

Reuter, Ute

**Working Paper**

## Der ressourcenbasierte Ansatz als theoretischer Bezugsrahmen: Grundlagen, Theoriebausteine und Prozessorientierung

Research Papers on Innovation, Services and Technology, No. 3/2011

**Provided in Cooperation with:**

Department I - Institute of Research & Development and Innovation Management, Institute of Business Administration, University of Stuttgart

*Suggested Citation:* Reuter, Ute (2011) : Der ressourcenbasierte Ansatz als theoretischer Bezugsrahmen: Grundlagen, Theoriebausteine und Prozessorientierung, Research Papers on Innovation, Services and Technology, No. 3/2011, Universität Stuttgart, Betriebswirtschaftliches Institut, Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement, Stuttgart, <https://hdl.handle.net/urn:nbn:de:101:1-201203074540>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/66493>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

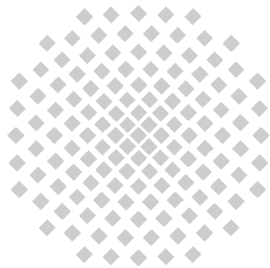
Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Diskussionspapierreihe  
Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Research Papers on  
Innovation, Services and Technology

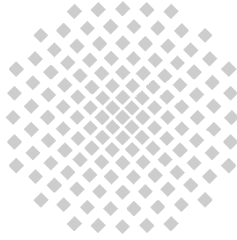
# 3/2011

Reuter, Ute

**Der ressourcenbasierte Ansatz als  
theoretischer Bezugsrahmen –  
Grundlagen, Theoriebausteine und  
Prozessorientierung**







Diskussionspapierreihe  
Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Research Papers on  
Innovation, Services and Technology

# 3/2011

Reuter, Ute

**Der ressourcenbasierte Ansatz als  
theoretischer Bezugsrahmen –  
Grundlagen, Theoriebausteine und  
Prozessorientierung**

Herausgeber / edited by

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart  
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und  
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17  
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

© by the author

# *Der ressourcenbasierte Ansatz als theoretischer Bezugsrahmen – Grundlagen, Theoriebausteine und Prozessorientierung*

Reuter, Ute

## *Zusammenfassung*

Mit der Bedeutung von Ressourcen für Unternehmen beschäftigen sich mehrere Forschungsansätze. Im Rahmen des vorliegenden Research Papers werden der klassische ressourcenbasierte Ansatz und seine Erweiterungen um Kompetenzen, Kernkompetenzen und dynamische Fähigkeiten dargestellt. Die vorhandenen Theoriebausteine werden in strukturelle und prozessorientierte Elemente unterteilt und beiden Elementen werden die entsprechenden Rentenarten zugeordnet. Es wird deutlich, dass Forscher, die den ressourcenbasierten Ansatz anwenden, sich entscheiden müssen, ob sie gleichgewichtsorientiert und damit strukturell argumentieren oder ob sie eine evolutionstheoretische und damit gleichzeitig prozessbezogene Argumentation bevorzugen. In die abschließende Beurteilung organisationaler Performance sollten trotzdem strukturelle und prozessbezogene Variablen einfließen.

## *Schlüsselwörter*

Ressourcenbasierter Ansatz, Ressource, Kompetenz, Kernkompetenz, Dynamische Fähigkeiten, Organisatorische Routine, Prozess.



## 1 Grundlagen des ressourcenbasierten Ansatzes

Mit der Bedeutung von Ressourcen für Unternehmen beschäftigen sich verschiedene Forschungsansätze. Zu nennen sind hier insbesondere der ressourcenbasierte Ansatz<sup>1</sup>, der Ressourcen-Dependenz Ansatz<sup>2</sup> und die Netzwerktheorie<sup>3</sup>. Im vorliegenden Research Paper wird die Grundlage für eine weiterführende Diskussion um die Entwicklungslinien und -potentiale des ressourcenbasierten Ansatzes gelegt. Aus diesem Grund erfolgt eine Konzentration auf die Darstellung des klassischen ressourcenbasierten Ansatzes<sup>4</sup> und seiner bekannten und hinlänglich in der Literatur diskutierten Erweiterungen um Kompetenzen bzw. Kernkompetenzen<sup>5</sup> und dynamische Fähigkeiten<sup>6</sup>.

Der ressourcenbasierte Ansatz ist also kein homogenes, in sich geschlossenes Forschungsprogramm sondern besteht aus einer Vielzahl von verschiedenen Theoriebausteinen.<sup>7</sup> Trotzdem oder auch gerade deshalb wird der ressourcenbasierte Ansatz seit den 1990er Jahren als der dominante Bezugsrahmen im Bereich des strategischen Managements bezeichnet.<sup>8</sup>

Insgesamt kann der ressourcenbasierte Ansatz nicht als Theorie an sich sondern als theoretischer Bezugsrahmen verstanden werden.<sup>9</sup> Dieser theoretische Bezugsrahmen und seine Grundlagen werden im Folgenden näher betrachtet.

### 1.1 Die Analyseebene

Der ressourcenbasierte Ansatz bedient zwei Haupterkenntnisinteressen. Zum einen ist der Erkenntnisgewinn über mögliche Maßnahmen, die zur Maximierung des Erfolgs des Unternehmens beitragen, das so genannte **Gestaltungsziel**, ein Haupterkenntnisinteresse des ressourcenbasierten Ansatzes. Zum anderen versucht der ressourcenbasierte Ansatz die Erfolgsursachen eines Unternehmens zu erklären und verfolgt damit das so genannte **Erklärungsziel**.<sup>10</sup> Der ressourcenbasierte Ansatz versucht die grundlegende Fra-

---

<sup>1</sup> Grundlegend für den ressourcenbasierten Ansatz sind die Arbeiten von Penrose 1959; Prahalad, Hamel 1990; Collis 1991; Grant 1991; Barney 1991; Hamel et al. 1994; Wernerfelt 1997 und Eisenhardt, Martin 2000.

<sup>2</sup> Grundlegend für den Ressourcen-Dependenz Ansatz ist die Arbeit von Pfeffer, Salancik 1978, die in Pfeffer et al. 2003 neu aufgelegt und ergänzt wurde sowie die Betrachtung von Freiling 2008.

