Kunden</b>	250	150	400
<b>Neue Kunden</b>	200	400	600
	450	550	1.000

Abb. 8: *Finanzielles Zielsystem*

## 5 Kernaufgabenprofile

Für ein Unternehmen wird es im Regelfall aufgrund mangelnder Kompetenzen nicht möglich sein, in jeder Situation sämtliche Optionen zu nutzen. Die zentrale Herausforderung besteht mithin darin, basierend auf der festgelegten Wachstumsstrategie das jeweilige adäquate Kernaufgabenprofil zu identifizieren und dem unternehmerischen Handeln zugrunde zu legen, das die höchste Wertgenerierung ermöglicht. Mit anderen Worten: Welche Kompetenzen (für die Marketing-Kernaufgaben) sind intern auszubauen bzw. zu pflegen, um Marktpotenziale erschließen bzw. ausschöpfen zu können?

## 5.1 Typen von Kernaufgabenprofilen

Im Folgenden werden einige Kernaufgabenprofile beispielhaft erläutert (siehe auch die Abbildung 9).

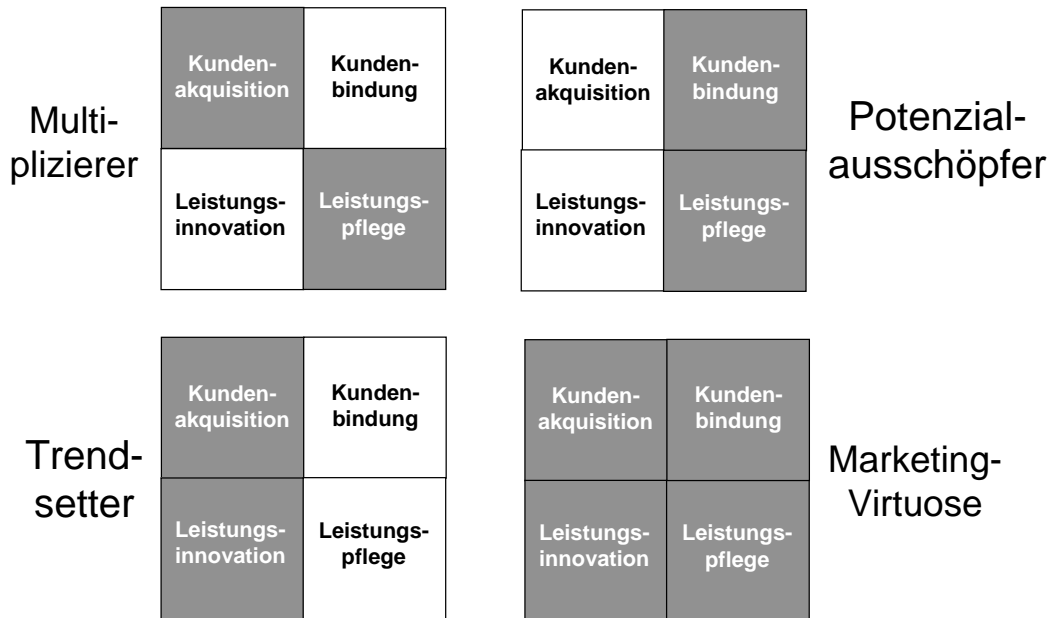


Abb. 9: Typologiebeispiele unterschiedlicher Kernaufgabenprofile

In neuen und innovativen Märkten stehen insbesondere Kundenakquisition und Leistungsinnovation im Vordergrund; daraus ergibt sich das Kernaufgabenprofil eines *Trendsetters*, der gleichzeitig Kunden- und Leistungspotenziale erschliessen möchte. Der Grenznutzen des Marketingbudgets liegt in einer solchen Situation bei diesen beiden Kernaufgaben wesentlich höher als bei Kundenbindung und Leistungspflege. So setzen zum Beispiel Mobilfunkanbieter ihre Marketingressourcen derzeit insbesondere für die Kundenakquisition ein. Werbung, Sponsoring und Promotionsaktionen stehen im Vordergrund. Gleichzeitig investieren zahlreiche Anbieter massgeblich in den Ausbau ihres Netzdienstes und gehen Marketingkoalitionen mit Hardware- und Dienstleistungsunternehmen ein, um attraktive Leistungspakete zu schnüren. Die Preisgestaltung wird stark differenziert und auf verschiedene potenzielle Benutzergruppen zugeschnitten, um Neukunden zu gewinnen. So entwickelten die Anbieter des E-plus-Netzes in Deutschland spezifische Leistungsangebote für die Kundengruppe „Computerfreaks“. Dagegen investieren neue Anbieter bisher (noch) nicht wesentlich in Massnahmen der Kundenbindung; sie wird primär über vertragliche und technische Barrieren sichergestellt. Auch von einer massgeblichen Leistungspflege kann in diesem jungen Markt noch nicht die Rede sein. Für einen langfristigen Erfolg ist es notwendig, entweder als echter Trendsetter immer wieder neue Leistungen anzubieten oder aber zu einem geeigneten Zeitpunkt den Schwerpunkt allmählich von der Kundenakquisition auf die Kundenbindung zu verlagern. Aufgrund der zunehmenden Marktsättigung zeichnet sich letzteres im europäischen Mobilfunkmarkt bereits ab.

Ein zum Trendsetter spiegelbildliches Kernaufgabenprofil verfolgen die *Potenzialausschöpfer*. Diese konzentrieren sich auf vorhandene Kunden- und Leistungspotenziale und optimieren ihre Marketingmassnahmen so, dass diese Potenziale nachhaltig ausgeschöpft werden. Beispiel für einen Potenzialausschöpfer in der Luftverkehrsbranche ist die Lufthansa. Dieses Unternehmen verfügt über einen großen Kundestamm und bieten eine breite Leistungspalette an. Da die Luftverkehrsmärkte liberalisiert wurden, muss die Lufthansa zum einen verhindern, dass insbesondere attraktive Kunden (Geschäftsreisende, private Vielflieger) zur Konkurrenz wechseln (z. B. mittels Vielfliegerprogramm Miles & More, Kundenzufriedenheitssteigerung). Andererseits müssen sie ihre vorhandenen Leistungsangebote und Kapazitäten an die geänderten Marktverhältnisse anpassen und beispielsweise durch neue Dienstleistungen aktualisieren und verbessern (z. B. Verbesserung des Inflight- oder Ground-Services in der Business Class).

Der *Multiplizierer* legt seine Schwerpunkte auf die Instrumente Kundenakquisition und Leistungspflege. Typisches Beispiel hierfür sind internationale Franchisegeber wie McDonald's. Ihr Ziel ist es, das Potenzial einer erfolgreichen Idee weltweit auszuschöpfen; dazu müssen neue Kundenpotenziale erschlossen werden, wie folgende Aussage des CEO von McDonald's belegt: „The 120 countries in which we operate represent 95 percent of the world's purchasing power. Yet, we feed less than 1 percent of the world's population on any given day.“ (Greenberg 2001, S. 3). So eröffnete McDonald's von 1995 bis zum Jahr 2000 weltweit 10'408 Restaurants (gesamt Ende 2005: 31'886). Gut alle vier Stunden wuchs das McDonald's-Filialnetz somit um eine Niederlassung. Franchisegeber wie McDonald's fokussieren eindeutig auf die Kernaufgaben Kundenakquisition und Leistungspflege; dies zeigt auch die Arbeitsteilung mit den Franchisenehmern: Der Franchisegeber ist für die Kundenakquisition (Werbung) und Leistungspflege (Qualitätsmanagement, Schulungen, Bereitstellen und Weiterentwickeln von Know-how, Positionierung usw.) verantwortlich. Kundenbindung ist in erster Linie Ergebnis des operativen Geschäfts („Marketing brings customers in, operations brings them back.“).

Einige Unternehmen verzichten darauf, einzelne Kernaufgaben hervorzuheben; vielmehr streben sie danach, alle vier Kernaufgaben gleichzeitig intensiv zu verfolgen. Ein Beispiel eines solchen *Marketingvirtuosen* oder Marketingmehrkämpfers ist das Unternehmen Swisscom. Swisscom entwickelt sich vom traditionellen Telekommunikationsanbieter zum TIME-Unternehmen (TIME steht für Telecommunications, IT, Media und Entertainment). Das Unternehmen bringt permanent neue Marktleistungen hervor (Lancierung von neuen Angeboten wie digitales Fernsehen (Bluewin TV) und Telefonieren über Breitband (Bluewin Phone)), erschließt mit bestehenden und neuen Angeboten laufend neue Kundenpotenziale im (internationalen) Markt, betont die Kundenbindung (Angebot von Zubehör, Erhöhen der Preisbereitschaft durch höherwertige Marktleistungen) und pflegt die Marke Swisscom wie auch die einzelnen Produkte und Dienstleistungen durch ständige Aktualisierung und Verbesserung.

## 5.2 Wettbewerbsüberlegene Kernaufgabenprofile

Zwei grundsätzliche Perspektiven bei der Formulierung von Kernaufgabenprofilen lassen sich unterscheiden:

### **Konzentration auf Kernkompetenzen**

Unternehmen fokussieren sich auf eine Kernaufgabe und versuchen, in diesem Bereich ihre Überlegenheit gegenüber dem Wettbewerb zu nutzen und weiter auszubauen. Der Nachteil dieses Ansatzes liegt darin, dass sich nicht alle denkbaren Marktpotenziale nutzen lassen. Um das Ziel «Business Excellence» zu realisieren, sollte die Zielsetzung darin bestehen, eine Konzentration auf die Kernkompetenzen vorzunehmen. Dabei sind alle nicht erfolgsentscheidenden Wertschöpfungsaktivitäten auszulagern, um so eine gewollte Beschränkung auf Kernkompetenzen zu erreichen (Töpfer 2006, S. 119).

### **Nutzung aller Marktpotenziale**

Um alle denkbaren Wachstums- und Gewinnchancen realisieren zu können, müssen Unternehmen versuchen, alle Kernaufgaben gleichzeitig bestmöglich zu bewältigen («Mehrkämpfer»). Ein solches Vorgehen ist allerdings mit der Gefahr der «Verzettelung» verbunden. Aufgrund mangelnder Kompetenzen kann kein wettbewerbsüberlegenes Kernaufgabenprofil entwickelt werden. «No company can be good at everything. First, companies have limited funds and must decide where to concentrate them. Second, choosing to be good at one thing may reduce the possibility of being good at something else» (Kotler 1999, S. 55).

Vor dem Hintergrund des hier aufgezeigten Spannungsfelds ist zu fragen, ob sich bestimmte *generalisierbare Regeln* für die Formulierung von Kernaufgabenprofilen erkennen lassen. In der Literatur diskutieren verschiedene Autoren im Rahmen von Ansätzen, die eine ähnliche Ausrichtung wie der aufgabenorientierte Ansatz aufweisen, diese Fragestellung und liefern (erste) wertvolle Hinweise zur Formulierung wettbewerbsüberlegener Kernaufgabenprofile. Zu nennen sind hier insbesondere die Ansätze von Miles/Snow (1978) und Treacy/Wiersema (1995) sowie Weiterentwicklungen bzw. Anwendungen von Slater/Olson/Reddy (1997), Hagel/Singer (1999), Mefert/Burmann (2000) und Rudolph (2000).

Die einzelnen Ansätze basieren auf verschiedenen Theorien und theoretischen Konzepten. Basis der neueren Ansätze sind insbesondere die generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter, der ressourcenorientierte Ansatz sowie die Netzwerktheorie.

Nach Treacy/Wiersema (1995) muss ein Unternehmen bzw. eine strategische Geschäftseinheit erstens ein einzigartiges Leistungsversprechen (value proposition) abge-

ben, zweitens ein neues operatives Geschäftsmodell aufbauen und drittens seine Nutzenstrategien (value disciplines) trotz unablässiger Veränderungen und Verbesserungen konsequent verfolgen, um auf dem Markt erfolgreich zu agieren. Diese Überlegungen basieren auf dem Gedanken, dass in jedem Markt drei Kundentypen existieren: Kunden, die Innovationen bevorzugen, Kunden, die anstatt neuer Leistungen eher zuverlässige Leistungen präferieren, und Kunden, deren individuellen Wünschen und Bedürfnissen möglichst gut entsprochen werden soll. Daraus lassen sich insgesamt drei Nutzenstrategien ableiten, wie ein Unternehmen operatives Geschäftsmodell und Leistungsversprechen erfolgreich miteinander verbinden kann: *Operational Excellence*, *Product Leadership* und *Customer Intimacy*. Jede der drei Strategien stützt sich auf ein eigenes Geschäftsmodell, in dem Organisationsstruktur, Unternehmensprozesse, Informationssystem und Unternehmenskultur ganz bestimmte Merkmale aufweisen.

Treacy/Wiersema (1995) betonen, dass ein Unternehmen zum einen in einer der drei Disziplinen nach Höchstleistung streben, zum anderen aber auch bemüht sein muss, in den zwei anderen Disziplinen keine signifikanten Wettbewerbsnachteile zuzulassen.

Slater/Olson/Reddy (1997) fügten den drei Strategietypen nach Treacy/Wiersema noch den Strategietyp des *Brand Champion* hinzu. Der Brand Champion-Strategietyp betont wie der Customer Intimacy-Strategietyp die Kundenperspektive, stellt jedoch das «Massenmarktkomplementär» hierzu dar. Entscheidend bei diesem Strategietyp sind der Aufbau und die Pflege des Markenwerts inklusive der Marktsegmentierung und -analyse, der Positionierung und der Pflege guter Kanalbeziehungen.

Hagel/Singer (1999) unterscheiden in ihrem Ansatz mit den drei Strategietypen *Customer Relationship*, *Product Innovators* und *Infrastructure Management* im Prinzip dieselben Typen wie Treacy/Wiersema. Allerdings nehmen sie explizit eine Inside-out-Perspektive ein und betonen, dass ihre Strategietypen den Schwerpunkt jeweils auf einen der zentralen Kernprozesse eines Unternehmens legen: Verkauf, Leistungsentwicklung und Infrastrukturmanagement.

Werden die Aussagen der oben vorgestellten Ansätze zusammenfassend betrachtet und in Beziehung zum aufgabenorientierten Ansatz gesetzt, so lassen sich folgende Resultate festhalten: Erstens weisen unterschiedliche Strategietypen unterschiedliche Kompetenzstrukturen auf. Um Wettbewerbsvorteile zu erreichen, ist es zweitens erforderlich, sich auf eine Disziplin bzw. einen zentralen Kernprozess zu konzentrieren.

Ähnlich wie die oben genannten Ansätze zeigen qualitative und quantitative Befunde zu erfolgreichen Kernaufgabenprofilen im Rahmen des aufgabenorientierten Ansatzes, dass Komplexität und Kapitalintensität es nur wenigen Unternehmen erlauben, sämtliche Marktpotenziale in Eigenleistung zu nutzen. Tomczak (2007) identifiziert dementsprechend drei erfolgreiche Kernaufgabenprofile: Customer Relationship, Product Leadership und Focused Market Leadership.

*Customer Relationship-Unternehmen* treiben die Erhöhung des Share of Wallet und die Verbesserung der Economies of Scope fortwährend voran. Hierzu benötigen sie ein relativ diverses und breites Leistungsangebot. Sie legen ihren Fokus auf die Kernaufgaben Kundenakquisition und Kundenbindung. Zentrale Herausforderung ist somit individuelles Kundenverständnis und Kontrolle des Kundenzugangs. Den Kundenzugang sichern sie sich insbesondere durch direkte Distribution. Beispiele für Customer Relationship-Unternehmen sind Dell, Amazon oder typische Einzelhändler wie die deutsche Rewe oder der Schweizer Coop.