<sup>3</sup> Grundlegend für die Netzwerktheorie sind die Arbeiten von Easton 1994; Hakansson, Johanson 1994 und Duschek 2004

<sup>4</sup> Vgl. zum Beispiel die Arbeiten von Penrose 1959; Grant 1991; Barney 1991 und Wernerfelt 1997

<sup>5</sup> Vgl. zum Beispiel die Arbeiten von Prahalad, Hamel 1990; Collis 1991; Hamel et al. 1994 und Eisenhardt, Martin 2000

<sup>6</sup> Vgl. zum Beispiel die Arbeiten von Teece et al. 1997 und Kogut, Zander 1997

<sup>7</sup> Vgl. Freiling et al. 2006, S. 40

<sup>8</sup> Vgl. u. a. Freiling 2008, S. 34; Foss, Ishikawa 2007, S. 749; Lavie 2006, S. 640; Becker et al. 2006, S. 204 und Moldaschl, Fischer 2004, S. 123

<sup>9</sup> Vgl. Peteraf 1997, S. 188 und Moldaschl, Fischer 2004, S. 123, 130

<sup>10</sup> Vgl. Freiling 2001, S. 5



ge zu beantworten, warum sich Unternehmen, die in derselben Branche tätig sind, systematisch über die Zeit hinweg in ihrer Performance unterscheiden.<sup>11</sup>

Im ressourcenbasierten Ansatz gibt es dabei zwei verschiedene Ebenen der Performance, auf denen angesetzt werden kann, um die Erfolgsursachen eines Unternehmens zu erklären: die operative Performance auf Abteilungsebene und die organisationale Performance auf Unternehmensebene. Beide Ebenen der Performance sind voneinander getrennte Konstrukte.<sup>12</sup> Deshalb soll, insbesondere in der empirischen Überprüfung, die Vermischung von operativen und organisationalen Messvorschriften vermieden werden.<sup>13</sup>

#### 1.1.1 Die Generierung von (verteidigungsfähigen) Wettbewerbsvorteilen auf Ebene der organisationalen Performance

Ergeben sich Unterschiede in der organisationalen Performance, so wird das als Wettbewerbsvorteil des einen Unternehmens gegenüber einem anderen Unternehmen beschrieben.<sup>14</sup> Ein Wettbewerbsvorteil wird definiert als „implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors“.<sup>15</sup> Diese Definition von Wettbewerbsvorteil impliziert, dass die Betrachtung des Wettbewerbsvorteils auf Unternehmensebene erfolgt.<sup>16</sup> Die zugrunde liegende Unternehmensstrategie bezieht sich auf die Frage, wie aus den Aktivitäten eines Unternehmens in mehreren Geschäftsbereichen bzw. auf mehreren Märkten ein Wettbewerbsvorteil entstehen kann.<sup>17</sup>

Vom reinen Wettbewerbsvorteil abzugrenzen ist der sogenannte verteidigungsfähige Wettbewerbsvorteil, der nur dann besteht, wenn ein Wettbewerbsvorteil im oben beschriebenen Sinne vorliegt und wenn zusätzlich andere Unternehmen nicht in der Lage sind, die positiven Auswirkungen dieser Strategie zu kopieren.<sup>18</sup> Ein verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteil kann definiert werden als „the unique position an organisation develops vis-à-vis its competitors through its pattern of resource deployments and/or scope decisions“.<sup>19</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. Hoopes et al. 2003, S. 889

<sup>12</sup> Vgl. Combs et al. 2005, S. 275 und S. 277

<sup>13</sup> Vgl. Combs et al. 2005, S. 280.

<sup>14</sup> Vgl. McIvor 2009, S. 48; Barney, Hesterly 2010, S. 10

<sup>15</sup> Barney 1991, S. 102

<sup>16</sup> Vgl. Barney 2001, S. 48

<sup>17</sup> Vgl. Barney, Hesterly 2010, S. 164

<sup>18</sup> Vgl. Barney 1991, S. 102

<sup>19</sup> Hofer, Schendel 1978, S. 25

Als Schlüssel zur Generierung von verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteilen wird die Einzigartigkeit jedes Unternehmens betrachtet, d. h. ein Unternehmen wird nicht profitabel, in dem es genau das tut, was alle anderen Unternehmen auch tun, sondern Profitabilität kann durch die geschickte Ausnutzung der bestehenden Unterschiede zu anderen Unternehmen<sup>20</sup> sowie die Generierung von immer neuen Unterschieden erreicht werden. Die wirklich erfolgreichen Unternehmen sind aus dem Blickwinkel des ressourcenbasierten Ansatzes diejenigen, die beständig neue strategisch bedeutende Ressourcen generieren<sup>21</sup> und diese dann auch einsetzen.

#### 1.1.2 Die Generierung von (verteidigungsfähigen) Wettbewerbsvorteilen auf Ebene der operationalen Performance

Die Betrachtung der Erfolgsursachen kann, wie bereits angesprochen, auch unterhalb der Unternehmensebene erfolgen.<sup>22</sup> Werden die Erfolgsursachen auf Ebene der Abteilungen bzw. der Geschäftsprozesse untersucht, dann ist die Rede von der sogenannten Lower Level Performance<sup>23</sup> oder auch von der operativen Performance.<sup>24</sup>

In manchen Fällen ist die Analyse der Erfolgsursachen auf Ebene der Geschäftsprozesse der Analyse auf Unternehmensebene vorzuziehen. Das gilt insbesondere dann, wenn ein Unternehmen in manchen Geschäftsprozessen herausragende, in anderen nur mittelmäßige und in wieder anderen hingegen schlechte Ergebnisse erzielt. Würde in diesem Fall die Unternehmensperformance untersucht, so würden sich die widersprüchlichen Ergebnisse der einzelnen Geschäftsprozesse gegeneinander aufheben und zu einer verzerrten Darstellung führen.<sup>25</sup> Vor der Durchführung einer derartigen Analyse kann nie wirklich sicher feststehen, wie die Analyse der einzelnen Geschäftsprozesse ausfallen wird und ob widersprüchliche Ergebnisse für die einzelnen Geschäftsprozesse zu einer Verzerrung der Darstellung der Unternehmensperformance insgesamt führen werden. Eine solche Verzerrung auf der hochaggregierten Unternehmensebene kann nur ausgeschlossen werden, wenn grundsätzlich die Effizienz der Geschäftsprozesse der einzelnen Abteilungen als abhängige Variable untersucht wird.