*Product Leadership-Unternehmen* konzentrieren sich auf die Leistungsseite des aufgabenorientierten Ansatzes, das heißt auf die Kernaufgaben Leistungsinnovation und -pflege. Sie bringen kontinuierlich Produkte hervor, die den Stand der Technik neu definieren. Ferner halten sie ständig Ausschau nach First-Mover-Vorteilen. Das Management ist auf Economies of Scale ausgerichtet und nimmt eine globale Perspektive ein. Für diese Art von Unternehmen zählt eine breite und schnelle Ausbreitung in den Märkten. Hierfür setzen sie hauptsächlich indirekte Distribution, Key Account Management und ein relativ schmales Programm an standardisierten Leistungen mit Leistungsvorteilen (Qualität, Marke) ein. Als erfolgreiche Beispiele für diese Art von Kernaufgabenprofil sind Procter & Gamble, Gore-Tex, Nike und Hilcona zu nennen.

*Focused Market Leadership-Unternehmen* richten ihren Fokus simultan auf Customer Relationship und Product Leadership. Dementsprechend kombinieren sie alle Kernaufgaben. Allerdings fokussiert sich diese Art von Unternehmen hierbei auf für begrenzte, aber attraktive Marktsegmente. In den ausgewählten Marktsegmenten streben sie Preispremiums für innovative Leistungen durch Kundenkenntnis und intensive Kundenpflege an. Kennzeichnend für dieses Kernaufgabenprofil ist eine selektive Distribution mit starkem direkten Lead Channel. Zu Focused Market Leadership-Unternehmen zählen beispielsweise H&M, Starbucks, Hilti oder Nespresso.

Zur Systematisierung der *wettbewerbsüberlegenen Kernaufgabenprofile* lässt sich die in der Abbildung 10 dargestellte Matrix heranziehen. Die Matrix setzt sich aus den beiden Dimensionen «Kunden- bzw. Leistungsorientierung» und «Breite des Marktpotenziales» zusammen.

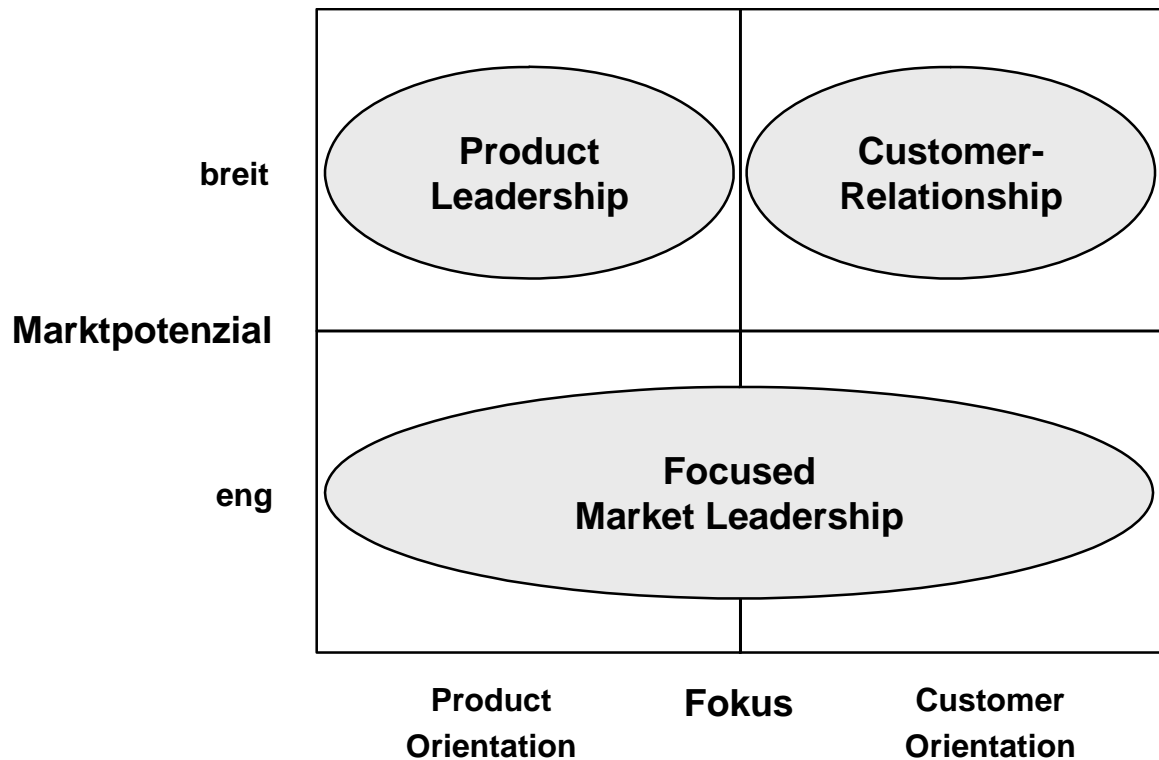


Abb. 10: Wettbewerbsüberlegene Kernaufgabenprofile

Unternehmen, die sämtliche Kernaufgaben kombinieren, fokussieren aus Komplexitätsgründen eher auf ein relativ kleines Marktsegment. Sie werden daher auch als Focused Market Leadership-Unternehmen bezeichnet. Demgegenüber zielen Unternehmen mit Fokus auf der Leistungsseite mittels eines relativ begrenzten Leistungsangebots auf einen breit definierten Absatzmarkt. Kundenorientierte Unternehmen werden ihre Wettbewerbsvorteile in den Kernaufgaben Kundenakquisition und -bindung ausbauen. Kennzeichnend für diese Art von Unternehmen ist, dass sie ihre relativ enge Zielgruppe mit einem relativ breiten Leistungsangebot bearbeiten. Zur Veranschaulichung der einzelnen wettbewerbsüberlegenen Kernaufgabenprofile dienen Beispiele aus der Befestigungsbranche.

- *Customer Relationship-Unternehmen:* Das Befestigungs- und Montagetechnikunternehmen Würth aus Deutschland ist ein weltweit führender Handelskonzern mit einer generellen Spezialisierung auf den Vertrieb über Außendienstmitarbeiter. Zu den Kunden zählen vornehmlich Unternehmen aus den Bereichen Bau, Holz, Auto, Metall und Industrie. Ein integraler Bestandteil der Kundenorientierung bei Würth ist der hohe Servicegrad. Die konsequente Kundenorientierung ermöglicht Würth den Zugang zu wertvollen Kundeninformationen und führt zu einer höheren Bindung und Loyalität der Kunden. Würth bietet seinen Kunden ein breites Produktsortiment von Befestigungs- und Montagematerial über Werkzeuge mit zirka

100 000 verschiedenen Produkten an. Hierbei reicht die Produktpalette von einfacher Massenware wie Schrauben bis hin zu kundenindividuellen Speziallösungen. Die Produkte werden über Fremdvergabe hergestellt, jedoch unter der Marke Würth vertrieben. Würth ist damit eines der größten nicht-börsennotierten Unternehmen Deutschlands. Im Ranking «Deutschlands große 500» der Zeitung «Die Welt» belegte die Würth-Gruppe 2006 Platz 91.