Geschäftsprozesse sind essentieller Bestandteil der Unternehmensstrategie<sup>26</sup> und schon allein aus diesem Grund bedeutend genug um auf ihren Beitrag zum Erfolg des Unter-

---

<sup>20</sup> Vgl. Grant 2008, S. 129

<sup>21</sup> Vgl. Markides, Williamson 1997, S. 336

<sup>22</sup> Vgl. Barney, Hesterly 2010, S. 9

<sup>23</sup> Vgl. Nothnagel 2008, S. 109

<sup>24</sup> Vgl. Combs et al. 2005, S. 274

<sup>25</sup> Vgl. Ray et al. 2004, S. 23–25

<sup>26</sup> Vgl. Stalk et al. 1992, S. 62

nehmens hin analysiert zu werden.<sup>27</sup> So kann ein tieferes Verständnis davon gewonnen werden, warum manche Aktivitäten, Routinen und Geschäftsprozesse zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen beitragen und andere nicht. Diese Ebene der Analyse ist wesentlich aussagekräftiger als die Ebene der hochaggregierten Unternehmensperformance allein.<sup>28</sup>

Die Kernfrage bei der Analyse der operativen Performance ist, wie in einer einzelnen Abteilung oder in einem einzelnen Geschäftsbereich ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden kann.<sup>29</sup> In diesem Fall wird Wettbewerbsvorteil anders verstanden als im Rahmen der Analyse der Unternehmensperformance.<sup>30</sup> Es ist zu beachten, dass Wettbewerbsvorteile sich aus verschiedenen unternehmensspezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten ergeben, und zwar in den verschiedenen Abteilungen, Geschäftsbereichen<sup>31</sup> und Geschäftsprozessen.<sup>32</sup>

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Erfolge der einzelnen Abteilungen und Geschäftsbereiche als voneinander unabhängige Dimensionen betrachtet werden und dass diese auch getrennt von der organisationalen Performance auf Unternehmensebene betrachtet werden.<sup>33</sup> So können Wettbewerbsvorteile auf Ebene der Geschäftsprozesse ausgewiesen werden, die aus einer reinen Analyse der Unternehmensperformance nicht herauszulesen sind.<sup>34</sup>

### 1.1.3 Performance als Prozess versus Performance als Ergebnis

In der Linguistik wird folgendermaßen zwischen Kompetenz und Performance unterschieden: Das angelegte Vermögen wird als Kompetenz bezeichnet, wohingegen die Performance für das steht, was der jeweilige Akteur (sei dieser Akteur nun ein Individuum oder eine Institution) eingedenk der vorhandenen Rahmenbedingungen aus dem angelegten Vermögen macht.<sup>35</sup> Der Akteur kann also das Unternehmen selbst sein, womit die Unternehmensperformance relevanter Untersuchungsgegenstand ist, oder aber die Abteilung kann der Akteur sein, womit die Abteilungperformance zu untersuchen ist. Dritter möglicher Akteur und Untersuchungsgegenstand ist der Mitarbeiter selbst

---

<sup>27</sup> Vgl. Ray et al. 2004, S. 26

<sup>28</sup> Vgl. Henderson, Cockburn 1994, S. 63 und Ray et al. 2004, S. 36

<sup>29</sup> Vgl. Barney, Hesterly 2010, S. 164

<sup>30</sup> Vgl. Priem, Butler 2001, S. 28

<sup>31</sup> Vgl. Pisano 1994, S. 85, 86

<sup>32</sup> Vgl. Upton 1999, S. 1 und Ray et al. 2004, S. 24

<sup>33</sup> Vgl. Combs et al. 2005, S. 274

<sup>34</sup> Vgl. Ray et al. 2004, S. 34

<sup>35</sup> Vgl. Moldaschl 2006, S. 10

und damit das Individuum. Bei allen drei Akteuren stellt sich die Frage, ob die betreffende Performance als Prozess oder als Ergebnis verstanden wird.

Wie kann aber zwischen Prozess und Ergebnis unterschieden werden? Moldaschl (2006) schlägt folgende Abgrenzung vor: „Performance als *Prozess* ist der Akt der Ausführung, die konkrete Aktualisierung des Vermögens. Performance als *Ergebnis* beschreibt die Doppelbilanz von unmittelbarem Handlungsergebnis (Leistung) und Rückwirkung auf die Handlungskompetenz (Leistungsfähigkeit).“<sup>36</sup> In der Argumentation für die Analyse auf operativer Ebene wurde davon gesprochen, dass die Erfolgsursachen auf Ebene der Geschäftsprozesse bzw. auf Ebene der Abteilung untersucht werden.<sup>37</sup> Die Analyse der Erfolgsursachen auf Ebene der Geschäftsprozesse entspricht dabei der Perspektive der Performance als Prozess, wohingegen die Analyse der Erfolgsursachen auf Ebene der Abteilung der Performance als Ergebnis entspricht.

## **1.2 Grundlegende Annahmen des ressourcenbasierten Ansatzes**

Unternehmen werden als ein Bündel von materiellen und immateriellen Ressourcen betrachtet, bei dem die Qualität dieser materiellen und immateriellen Ressourcen für die Erzielung von Renten von hoher Bedeutung ist.<sup>38</sup> Es wird dabei davon ausgegangen, dass Faktormärkte durch strategisches Vorgehen beeinflussbar sind und sich gleichzeitig in ihrer relativen Effizienz voneinander unterscheiden.<sup>39</sup> Unternehmen verhalten sich rentenmaximierend.<sup>40</sup>

Miteinander im Wettbewerb stehende Unternehmen verfügen über eine heterogene Ressourcenausstattung<sup>41</sup> und mithin über eine unterschiedliche Ausstattung an Inputgütern. Damit einhergehend unterscheiden sich die unternehmensinternen Prozesse sowie die von den Produktionsfaktoren determinierten Marktleistungen der Unternehmen.<sup>42</sup> Die Ressourcen, die benötigt werden, um Renten generierende Strategien zu entwickeln, auszuwählen und einzusetzen, sind ungleich zwischen untereinander konkurrierenden Unternehmen verteilt.<sup>43</sup>

Unterschiede zwischen den konkurrierenden Unternehmen können auf verschiedenen Ebenen ausgemacht werden: Zum einen kann, ansetzend an den so genannten Rentabili-

---

<sup>36</sup> Moldaschl 2006, S. 10 (kursive Hervorhebung im Original)

<sup>37</sup> Vgl. Nothnagel 2008, S. 109

<sup>38</sup> Vgl. Padberg 2000, S. 79

<sup>39</sup> Vgl. Schulze 1994, S. 132

<sup>40</sup> Vgl. Rumelt 1987, S. 143

<sup>41</sup> Vgl. Barney 1991, S. 105 und Foss, Ishikawa 2007, S. 755

<sup>42</sup> Vgl. Freiling 2001, S. 5–6

<sup>43</sup> Vgl. Barney 1991, S. 105

tätsgrößen als Erfolgsmaßstab, festgestellt werden, dass manche Unternehmen langfristig gesehen erfolgreicher sind als andere.<sup>44</sup> Es können von Unternehmen zu Unternehmen verschiedene Wettbewerbsvorteile<sup>45</sup> identifiziert werden. Für die Erzielung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen sind die Qualität der materiellen und immateriellen Ressourcen sowie die daraus generierbaren Renten entscheidend,<sup>46</sup> da Ressourcenbündel das Kernstück der Wettbewerbsposition eines Unternehmens darstellen.<sup>47</sup> Es wird davon ausgegangen, dass Unterschiede in der Ressourcenausstattung ursächlich mit Unterschieden in Produkten oder Dienstleistungen zusammenhängen.<sup>48</sup> Die Qualität der materiellen und immateriellen Ressourcen ist ebenfalls für die Nachhaltigkeit des Unternehmenserfolgs entscheidend.<sup>49</sup>