- *Product Leadership-Unternehmen:* Die Unternehmensgruppe fischer aus Deutschland umfasst vier Geschäftsbereiche: Befestigungstechnik (Dübel und Bauzubehör), automotive systems (Multifunktionskomponenten für den Auto-Innenraum), fischer-technik (Konstruktionsspielzeug) sowie Prozessberatung. Der Bereich Befestigungstechnik ist mit Abstand größter Umsatzträger. Ungefähr drei Viertel des Umsatzes werden im Ausland generiert. Die globale Perspektive zeigt sich auch in den Neugründungen; allein 2006 wurden acht neue Landesgesellschaften gegründet. Klaus Fischer: «Wir expandieren sehr dynamisch, um unsere Kunden noch schneller und besser bedienen zu können, um neue Marktanteile zu gewinnen und neue Kundengruppen zu erreichen» ([www.fischer.com](http://www.fischer.com)). Das Management folgt dem Prinzip des schlanken Unternehmens und forciert somit die Generierung von Skaleneffekten. Fischer entwickelt und produziert Leistungen für alle relevanten Bereiche der Befestigungstechnik und versteht sich als Innovationsführer. So lautet der Slogan der Unternehmensgruppe: «Wer Innovationen sucht, wird fischer finden». Fischer weist mehr als 2000 Patente auf und bringt jährlich rund 40 neue Erfindungen hervor. Die Produkte werden vornehmlich über Baumärkte und Handelspartner vertrieben. Zu den Kunden zählen sowohl Gewerbetreibende als auch Heimwerker. In den vergangenen fünf Jahrzehnten ist fischer zum Weltmarktführer in der Dübeltechnik aufgestiegen und erzielte 2006 einen Bruttoumsatz von €493 Mio.
- *Focused Market Leadership-Unternehmen:* Der Baufestigungstechnik-Konzern Hilti aus Liechtenstein ist ein weltweit führendes Unternehmen in der Entwicklung, Herstellung und dem Vertrieb von qualitativ hochwertigen Produktsystemen für den Bau. Hilti wendet sich über ein eigenes Vertriebsnetz direkt an den gewerblichen Endverbraucher. Je nach Bedürfnis stehen Verkaufsberater, das Hilti Center, der telefonische Kundenservice oder das Internet zur Verfügung. Zusätzlich bietet Hilti im Rahmen eines so genannten Shop-in-Shop-Modells auch in ausgewählten Fachmärkten insbesondere für kleinere Kunden Hilti-Produkte und Beratung durch Hilti-Verkaufsleute an. Von den weltweit mehr als 17 000 Mitarbeitern pflegen zwei Drittel unmittelbaren und direkten Kontakt zum Kunden. In den ausgewählten Marktsegmenten realisiert Hilti ein Preispremium für seine innovativen Leistungen mit Leistungsvorteilen wie hochwertige Qualität und die starke Marke (Die Marke Hilti hat eine ganze Werkzeuggattung geprägt. In der Baubranche heißt es nicht "Gib mir mal den Bohrhammer!", sondern „Gib mir mal die Hilti!“). Hilti hat 2006 mehr als CHF 4 Mrd. Umsatz und ein Betriebsergebnis von CHF 422 Mio. (31 % mehr als 2005) erzielt.

## 6 Empirische Befunde

### 6.1 Design der Datenerhebung

Das Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen führte im Jahr 2006 eine branchenübergreifende empirische Studie zum Thema „*Marketing im 21. Jahrhundert*“ in der Schweiz durch. Im Rahmen dieser standardisierten schriftlichen Befragung wurden insbesondere das Kernaufgabenprofil, Ressourcen und Fähigkeiten, Wettbewerbsvorteile und Erfolgskenngrößen auf Geschäftsbereichsebene erhoben. Befragt wurden jeweils jene Mitglieder von Geschäfts(bereichs)leitungen, die für Marketing und/oder Verkauf in grösseren Unternehmen zuständig sind. Die Grundgesamtheit für die Erhebung bildete eine Zufallsauswahl von insgesamt 2500 Unternehmen aus der Schweiz .

Insgesamt beteiligten sich *477 Führungskräfte* an dieser Befragung. Die Rücklaufquote von 15 % ist aus unserer Sicht für eine nichtbranchenspezifische Befragung als zufrieden stellend zu bewerten (vgl. hierzu Diekmann 1995, S. 441; Hüttner 1989, S. 41 f.).

### 6.2 Deskriptive Analyse

Zunächst soll ein Überblick darüber gegeben werden, mit welchen unterschiedlichen Kernaufgabenprofilen Unternehmen bzw. Geschäftsbereiche<sup>1</sup> den Markterfolg suchen und finden.

Die Operationalisierung der Kernaufgabenprofile erfolgte über die Messung von *Kompetenzvorteilen* bezüglich der jeweiligen Kernaufgaben. Dazu mussten die befragten Führungskräfte einschätzen, ob ihr Unternehmen in den einzelnen Kernaufgaben Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege jeweils einen Wettbewerbsnachteil oder einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den relevanten Hauptwettbewerbern besitzt. Hierzu wurde eine fünfstufige Rating-Skala verwendet.

---

<sup>1</sup> Nachfolgend wird aus sprachlichen Gründen immer der Begriff „Unternehmen“ verwendet, auch wenn in vielen Fällen nicht Gesamtunternehmen, sondern vielmehr selbständige Geschäftsbereiche gemeint sind.

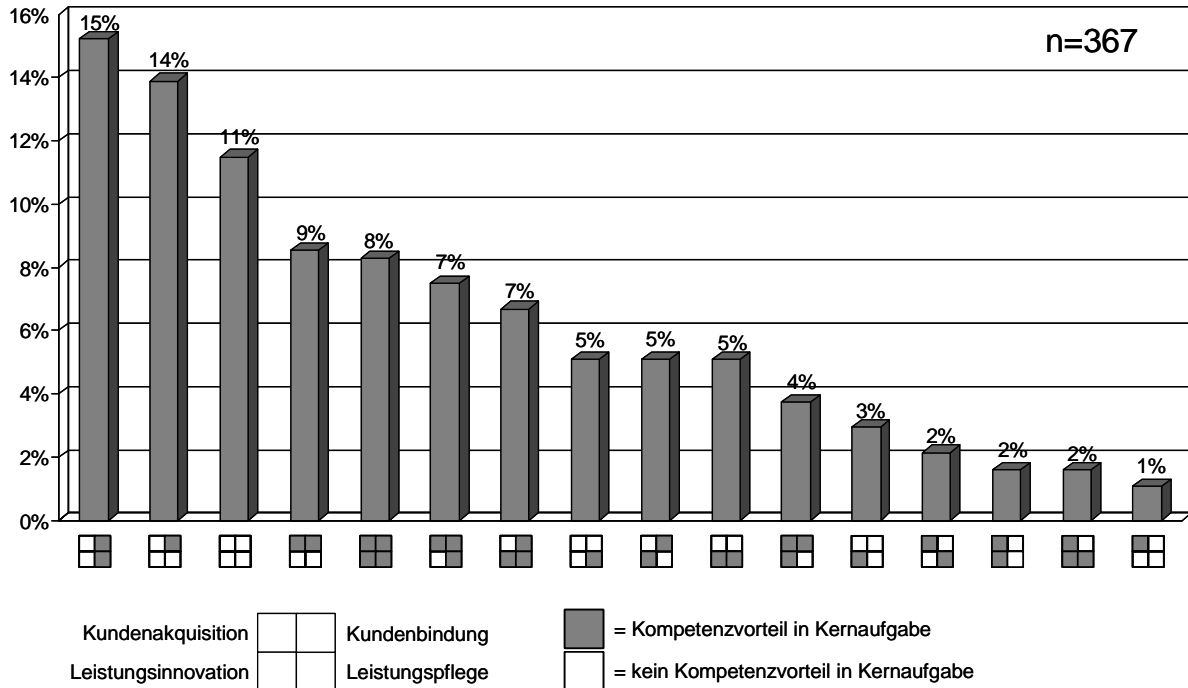


Abb. 11: Empirische Häufigkeit der Kernaufgabenprofile

Theoretisch sind 16 (= 2<sup>4</sup>) verschiedene Kernaufgabenprofile denkbar. Aus Abbildung 11 geht hervor, dass sich für jedes dieser möglichen Kernaufgabenprofile in der Realität Beispiele finden lassen. Andererseits zeigt es sich aber auch eindeutig, dass einige Kernaufgabenprofile wesentlich häufiger als andere auftreten. So haben 15 Prozent aller Unternehmen gleichzeitig Kompetenzvorteile in der Kundenbindung und Leistungspflege, 14 Prozent agieren als "Kundenakquirierer"..Hervorzuheben ist ferner, dass immerhin zirka 6 Prozent der Unternehmen in der Lage sind, das Kernaufgabenprofil eines "Marketingvirtuosen" (Merhkämpfer) im Markt durchzusetzen.