Einzig die Generierung von Renten aus Ressourcen muss aber noch nicht darauf hindeuten, dass ein Unternehmen auch überdurchschnittliche Gewinne erzielt. Es ist vielmehr möglich, dass einzelne Ressourcen Renten erzielen, während das Unternehmen in seiner Gesamtheit Verluste macht und die Ressourcenbasis im Ganzen schwindet.<sup>50</sup> Es besteht also nicht zwingend ein Zusammenhang zwischen der einzelnen Ressource und der Unternehmensperformance, da die Ausprägung einer einzelnen Ressource nicht genug Gewicht hat, um Auswirkungen auf die Performance des Gesamtunternehmens zu haben. Aber Renten werden immer sowohl vom Unternehmen als auch von der Ressource gemeinsam generiert. Eine einzelne Ressource kann nur im Unternehmensverbund produktiv sein.<sup>51</sup> Die Ressourcenausstattung besteht aus allen Ressourcen des Unternehmens. In dieser gebündelten Form haben Ressourcen sehr wohl das Potential, Auswirkungen auf die Unternehmensperformance zu entfalten.

Dieser Zusammenhang zwischen Ressourcenausstattung und Unternehmensperformance wird auch von Grant (2008) bestätigt, der noch zusätzlich die Ausstattung an Fähigkeiten als mit entscheidend für den Unternehmenserfolg anführt und „the role of resources and capabilities as the principal basis for firm strategy and the primary source of profitability“<sup>52</sup> betrachtet. Es wird im ressourcenbasierten Ansatz davon ausgegangen,

---

<sup>44</sup> Vgl. Schulze 1994, S. 130 und Schroeder 2005, S. 74f.

<sup>45</sup> Vgl. Schroeder 2005, S. 74f.

<sup>46</sup> Vgl. Padberg 2000, S. 79

<sup>47</sup> Vgl. Dierickx, Cool 1989, S. 1504

<sup>48</sup> Vgl. Conner 1991, S. 132

<sup>49</sup> Vgl. Bamberger, Wrona 1996, S. 386

<sup>50</sup> Vgl. Peteraf 1994, S. 156

<sup>51</sup> Vgl. Peteraf 1997, S. 194

<sup>52</sup> Grant 2008, S. 125

dass ein Zusammenhang zwischen der Ressourcenausstattung des Unternehmens, der Generierung von Renten und der Unternehmensperformance besteht.<sup>53</sup> Bei Anwendung des ressourcenbasierten Ansatzes auf Abteilungs- bzw. Geschäftsprozessebene wird davon ausgegangen, dass ein Zusammenhang zwischen der Ressourcenausstattung der Abteilung bzw. des Geschäftsprozesses, der Generierung von Renten und der Abteilungs- bzw. Geschäftsprozessperformance besteht.

### ***1.3 Die Ressource im ressourcenbasierten Ansatz***

Im Mittelpunkt der strategischen Überlegungen im Rahmen des ressourcenbasierten Ansatzes stehen die Ressourcen eines Unternehmens.<sup>54</sup> Betrachtet werden prinzipiell alle Ressourcen im Unternehmen.<sup>55</sup> Eine einheitliche Definition, was im Rahmen des ressourcenbasierten Ansatzes unter einer Ressource zu verstehen ist, gibt es nicht. Vielmehr wird der Begriff der Ressource von den verschiedenen Autoren, die sich als Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes bezeichnen, ganz unterschiedlich definiert.<sup>56</sup>

Grant (2008) definiert Ressourcen kurz und knapp wie folgt: “Resources are the productive assets owned by the firm.”<sup>57</sup> Wernerfelt (1984) ist da präziser und versteht unter Ressourcen „anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm’s resources at a given time could be defined as those (tangible or intangible) assets which are tied semi-permanently to the firm”<sup>58</sup>.

Diese Unterscheidung zwischen Tangibilität und Intangibilität wird zum Beispiel von Barney (2001) aufgenommen: “Resources are the tangible and intangible assets a firm uses to choose and implement its strategies.”<sup>59</sup> und von ihm selbst später noch um die Kontrollfunktion des Unternehmens ergänzt: “Resources in the RBV are defined as the tangible and intangible assets that a firm controls that it can use to conceive and implement its strategies.”<sup>60</sup> Auch bei Amit und Shoemaker (1993) spielt die Kontrollfunktion des Unternehmens eine wichtige Rolle. Sie definieren Ressourcen als “stocks of available factors that are owned or controlled by the firm.”<sup>61</sup> Gemeinsam haben all diese

---

<sup>53</sup> Vgl. Schulze 1994, S. 130

<sup>54</sup> Vgl. Bamberger, Wrona 1996, S. 386, Foss, Ishikawa 2007, S. 755

<sup>55</sup> Vgl. Foss et al. 1996, S. 10

<sup>56</sup> Vgl. Burr 2004, S. 119–120

<sup>57</sup> Grant 2008, S. 130

<sup>58</sup> Wernerfelt 1984, S. 172

<sup>59</sup> Barney 2001, S. 54

<sup>60</sup> Barney, Hesterly 2010, S. 66

<sup>61</sup> Amit, Shoemaker 1993, S. 35

Definitionen von Ressourcen die Annahme, dass das Unternehmen entweder die Eigentumsrechte an oder zumindest die Kontrolle über die Ressourcen innehat.<sup>62</sup>

Grant (1991) geht anders vor und führt in seiner Definition beispielhafte Ressourcen an: „Resources are inputs into the production process – they are the basic units of analysis. The individual resources of the firm include items of capital equipment, skills of individual employees, patents, brand names, finance and so on.“<sup>63</sup> Teece et al. (2008) hingegen sieht die Imitierbarkeit von Ressourcen als deren wichtigstes Unterscheidungsmerkmal an: “Resources are firm-specific assets that are difficult if not impossible to imitate. Trade secrets and certain specialized production facilities and engineering experience are examples. Such assets are difficult to transfer among firms because of transaction costs and transfer costs, and because the assets may contain tacit knowledge.“<sup>64</sup>

Freiling (2008) wiederum verknüpft den Begriff der Ressource als solches direkt mit ihren Auswirkungen auf die Unternehmensperformance: “Resources can be understood as those assets that have undergone a firm-specific upgrading process and should contribute to the firm’s actual and future competitiveness.“<sup>65</sup>

Die aufgeführten Definitionen, die noch durch eine große Anzahl an weiteren Definitionsversuchen ergänzt werden können, und ihre Verschiedenartigkeit machen deutlich, dass zunächst eine Beschäftigung mit den grundlegenden Anforderungen an Ressourcen im ressourcenbasierten Ansatz und deren Eigenschaften erfolgen muss, bevor eine Kategorisierung der Ressourcen angegangen werden kann.