Ein weiteres wichtiges Ziel der empirischen Studie war es, den Zusammenhang zwischen Erfolg und Kernaufgabenprofilen zu analysieren. Hierzu ist es erforderlich, die Variable „Erfolg“ zu operationalisieren. Erfolg erfordert das Übertreffen der Konkurrenz (Ambler 1999, S. 706). Daher wurde im Rahmen dieser Studie auf die Operationalisierung des Erfolgs im Vergleich zum Hauptwettbewerber zurückgegriffen. Als Erfolgsmaße dienen die Gesamtgewinn- und die Umsatzvolumenentwicklung. 333 der 377 Befragten gaben das Kernaufgabenprofil sowie Informationen zum Erfolg an.

Abbildung 12 gibt die ermittelten Erfolgsmaße der einzelnen Kernaufgabenprofile wieder. Die empirischen Befunde deuten darauf hin, dass die Kernaufgabenprofile Customer Relationship, Product Leadership und Focused Market Leadership überdurchschnittlich erfolgreich sind. Demgegenüber ist zum Beispiel das Kernaufgabenprofil mit keinem Wettbewerbsvorteil in einer Kernaufgabe oder Kernaufgabenprofile mit Wettbewerbsvorteilen in diametralen Kernaufgaben (z. B. in Kundenbindung und Leistungsinnovation) unterdurchschnittlich erfolgreich.

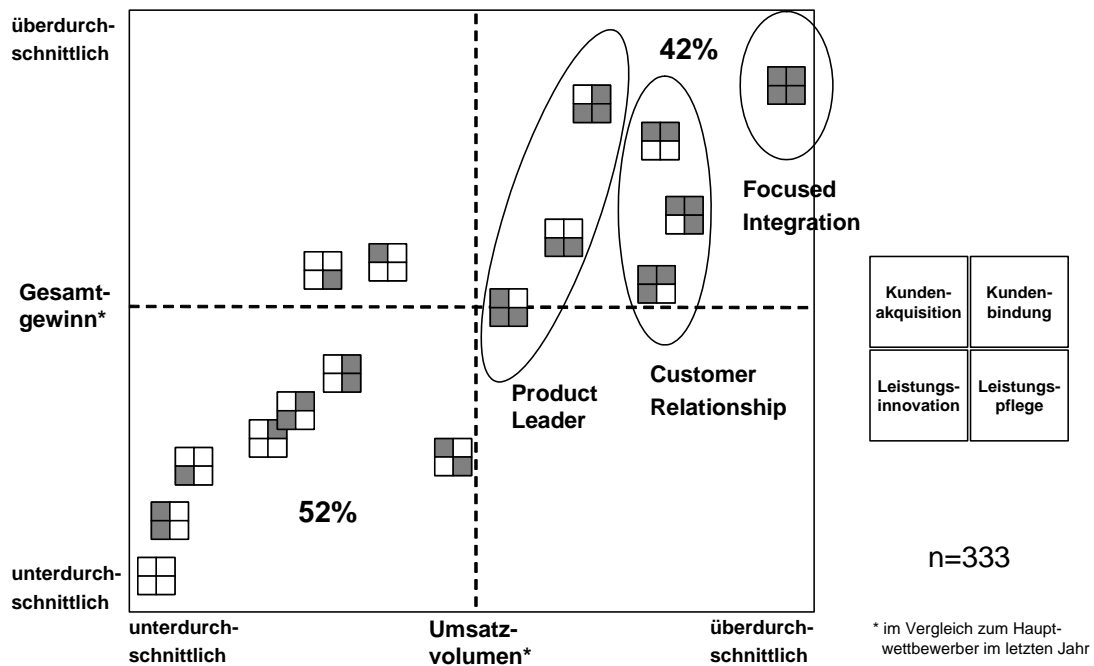


Abb. 11: Zusammenhang zwischen Kernaufgabenprofil und Erfolg

### 6.3 Zusammenfassung und Diskussion der empirischen Ergebnisse

Alle theoretisch möglichen Kernaufgabenprofile liessen sich in der Realität nachweisen. Allerdings wurde deutlich, dass manche Profile häufiger als andere vorkommen. Dies zeigt, dass Kernaufgabenprofile nicht zufällig und willkürlich sind, sondern dass die Kernaufgaben zueinander in einem inhaltlichen Zusammenhang stehen.

Die ersten empirischen Auswertungen belegen, dass es nicht ausreicht, Potenziale entweder nur zu erschliessen oder auszuschöpfen, um erfolgreich zu sein. Die dazugehörigen Kernaufgabenprofile des Potenzialausschöpfers bzw. -erschliessers haben sich im Allgemeinen nicht als überdurchschnittlich erfolgreich erwiesen. Dagegen war es möglich nachzuweisen, dass die von Tomczak (2007) identifizierten Kernaufgabenprofile Customer Relationship, Product Leadership und Focused Market Leadership grundsätzlich überdurchschnittlich häufig mit unternehmerischem Erfolg einhergehen.

Dieses Ergebnis untermauert auch die „knowledge-based view“, die Wettbewerbsvorteile und somit Performance-Unterschiede insbesondere auf unterschiedliche Wissensbasen und Aufgaben sowie letztlich auf unterschiedliche Kompetenzen eines Unternehmens zurückführt.

Die empirische Analyse hat sich insgesamt als wertvoll erwiesen, um die theoretischen Konstrukte des aufgabenorientierten Ansatzes zu überprüfen und zu präzisieren. Im Zuge der Diskussion wurde jedoch deutlich, dass noch weitere empirische Arbeit erforderlich ist, um eine solche Inside-out-Perspektive, insbesondere eine Knowledge-

based-Perspektive in der Marketingwissenschaft weiterzuentwickeln. Vor allem ist es erforderlich, jene charakteristischen Fähigkeiten empirisch zu belegen, die benötigt werden, um jede einzelne der vier Kernaufgaben überlegen zu erfüllen. Ferner müssen auch kernaufgabenübergreifende und -integrierende Fähigkeiten (vgl. Tomczak/Reinecke 1996, S. 9) identifiziert werden. Diese Kompetenzbündel und Kernaufgabenprofile müssen situativ relativiert werden, das heisst insbesondere mit den Potenzialen jener Märkte bzw. Branchen abgeglichen werden, die sich den jeweiligen Unternehmen bieten.

Dynamische Aspekte, also zeitraumbezogene Analysen, wurden im Rahmen dieses Beitrags bisher lediglich angedeutet. Dabei handelt es sich allerdings ganz offensichtlich um ein äusserst zentrales Thema (vgl. Meffert/Burmann 2000), insbesondere für sogenannte turbulente Märkte mit hoher technologischer Entwicklungsgeschwindigkeit (vgl. Burmann 2000). So sind zur Sicherung des Erfolgs in den verschiedenen Lebenszyklusphasen teilweise diametral entgegengesetzte Kompetenzen erforderlich (vgl. Moore 1995, S. 174 f.). Weil sich die Produktlebenszyklen insbesondere in turbulenten Märkten in den letzten Jahren verkürzt haben und damit die Lebenszyklusphasen in immer kürzeren Abständen aufeinander folgen, wird der schnelle und effiziente Wechsel zwischen unterschiedlichen erfolgsentscheidenden Kompetenzen und den damit einhergehenden unterschiedlichen Marketingstrategien zu einer zentralen Herausforderung für einen nachhaltigen Markterfolg. Gerade diese Dynamik wird im Rahmen des aufgabenorientierten Ansatzes berücksichtigt. Unternehmen haben kein starres Kernaufgabenprofil im Zeitablauf. Vielmehr müssen sie permanent die sich aus den identifizierten Marktpotenzialen ergebenden Wachstumsoptionen und ihr unternehmensspezifisches Wissen aufeinander abstimmen und gegebenenfalls einen Profilwechsel durchführen.

Die diskutierten empirischen Ergebnisse weisen primär explorativen Charakter auf. Im Zuge der weiteren Forschung am aufgabenorientierten Ansatz erscheint es sinnvoll, auch erklärende Kausalanalysen einzusetzen, um insbesondere Ursache-Wirkungsbeziehungen zu analysieren.

## **7 Fazit**

Der aufgabenorientierte Ansatz ist ein Beitrag der Marketingtheorie zur Weiterentwicklung der Inside-out-Perspektive, insbesondere der knowledge-based View. Im Kern beschäftigt sich der aufgabenorientierte Ansatz mit spezifischen *Kompetenzen*, die ein Unternehmen benötigt, um *Marktpotenziale* besser als der Wettbewerb erschliessen oder ausschöpfen zu können.

Im vorliegenden Beitrag wurde herausgearbeitet und empirisch belegt, dass es möglich ist, auf dem theoretischen Fundament des aufgabenorientierten Ansatzes strategische Archetypen zu formulieren, die mit überdurchschnittlichem Erfolg einhergehen. Die

empirischen Ergebnisse weisen auf eine Wettbewerbsüberlegenheit der Strategietypen Customer Relationship, Product Leadership und Focused Market Leadership hin.

Als Beitrag zur knowledge-based View und somit auch zur ressourcenorientierten Sicht steht der aufgabenorientierte Ansatz allerdings nicht als Gegensatz zu klassischen industrieökonomischen Ansätzen, sondern strebt vielmehr nach einer Synthese der scheinbaren Gegenpole „Inside-out“ und „Outside-in“. Beispielsweise lassen sich die erforderlichen Wettbewerbsvorteile eines Multiplizierers wie McDonald's durchaus industrieökonomisch begründen: Sie basieren auf Kostenvorteilen durch Lerneffekte sowie auf Economies of Scale und Scope (vgl. Porter 1988, 1986, 1980; Boston Consulting Group 1976). Entscheidend für langfristigen Erfolg ist aber die Tatsache, dass aus wissensorientierter Sicht bestimmte Verknüpfungen von Wissens- und Aufgabensystemen und damit letztlich bestimmte Kompetenzen erforderlich sind, um mit dieser Wettbewerbsstrategie auch tatsächlich Wettbewerbsvorteile zu realisieren und diese langfristig zu halten (vgl. u. a. von Krogh/Roos 1995, 1992). Wettbewerbsvorteile können nicht einfach auf dem freien Markt gekauft werden, sondern sind vielmehr begründet in den unternehmensspezifischen Wissens- und Aufgabensystemen bzw. letztlich in strategischen Kompetenzen, die Unternehmen bereits besitzen bzw. entwickeln müssen. Daher ist es für marktorientierte Unternehmen wichtig, ihre eigene Wissens- und Kompetenzbasis permanent weiterzuentwickeln, um eine erfolgreiche langfristige Expansionsstrategie umzusetzen (vgl. von Krogh/Cusumano 2001). Nur so können sie die eigene Überlebensfähigkeit sichern sowie Unternehmenswert schaffen.

## **Literaturverzeichnis**

- Ambler, T. (1999): Where Does the Cash Flow From?, in: *Journal of Marketing Management*, 15, H. 8, S. 705-710.
- Ambler, T./Kokkinaki, F. (1997): Measures of Marketing Success, in: *Journal of Marketing Management*, 13, H. 7, S. 665-678.
- Amit, R./Schoemaker, P. J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent, in: *Strategic Management Journal*, 14, H. 1, S. 33-46.
- Ansoff, H. I. (1965): *Corporate Strategy*, New York.
- Backhaus, K./Meyer, M. (1993): Strategische Allianzen und strategische Netzwerke, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 22, H. 7, S. 330-334.
- Balderjahn, I. (1995): Bedürfnisse, Bedarf, Nutzen, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J.: *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 179-180.
- Barney, J. B. (1999): How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions, in: *Sloan Management Review*, 40, Spring, S. 137-145.
- Barney, J. B. (1992): Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis, in: Shrivastava, P./Huff, A./Dutton, J. (Hrsg.): *Advances in Strategic Management*, Vol. 8, Greenwich, CT, S. 39-61.

- Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: *Journal of Management*, 17, H. 1, S. 99-120.
- Belz, C. et al. (1991): *Erfolgreiche Leistungssysteme*, Stuttgart.
- Belz, C./Schuh, G./Groos, S.A./Reinecke, S. (1997): *Industrie als Dienstleister*, St. Gallen.
- Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (1996): *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, 7. Aufl., Wiesbaden.
- Bierly, P./Chakrabarti, A. (1996): Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry, in: *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, S. 123-135.
- Bleicher, K. (1996): *Das Konzept integriertes Management*, 4. Aufl., Frankfurt/New York.
- Bleicher, K. (1991): *Das Konzept integriertes Management*, St. Galler Managementkonzept, Bd. I, Frankfurt/New York.
- Boos, F./Jarmai, H. (1994): Kernkompetenzen – gesucht und gefunden, in: *Harvard Business Manager*, 16, H. 4, S. 19-26.
- Boston Consulting Group (1976): *Perpectives on Experience*, Boston (Massachusetts).
- Büning, H./Trenkler, G. (1978): *Nichtparametrische statistische Methoden*, Berlin/New York.
- Burmann, C. (2001): Strategische Flexibilität und Strategiewechsel in turbulenten Märkten – Neuere theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, in: *Die Betriebswirtschaft*, 61, H. 2, S. 169-188.
- Burmann, C. (2000): *Strategiewechsel in turbulenten Märkten - Neuere theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität*, Arbeitspapier Nr. 134 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., hrsg. von Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J., Münster.
- Campbell, D. J./Goold, M. (1992): *Building Core Skills*, Working Paper, Januar, Ashridge Strategic Management Centre.
- Collis, D. J. (1991): *Organizational Capability as a Source of Profit*, Working Paper, Harvard Business School, March.
- Collis, D. J./Montgomery, C. A. (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990s, in: *Harvard Business Review*, 73, H. 4, S. 118-128.
- Conner, K. R./Prahalad, C. K. (1996): A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism, in: *Organization Science*, 7, H. 5, S. 477-501.
- Cummings, A./Oldham, G. R. (1997): Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee, in: *California Management Review*, 40, H. 1, S. 22-38.
- Day, G. S. (2000): *Capabilities for Forging Customer Relationships*, MSI Working Paper No. 00-118, Cambridge (Mass.).

- Deshpandé, R./Farley, J. U./Webster, F. E. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis, in: Journal of Marketing, 57, H. 1, S. 23-37.
- Diekmann, A. (1995): Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek.
- Dierickx, I./Cool, K. (1990): A Resource Based Perspective on Competitive Strategy, Arbeitspapier, September, Fountainebleau.
- Dierickx, I./Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science, 35, December, S. 1504-1510.
- Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, 18, H. 2, S. 81-94.
- Diller, H. (1995): Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier Nr. 40, Institut für Marketing, Universität Nürnberg-Erlangen.
- Dittrich, S. (2000): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing, St. Gallen.
- Ehrbar, A. (1999): EVA – Economic Value Added: Der Schlüssel zur wertsteigernden Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Eisenhardt, K. M./Martin, K. A. (2000): Dynamic Capabilities: What are They?, in: Strategic Management Journal, 21, H. 10-11, S. 1105-1121.
- Freiling, J. (2000): Entwicklungslinien und Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Management, in: Hammann, P./Freiling, J. (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Management, Wiesbaden, S. 13-46.
- Fritz, W. (1997): Erfolgsursache Marketing – Warum marktorientiert geführte Unternehmen erfolgreich sind, Stuttgart.
- Fritz, W. (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart.
- Gälweiler, A. (1987): Strategische Unternehmensführung, Frankfurt.
- Geschka, H./Eggert-Kipfelstuhl, K. (1994): Innovationsbedarfserfassung, in: Tomczak, T./Reinecke, S. (Hrsg.): Marktforschung, Fachbuch für Marketing, St. Gallen, S. 116-127.
- Gibbons, J. D./Chakraborti, S. (1992): Nonparametric Statistical Inference, 3rd Edition, New York.
- Gomez, P. (1999): Integrated Value Management, London u. a. O.
- Gomez, P. (1993): Wertmanagement - Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel, Düsseldorf.
- Grant, R. M. (1997): The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice, in: Long Range Planning, 30, H. 3, S. 450-454.
- Grant, R. M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, in: Strategic Management Journal, 17, Winter Special Issue, S. 109-122.