### 1.3.1 Grundlegende Anforderungen an Ressourcen

Ressourcen und Fähigkeiten müssen gemäß des ressourcenbasierten Ansatzes einigen grundlegenden Anforderungen genügen: sie müssen wertvoll, selten, schwer imitierbar und schwer substituierbar sein.<sup>66</sup> Diese Einteilung in wichtige Ressourceneigenschaften geht zurück auf Barney (1991), findet sich in der Literatur unter der Abkürzung VRIO-Eigenschaften wieder und wird in der ressourcenbasierten Forschung weithin als geltend akzeptiert.<sup>67</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Lavie 2006, S. 640

<sup>63</sup> Grant 1991, S. 118

<sup>64</sup> Teece et al. 2008, S. 34

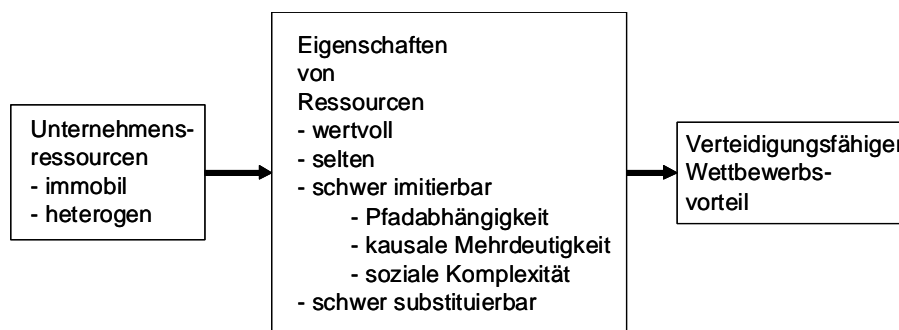
<sup>65</sup> Freiling 2008, S. 42

<sup>66</sup> Vgl. Barney 1991, S. 106; Barney 1992, S. 44; Hoopes et al. 2003, S. 890; Peteraf 1993, S. 181; Brumagim 1994, S. 82 und Collis 1991, S. 49ff

<sup>67</sup> Vgl. Moldaschl, Fischer 2004, S. 126

Den VRIO-Eigenschaften noch hinzuzufügen ist die Eigenschaft der Immobilität,<sup>68</sup> die bei Barney (1991, S. 105) bereits Erwähnung findet, aber von ihm nicht zu den vier grundlegenden Anforderungen an Ressourcen gezählt wird. Eine Übersicht über die von Barney (1991) postulierten grundlegenden Anforderungen an Ressourcen bietet Abbildung 1.

**Abbildung 1: Grundlegende Anforderungen an Ressourcen und verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteil**



Quelle: Barney 1991, S. 113

Diese grundlegenden Anforderungen an Ressourcen können in zwei verschiedenen Bereichen zusammengefasst werden. Zum einen ist der Wert der Ressource betroffen, zum anderen die spezifischen Eigenarten von Ressourcen. Die Immobilität von Unternehmensressourcen wird im Folgenden gesondert betrachtet.

### 1.3.2 Der Wert der Ressource und die Generierung von Renten

Eine Ressource ist dann wertvoll, wenn sie ein Unternehmen dazu befähigt, seine Stellung im Markt im Vergleich zu seinen Wettbewerbern zu verbessern.<sup>69</sup> Diese verbessert sich insbesondere dann, wenn die Ressource das Unternehmen dazu befähigt, Strategien zu erdenken oder umzusetzen, die die Effizienz und die Effektivität im Unternehmen erhöhen<sup>70</sup> und die Ressource damit zur Generierung von Renten beiträgt.<sup>71</sup>

Prinzipiell kann jede Einnahme, die sich aus der Nutzung einer Ressource ergibt, als Rente bezeichnet werden.<sup>72</sup> Eine Rente ist die „Differenz zwischen Ressource und [deren] Gebrauch“.<sup>73</sup> Renten können dabei ganz verschiedene Ausprägungen annehmen.<sup>74</sup>

<sup>68</sup> Vgl. Peteraf 1993, S. 186; Brumagim 1994, S. 82 und Collis 1991, S. 49ff