- Grant, R. M. (1991a): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, 33, H. 3, S. 114-135.
- Grant, R. M. (1991b): Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications. Oxford-Cambridge (Mass.).
- Greenberg, J. M. (2001): Letter to the Shareholders, in: McDonald's 2000 Annual Report, Oak Brook (IL), S. 1-4.
- Gussek, F. (1992): Erfolg in der strategischen Markenführung, Wiesbaden.
- Haedrich, G./Gussek, F./Tomczak, T. (1989): Differenzierte Marktbearbeitung und Markterfolg im Reiseveranstaltermarkt der Bundesrepublik Deutschland, in: Marketing-ZFP, 11, H. 1, S. 11-18.
- Hagel, J./Singer, M. (1999): Unbundling the Corporation, in: Harvard Business Review, March-April, S. 133-141.
- Hall, R. (1994): Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage, in: Hamel, G./Heene, A. (Hrsg.): Competence-based Competition, Chichester, S. 149-169.
- Hall, R. (1993): A Framework linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, in: Strategic Management Journal, 14, H. 8, S. 607-618.
- Hall, R. (1992): The Strategic Analysis of Intangible Resources, in: Strategic Management Journal, 13, H. 2, S. 135-144.
- Hamel, G. (1994): The Concept of Core Competence, in: Hamel, G./Heene, A. (Hrsg.) (1994): Competence-based Competition, Chichester, S. 11-33.
- Hamel, G./Heene, A. (Hrsg.) (1994): Competence-based Competition. Chichester.
- Heinke, V. G. (2000): Der Signal- und Zertifizierungswert von Credit Ratings am Euromarkt, in: Die Betriebswirtschaft, 60, H. 3, S. 314-335.
- von Hermann, F. B. W. (1870): Staatswissenschaftliche Untersuchungen, 2. Aufl., München.
- Herrmann, A. (1998): Produktmanagement, München.
- Homburg, C. (1995): Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, Wiesbaden.
- Horváth, P. (1998): Controlling, 7. Aufl., München.
- Hunt, S. D./Lambe, C. J. (2000): Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource-advantage Theory, in: International Journal of Management Reviews, 2, H. 1, S. 17-43.
- Hüttner, M. (1989): Grundzüge der Marktforschung, 4. Auflage, Berlin u. a. O.
- Itami, H./Roehl, T. (1987): Mobilizing Invisible Assets, Cambridge (Mass.).
- Janssen, J./Laatz, W. (1994): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows: Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem, Berlin.

- Jenner, T. (1994): Internationale Marktbearbeitung – Erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller, Wiesbaden.
- Kaetzke, P./Tomczak, T. (2000): Ausschöpfen von Leistungspotenzialen - Ein Konzept zur Gestaltung existierender Leistungen, in: *Thesis*, 17, H. 2, S. 19-22.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996): *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, Boston (Massachusetts).
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1992): *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, in: *Harvard Business Review*, 70, H. 1, S. 71-79.
- Karg, M. (2001): *Kundenakquisition als Kernaussage im Marketing*, St. Gallen.
- King, A. W./Zeithaml, C. P. (2001): *Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox*, in: *Strategic Management Journal*, 22, H. 1, S. 75-99.
- Kirsch, W. (1991): *Grundzüge des Strategischen Managements*, in: Kirsch, W. (Hrsg.): *Beiträge zum Management strategischer Programme*, München, S. 3-38.
- Kleinaltenkamp, M./Fliess, S./Jacob, F. (Hrsg.) (1996): *Customer Integration – Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration*, Wiesbaden.
- zu Knyphausen, D. (1993): *Why are Firms Different?*, Der „Ressourcenorientierte Ansatz“ im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: *Die Betriebswirtschaft*, 53, H. 6, S. 771-792.
- Kohli, A. K./Jaworski, B. J. (1990): *Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications*, in: *Journal of Marketing*, 54, H. 4, S. 1-18.
- Kokkinaki, F./ Amber, T. (1999): *Marketing Performance Assessment: An Exploratory Investigation into Current Practice and the Role of Firm Orientation*, Working Paper Report, Nr. 99-114, Marketing Science Institute, Cambridge (Massachusetts).
- Kotler, P. (1999): *Kotler on Marketing, How to Create, Win, and Dominate Markets*, New York.
- Kotler, P./Bliemel, F. (1999): *Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9. Aufl., Stuttgart.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (1999): *Konsumentenverhalten*, 7. Aufl., München.
- von Krogh, G./Cusumano, M. A. (2001): *Das Unternehmen soll wachsen – aber nach welchem Plan*, in *Harvard Business Manager*, 23, H. 4, S. 88-100.
- von Krogh, G./Ichijo, K./Nonaka, I. (2000): *Enabling Knowledge Creation*, New York.
- von Krogh, G./Nonaka, I./Aben, M. (2001): *Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, in: *Long Range Planning*, 34, H. 4, S. 421-439.
- von Krogh, G./Rogulic, B. (1997): *Management von Marketing-Kompetenzen im Unternehmen: Vom Marketing-Wissen zum Kundennutzen*, in: Belz, C. (1997):

- Marketingtransfer, Kompetenz für Marketing-Innovationen, Schrift 5, St. Gallen, S. 120-129.
- von Krogh, G./Rogulic, B. (1996): Branchen gestalten statt Marktanteile verwalten, in: Tomczak, T./Rudolph, T./Roosdorp, A. (Hrsg.): Positionierung – Kernentscheidung des Marketings, St. Gallen, S. 58-68.
- von Krogh, G./Roos, J. (1995): A Perspective on Knowledge, Competence and Strategy, in: Personnel Review, 24, H. 3, S. 56-76.
- von Krogh, G./Roos, J. (1992): Figuring out your Competence Configuration, in: European Management Journal, 10, H. 4, S. 422-427.
- von Krogh, G./Venzin, M. (1995): Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, in: Die Unternehmung, 49, H. 6, S. 417-436.
- Kuss, A. (1994): Analyse von Kundenwünschen mit Hilfe von Means-End-Chains, in: Tomczak, T./Belz, C. (Hrsg.): Kundennähe realisieren, Ideen – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Fachbuch für Marketing, St. Gallen, S. 251-262.
- Kuss, A./Tomczak, T. (2000): Käuferverhalten, 2. Aufl., Stuttgart.
- Lado, A. A./Boyd, N. G./Wright, P. (1992): A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage, in: Journal of Management, 18, H. 1, S. 77-91.
- Levitt, T. (1960): Marketing Myopia, in: Harvard Business Review, 38, H. 4, S. 45-56.
- Liebeskind, J. P. (1996): Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm, in: Strategic Management Journal, 17, Winter Special Issue, S. 93-107.
- Lisowsky, P. U. (1968): Das Bedürfnis als absatzwirtschaftliches Problem, Diss., St. Gallen.
- Meffert, H. (2000): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 115-135.
- Meffert, H. (1998): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H. (1994): Marketing-Management, Analyse – Strategie – Implementierung, Wiesbaden.
- Meffert, H. (1977): Marketing, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmans, C. (2000): Product Life Cycle Management - Grundmodell und neuere Entwicklungen, in: Thexis, 17, H. 2, S. 6-10.
- Miles, R. E./Snow, C. C. (1986): Unternehmensstrategien, Hamburg u. a. O.
- Miles, R. E./Snow, C. C. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process, New York u. a. O.
- Moore, G. A. (1995): Inside the Tornado, Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge, New York (zitiert nach der Paperbackversion, New York 1999).
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001): Strategisches Management – Wie strategische Initiativen wirksam werden, Stuttgart.