<sup>69</sup> Vgl. Hoopes et al. 2003, S. 890

<sup>70</sup> Vgl. Barney 1991, S. 106

<sup>71</sup> Vgl. Peteraf 1993, S. 180 und Markides, Williamson 1997, S. 331

<sup>72</sup> Vgl. Peteraf 1994, S. 154–155

<sup>73</sup> Vgl. Moldaschl 2006, S. 10

<sup>74</sup> Vgl. Peteraf 1994, S. 154–155



**Tabelle 1: Renten im ressourcenbasierten Ansatz**

| Rentenbegriff               | Erklärung  |
|-----------------------------|--|
| Ökonomische Rente           | Die ökonomische Rente bezeichnet den Überschussgewinn eines Faktors, der entsteht wenn von den Gesamteinnahmen die Opportunitätskosten abgezogen werden. <sup>75</sup>   |
| Reine ökonomische Rente     | Die reine ökonomische Rente wird von Faktoren generiert, die grundsätzlich einem festen Bezugsverhältnis unterliegen und deren Opportunitätskosten gleich Null sind. De facto entspricht die Höhe der Gesamteinnahmen der erzielten Rente. <sup>76</sup>   |
| Quasi-Rente                 | Die Quasi-Rente wird von Faktoren generiert, die in der kurzen Frist einem festen Bezugsverhältnis unterliegen und bezeichnet die wertmäßige Differenz zwischen den Gesamteinnahmen, die bei der bestmöglichen Verwendung des Faktors anfallen würden und den Gesamteinnahmen, die bei der zweitbesten Verwendung anfallen würden. Dabei bestimmt die Spezifität der Ressource über die Höhe der mit ihrer Hilfe erwirtschaftbaren Quasi-Rente. <sup>77</sup> Quasi-Renten werden auch als Pareto-Renten bezeichnet. <sup>78</sup> |
| Appropriierbare Quasi-Rente | Eine appropriierbare Quasi-Rente kennzeichnet die Differenz zwischen der Nutzung eines Faktors durch den besten Nutzer und der Nutzung durch den zweitbesten Nutzer. <sup>79</sup>   |
| Ricardo-Rente               | Eine Ricardo-Rente bezeichnet eine Einnahme, die sich aus einer Differenz in der Qualität von Ressourcen ergibt. Dem zugrunde liegt die Annahme, dass die Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Ressourcen nicht komplett befriedigt werden kann und sich dadurch eine Differenz zwischen der Nutzung geringwertiger und hochwertiger Ressourcen ergibt. Ricardo-Renten sind mithin immer Knappheitsrenten. <sup>80</sup>   |
| Differentielle Rente        | Differentielle Renten sind Prämien, die sich aus den unterschiedlichen Opportunitätskosten verschiedener Ressourcen ergeben. Je geringer die Opportunitätskosten ausfallen, desto höher sind die erzielbaren differentiellen Renten. <sup>81</sup>   |
| Bodenrente                  | Bodenrente ist das ursprüngliche Beispiel einer rein ökonomischen Rente und steht in engem Zusammenhang zur Ricardo-Rente, kann aber auch als differentielle Rente gesehen werden. <sup>82</sup>   |

<sup>75</sup> Vgl. Peteraf 1994, S. 154<sup>76</sup> Vgl. Peteraf 1994, S. 154<sup>77</sup> Vgl. Burr 2004, S. 117 und Peteraf 1994, S. 154<sup>78</sup> Vgl. Peteraf 1997, S. 194<sup>79</sup> Vgl. Klein et al. 1978 und Peteraf 1994, S. 155<sup>80</sup> Vgl. Peteraf 1994, S. 155; Montgomery, Wernerfelt 1997, S. 174; Burr 2004, S. 117 und Grant 2008, S. 128<sup>81</sup> Vgl. Peteraf 1994, S. 155<sup>82</sup> Vgl. Eatwell et al. 1987 und Peteraf 1994, S. 155

| Rentenbegriff        | Erklärung  |
|----------------------|--|
| Inframarginale Rente | Inframarginale Renten ergeben sich im Bereich unterhalb der Preisgeraden und oberhalb der Beschaffungskurve, die alle marginalen Kosten aufsummiert, können aber auch als ein Unterfall der differentiellen Renten angesehen werden. <sup>83</sup>   |
| Effizienz-Rente      | Effizienzrenten verfolgen den Zweck, die effiziente Nutzung von Ressourcen sicherzustellen. <sup>84</sup>  |
| Unternehmerrente     | Die Unternehmerrente umfasst die Einnahmen aus Innovation und Unsicherheit und ist definiert als der Überschuss, der sich bei dem Vergleich zwischen den Gesamteinnahmen und den ex ante berechenbaren Kosten aller Ressourcen ergibt. <sup>85</sup>   |
| Manager-Rente        | Manager-Renten sind eigentlich kein Renten-Typus sondern vielmehr die Einnahme der Manager. <sup>86</sup>  |
| Monopolrente         | Unter Monopolrenten sind anhaltende Gewinne zu verstehen, die einer bestimmten, einem Monopol zu Grunde liegenden Ressource als Einnahme zugerechnet werden können und die Marktmacht des Unternehmens widerspiegeln. <sup>87</sup>  |
| Schumpeter-Rente     | Eine Schumpeter-Rente wird dann erzielt, wenn Ressourcen dazu beitragen, Prozess- und Produktinnovationen zu generieren sowie sich die sich ergebenden Innovationsgewinne anzueignen. Eine Schumpeter-Rente ist keine dauerhafte Rente, da die Wettbewerber die Prozess- und Produktinnovationen imitieren und so im Vergleich zum innovierenden Unternehmen aufholen bzw. mit dem zuerst innovierenden Unternehmen im Lauf der Zeit gleichziehen. <sup>88</sup> |

Quelle: eigene Darstellung

Sie können als ökonomische Rente, als reine ökonomische Rente, als differentielle Rente, als Bodenrente, als inframarginale Rente, als Effizienzrente, als Unternehmerrente und als Managerrente ebenso auftreten wie als Quasi-Rente, als appropriierbare Quasi-Rente, als Ricardo-Rente, als Monopolrente oder als Schumpeterrente.<sup>89</sup>

In der Literatur finden sich unterschiedliche Aussagen im Bezug auf die Bedeutung und Aussagekraft dieser unterschiedlichen Typen von Renten.<sup>90</sup> Die wichtigsten Renten im ressourcenbasierten Ansatz sind die Ricardo-Rente, die Quasi-Rente und die Schumpe-

<sup>83</sup> Vgl. Peteraf 1994, S. 155

<sup>84</sup> Vgl. Peteraf 1994, S. 155

<sup>85</sup> Vgl. Rumelt 1987 und Peteraf 1994, S. 155

<sup>86</sup> Vgl. Peteraf 1994, S. 155

<sup>87</sup> Vgl. Grant 2008, S. 128; Peteraf 1994, S. 156 und Burr 2004, S. 117

<sup>88</sup> Vgl. Burr 2004, S. 117

<sup>89</sup> Eine ausführlichere Darstellung zum Thema Renten im ressourcenbasierten Ansatz findet sich unter anderen in Peteraf 1994, S. 155; Peteraf 1997, S. 194; Burr 2004, S. 117 und Grant 2008, S. 128.

<sup>90</sup> Vgl. Peteraf 1994, S. 156

ter-Rente.<sup>91</sup> Ebenfalls bedeutsam bei der Analyse von Prozessen im ressourcenbasierten Ansatz ist die Effizienz-Rente.<sup>92</sup>

Die beschriebene Unterscheidung in verschiedene Rentenformen ist stellenweise doppeldeutig und keineswegs überschneidungsfrei. Zwischen der Monopolrente und der Schumpeter-Rente kann es beispielsweise zu Überschneidungen kommen.<sup>93</sup> So ist eine Schumpeter-Rente immer eine Monopolrente, so lange noch kein anderes Unternehmen die der Schumpeter-Rente zu Grunde liegende Innovation imitiert hat.

Ebenso kann es zwischen der Monopolrente und der Ricardo-Rente zu Überschneidungen kommen.<sup>94</sup> Kann die Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Ressourcen nur von einem einzigen Unternehmen befriedigt werden, so ist die sich ergebende Ricardo-Rente gleichzeitig eine Monopolrente.

Ob sich die beschriebenen Renten tatsächlich erzielen lassen, hängt des Weiteren auch von den spezifischen Bedingungen ab, unter denen die betreffenden Ressourcen erworben oder entwickelt wurden.<sup>95</sup>

### 1.3.3 Eigenarten von Ressourcen

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Anforderung abgehandelt wurde, dass eine Ressource wertvoll sein muss, wird im Folgenden auf die weiteren bereits genannten grundlegenden Anforderungen an Ressourcen eingegangen. Diese weiteren grundlegenden Anforderungen können unter dem Oberbegriff der ‚Eigenarten von Ressourcen‘ zusammengefasst werden und sind gekennzeichnet durch schwere Imitierbarkeit, schwere Substituierbarkeit sowie Seltenheit.<sup>96</sup>

Eine Ressource ist dann **schwer imitierbar**, wenn die Kosten für ihre Replikation sehr hoch sind.<sup>97</sup> Je schwerer eine Ressource zu identifizieren ist, desto schwerer ist sie auch zu imitieren. Das bedeutet, dass die Unidentifizierbarkeit einer Ressource die hinreichende Bedingung für die Nichtimitierbarkeit dieser Ressource darstellt.<sup>98</sup> Je leichter

---

<sup>91</sup> Vgl. Burr 2004, S. 118

<sup>92</sup> Vgl. Schulze 1994, S. 135

<sup>93</sup> Vgl. Burr 2004, S. 118

<sup>94</sup> Vgl. Burr 2004, S. 118

<sup>95</sup> Vgl. Barney 2001, S. 48

<sup>96</sup> Vgl. Brumagim 1994, S. 86

<sup>97</sup> Vgl. Hoopes et al. 2003, S. 890

<sup>98</sup> Vgl. Foss et al. 1996, S. 13

hingegen eine Ressource zu imitieren ist, desto schneller verringern sich die Renten, die aus eben dieser Ressource generierbar sind.<sup>99</sup>

Die Imitierbarkeit des unternehmensinternen Ressourcenbestandes ist abhängig von den Charakteristika des Prozesses, innerhalb dessen der Ressourcenbestand erstellt worden ist.<sup>100</sup> Sind die Charakteristika und einzelnen Faktoren des Erstellungsprozesses nicht oder nur unzureichend nachvollziehbar, so ist es sogar für das eigene Unternehmen schwierig, den betreffenden Prozess zu wiederholen. Für andere Unternehmen hingegen ist die Imitation dieses speziellen Ressourcenakkumulationsprozesses nahezu unmöglich.<sup>101</sup> Dies lässt sich aus drei verschiedenen Blickwinkeln begründen: zum einen können unternehmensgeschichtliche Pfadabhängigkeiten dazu führen, dass eine Ressource schwer imitierbar ist, zum anderen kann die kausale Verbindung zwischen der tatsächlichen Ressource und dem verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteil mehrdeutig sein oder die Ressource kann von sozialer Komplexität gekennzeichnet sein.<sup>102</sup> Innovationen können, unabhängig davon, ob sie durch ein Patent geschützt sind oder nicht, als schwer imitierbar kategorisiert werden.<sup>103</sup>

Eine Ressource ist **schwer substituierbar**, wenn sie durch eine andere Ressource nur schwer oder gar nicht ersetzt werden kann. Ist eine Ressource einfach substituierbar, so ergibt sich die Gefahr, dass die ursprüngliche Ressource durch Substitution obsolet wird, weil sie keinen Wert mehr für das Unternehmen generiert.<sup>104</sup> Substituierbarkeit kann dabei zwei verschiedene Formen annehmen. Zum einen ist eine Ressource dann substituierbar, wenn sie durch eine ähnliche Ressource, die es dem Unternehmen erlaubt, dieselbe Strategie zu erdenken und umzusetzen, problemlos ersetzt werden kann. Zum anderen können aber auch sehr verschiedene Ressourcen miteinander substituierbar sein, wenn sie in ihrem Einsatz im Unternehmen dasselbe Ergebnis erreichen.<sup>105</sup>

Eine Ressource ist **selten**, wenn die Nachfrage nach der Ressource das Angebot an derselben Ressource übersteigt.<sup>106</sup> Aus der Seltenheit einer Ressource kann ein verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteil erwachsen, wenn sie dazu beiträgt, eine Strategie im Unternehmen zu implementieren, die nicht gleichzeitig von vielen anderen Unterneh-

---

<sup>99</sup> Vgl. Teece et al. 1997, S. 279

<sup>100</sup> Vgl. Dierickx, Cool 1997, S. 165

<sup>101</sup> Vgl. Dierickx, Cool 1997, S. 167–168

<sup>102</sup> Vgl. Barney 1991, S. 107 und Dierickx, Cool 1989, S. 1508

<sup>103</sup> Vgl. Foss et al. 1996, S. 11

<sup>104</sup> Vgl. Dierickx, Cool 1997, S. 168–169 und Barney 1991, S. 111

<sup>105</sup> Vgl. Barney 1991, S. 111–112

<sup>106</sup> Vgl. Hoopes et al. 2003, S. 890 und Barney 1991, S. 106

men ebenfalls implementiert wird.<sup>107</sup> Allerdings ist die Seltenheit der Ressource nur dann relevant, wenn die Ressource gleichzeitig wertvoll und schwer imitier- bzw. substituierbar ist.<sup>108</sup>

#### 1.3.4 Die Immobilität von Ressourcen

Umstritten ist, ob die Immobilität von Ressourcen eine Eigenart der betreffenden Ressource ist oder ob es sich hierbei um eine gesonderte Anforderungskategorie handelt. Einerseits wird konstatiert, dass eine Ressource nur dann selten sein kann, wenn sie gleichzeitig auch immobil ist.<sup>109</sup> Andererseits wird argumentiert, dass eine Ressource, die komplett mobil ist, im Widerspruch zu den Anforderungen im Bereich Eigenarten von Ressourcen (also zur Anforderung der schweren Substituierbarkeit, schweren Imitierbarkeit und Seltenheit) steht. Es wird von einem Trade-off zwischen der Flexibilität von Ressourcen auf der einen Seite und den Eigenarten von Ressourcen auf der anderen Seite ausgegangen. Immobilität (versus Mobilität) einer Ressource kann mithin als zusätzliche Anforderung ein wesentliches Differenzierungskriterium darstellen, das über den Wert und die Eigenarten von Ressourcen hinaus geht. Wegen der stetig zunehmenden Dynamik im Business-to-Business-Bereich ist anzunehmen, dass flexible, mobile Ressourcen in Zukunft eine immer größere Bedeutung annehmen werden.<sup>110</sup> Da immobile Ressourcen schwerer imitierbar sind als mobile Ressourcen, wird die Immobilität von Ressourcen als notwendige Bedingung zur Erhaltung eines verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils angesehen.<sup>111</sup>

### 1.4 Ressourcenkategorien

Neben der Definition des Ressourcenbegriffs ist auch die Einordnung von Ressourcen in verschiedene Ressourcenkategorien in der Literatur uneinheitlich.<sup>112</sup> Vielfach als Ordnungsrahmen vorgeschlagen werden die Ressourcenkategorien tangible Ressourcen, intangible Ressourcen und Humanressourcen.<sup>113</sup> Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Zuordnung der Ressourcen im engeren Sinne (Ressourcen i. e. S.) zu den benannten Ressourcenkategorien und zeigt Beispiele für die einzelnen Ressourcen i. e. S. auf.