- Narver, J. C./Slater, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: *Journal of Marketing*, 54, H. 10, S. 20-35.
- Nelson, R./Winter, S. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1997): *Marketing*, 18. Aufl., Berlin.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*, New York.
- Nonaka, I./Toyama, R./Konno, N. (2000): SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, in: *Long Range Planning*, 33, H. 1, S. 5-34.
- Olfert, K./Rahn, H.-J. (1996): Marktpotentiale, in: Olfert, K. (Hrsg.): *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre*, Ludwigshafen.
- Olson, J./Reynolds, T. (1983): Understanding Consumers' Cognitive Structures – Implications for Advertising Strategy, in: Percy, L./Woodside, A. (Hrsg.): *Advertising and Consumer Psychology*, Lexington (Mass.)/Toronto, S. 77-90.
- O'Shaughnessy, J. (1987): *Why People Buy*, New York u. a. O.
- Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, New York/London.
- Peters, T. J. (1984): Strategy Follows Structure: Developing Distinctive Skills, in: *California Management Review*, Vol. 26, Spring, S. 111-124.
- Porter, M. E. (1988): *Wettbewerbsstrategie*, 5. Aufl., Frankfurt am Main.
- Porter, M. E. (1986): *Wettbewerbsvorteile*, Frankfurt am Main.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1991): Nur Kompetenzen sichern das Überleben, in: *Harvard Business Manager*, 13, Nr. 2, S. 66-78.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1990): The Core Competences of the Corporation, in: *Harvard Business Review*, 68, H. 3, S. 79-91.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1997): *Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, Frankfurt am Main.
- Pümpin, C. (1986): *Management strategischer Erfolgspositionen*, 3. Auflage, Bern/Stuttgart.
- Pümpin, C. (1992): *Strategische Erfolgspositionen: Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung*, Bern.
- Raffée, H./Fritz, W. (1990): *Unternehmensführung und Unternehmenserfolg*, Arbeitspapier Nr. 85, Institut für Marketing, Universität Mannheim.
- Rappaport, A. (1998): *Creating Shareholder Value, A Guide for Managers and Investors*, New York.
- Rappaport, A. (1986): *Creating Shareholder Value, The New Standard for Business Performance*, New York.
- Rasche, C. (1994): *Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: Ein ressourcenorientierter Ansatz*, Wiesbaden.

- Rasche, C./Wolfrum, B. (1994): Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 54, H. 4, S. 501-517.
- Reinecke, S. (2000): Konzeptionelle Anforderungen an Marketingkennzahlensysteme, Arbeitspapier des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Robinson, P. J./Farris, C. W./Wind, Y. (1967): Industrial Buying und Creative Marketing, Boston (Mass.).
- Rogers, E. M. (1995): Diffusion of Innovations, New York.
- Rössl, D. (1994): Gestaltung komplexer Austauschbeziehungen – Analyse zwischenbetrieblicher Kooperation, Wiesbaden.
- Rühli, E. (1995): Ressourcenmanagement, in: Die Unternehmung, 49, H. 2, S. 91-105.
- Rumelt, R. P./Schendel, D. E./Teece, D. J. (1994) (Hrsg.): Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda, Boston.
- Rust, R. T./Zeithaml, V. A./Lemon, K. N. (2000): Driving Customer Equity – How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy, New York et al.
- Sanchez, R./Heene, A./Thomas, H. (1996): Introduction: Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition, in: Sanchez, R./Heene, A./Thomas, H. (Hrsg.): Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management, Kidlington u. a. O., S. 1-35.
- Schäfer, E. (1928): Grundlagen der Marktbeobachtung mit einer Darstellung der Beobachtungspraxis in der deutschen Porzellanindustrie, Nürnberg.
- Selznick, P. (1957): Leadership in Administration, Evanston.
- Shapiro, B. P. (1988): What the Hell is Market Oriented, in: Harvard Business Review, 66, November/December, S. 119-125.
- Slater, S. F./Narver, J. C. (1995): Market Orientation and the Learning Organization, in: Journal of Marketing, 59, H. 7, S. 63-74.
- Slater, S. F./Olson, E. M./Reddy, V. K. (1997): Strategy-Based Performance Measurement, in: Business Horizons, 40, H. 4, S. 37-44.
- Specht, U. (1996): Relationship Marketing, in: Absatzwirtschaft, 39, Sondernummer Oktober, S. 10-12.
- Spender, J. C. (1989): Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement, Oxford.
- Spender, J. C./Grant, R. M. (1996): Knowledge and the Firm: Overview, in: Strategic Management Journal, 17, Winter Special Issue, S. 5-9.
- Stalk, G./Philip, E./Shulman, L. E. (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, in: Harvard Business Review, 70, March/April, S. 57-69.
- Stauss, B. (1997): Regaining Service Customers. Costs and Benefits of Regain Management, Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Nr. 86, Ingolstadt.
- Stauss, B./Seidel, W. (1998): Beschwerdemanagement, 2. Aufl., München/Wien.

- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke, Wiesbaden.
- Teece, D.J. (1982): Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm, in: Journal of Economic Behavior and Organization, 3, H. 1, S. 39-63.
- Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, 18, H. 7, S. 509-533.
- Timmons, J. (1998): New Venture Creation, Burr Ridge (Illinois).
- Tomczak, T. (1989): Situative Marketingstrategien, Grundsatzstrategien für „Dogs“, Berlin.
- Tomczak, T./Dittrich, S. (1998): Erfolgreich Kunden binden – Eine kompakte Einführung, Zürich.
- Tomczak, T./Karg, M. (1999): Grundstrategien der Kundenakquisition, in: Thexis, 16, H. 2, S. 4-8.
- Tomczak, T./Reinecke, S. (2001): Best Practice in Marketing, Abschlussberichte der Top-Management-Fokusgruppen 2000, St. Gallen.
- Tomczak, T./Reinecke, S. (1999): Der aufgabenorientierte Ansatz als Basis eines marktorientierten Wertmanagements, in: Grünig, R./Pasquier, M. (Hrsg.): Strategisches Management und Marketing, Bern/Stuttgart/Wien, S. 297-337.
- Tomczak, T./Reinecke, S. (Hrsg.) (1998): Best Practice in Marketing – Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben im Marketing, St. Gallen/Wien.
- Tomczak, T./Reinecke, S. (1996): Der aufgabenorientierte Ansatz - Eine neue Perspektive für das Marketing-Management, Fachbericht für Marketing, 1996/5, St. Gallen.
- Tomczak, T./Reinecke, S./Kaetzke, P. (2000): Konzept zur Gestaltung und zum Controlling existierender Leistungen, in: Albers, S./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden, S. 443-459.
- Tomczak, T./Reinecke, S./Karg, M./Mühlmeyer, J. (1998): Best Practice in Marketing: Empirische Erfolgsstudie zum aufgabenorientierten Ansatz, Fachbericht für Marketing, 2/1998, St. Gallen.
- Töpfer, A. (1998): Audit von Business Excellence in der marktorientierten Unternehmensführung, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Dittrich, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, Fachbuch für Marketing, St. Gallen, S. 44-59.
- Treacy, M./Wiersema, F. (1995): The Discipline of Market Leaders, Boston.
- Ulrich, H. (1981): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: Geist, M./Köhler, R. (Hrsg.): Die Führung des Betriebs, Stuttgart, S. 1-26.
- Venkatraman, N./Ramanujam, V. (1987): Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence, in: Journal of Management, 13, H. 1, S. 109-122.

- Verdin, P. J./Williamson, P. J. (1994): Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links, in: Hamel, G./Heene, A. (Hrsg.): Competence-based Competition, Chichester, S. 77-110.
- Weber, J./Schäffer, U. (2000): Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Weinhold-Stünzi, H. (1991): Marketing in 20 Lektionen, 22. Aufl., St. Gallen.
- Weinhold-Stünzi, H. (1964): Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Bern.
- Wernerfelt, B. (1995): A Resource-Based View of the Firm: Ten Years After, in: Strategic Management Journal, 16, H. 3, S. 171-174.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, 5, H. 2, S. 171-180.
- Williams, J. (1992): How Sustainable is Your Competitive Advantage, in: California Management Review, 34, H. 1, S. 29-51.
- Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen, das Promotoren-Modell, Göttingen.
- Wolfrum, B./Rasche, C. (1993): Kompetenzorientiertes Management, in: Thesis, 10. Jg., H. 5/6, S. 65-70.
- Wolfsteiner, W. D. (1995): Das Management der Kernfähigkeiten – Ein ressourcenorientierter Strategie- und Strukturansatz, Diss., St. Gallen.
- Zimmer, D. (2001): Wenn Kreativität zu Innovationen führen soll, in: Harvard Business Manager, 23, H. 1, S. 42-56.