---

<sup>107</sup> Vgl. Barney 1991, S. 106

<sup>108</sup> Vgl. Hoopes et al. 2003, S. 890

<sup>109</sup> Vgl. Hoopes et al. 2003, S. 890

<sup>110</sup> Vgl. Brumagim 1994, S. 87–88

<sup>111</sup> Vgl. Peteraf 1997, S. 194–195 und Barney 1991, S. 105

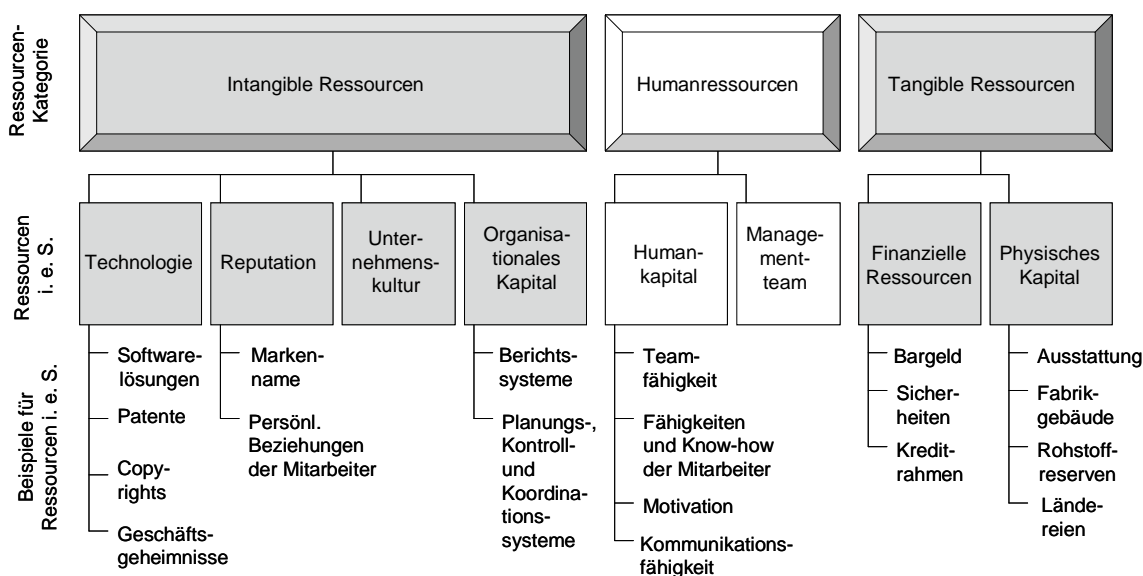
<sup>112</sup> Vgl. Burr 2004, S. 121

<sup>113</sup> Vgl. Grant 2008, S. 131; Brumagim 1994, S. 82 und Wernerfelt 1997, S. 117ff

Unter dem Begriff der **tangiblen Ressourcen** werden finanzielle Ressourcen (zum Beispiel Bargeld, Sicherheiten, Kreditrahmen) und physisches Kapital (zum Beispiel Fabrikgebäude, Ausstattung, Ländereien, Rohstoffreserven) subsumiert.<sup>114</sup>

Die **intangiblen Ressourcen** beinhalten Technologie (zum Beispiel Patente, Copyrights, Geschäftsgeheimnisse), Reputation (zum Beispiel Markenname und persönliche Beziehungen der Mitarbeiter) und Unternehmenskultur.<sup>115</sup> Hinzu kommt noch das organisationale Kapital (zum Beispiel Berichtssysteme, Planungs-, Kontroll- und Koordinationssysteme).<sup>116</sup>

**Abbildung 2: Ressourcenkategorien und Ressourcen i. e. S.**



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Barney (1991, S. 101, 106); Burr (2004, S. 122); Decker und Temme (1998, S. 500) und Grant (2008, S. 131)

**Humanressourcen** umfassen das Know-how der Mitarbeiter, deren Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Motivation<sup>117</sup>, kurz gesagt das Humankapital eines Unternehmens, sowie das Managementteam selbst<sup>118</sup>. Das Managementteam ist dabei besonders wichtig, denn „the one firm resource required in almost all strategies is managerial talent.“<sup>119</sup> Das Managementteam stellt eine bedeutende Ressource im Wertschöpfungsprozess des Unternehmens dar.<sup>120</sup> Die Summe der oben benannten intangiblen Ressourcen

<sup>114</sup> Vgl. Barney 1991, S. 101 und Grant 2008, S. 131

<sup>115</sup> Vgl. Grant 2008, S. 131

<sup>116</sup> Vgl. Barney 1991, S. 101; Brynjolfsson et al. 2002, S. 137 und Burr 2004, S. 122

<sup>117</sup> Vgl. Grant 2008, S. 131

<sup>118</sup> Vgl. Barney 1991, S. 106 und Burr 2004, S. 122

<sup>119</sup> Barney 1991, S. 106

<sup>120</sup> Vgl. Makhija 2003, S. 439

cen und des Humankapitals wird auch als intellektuelles Kapital eines Unternehmens bezeichnet.<sup>121</sup>

Umstritten ist, in welche Ressourcenkategorie die Verfügbarkeit von **Softwarelösungen** einzuordnen ist. Einerseits kann es sich bei Software um einen Bestandteil des physischen Kapitals handeln. Ein Softwareprogramm ist dann ein handelbares Gut, das auf einem Trägermedium, zum Beispiel einer CD, festgehalten werden kann und damit ein tangibles Produkt darstellt. Grundsätzlich ist das Vorhandensein einer physischen Technologie imitierbar, da auch andere Unternehmen die physische Technologie erwerben können. Damit kann die Verfügbarkeit einer physischen Technologie in sich selbst keinen verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteil begründen.<sup>122</sup>

Andererseits ist aber auch die Dienstleistungskomponente von Software nicht zu leugnen. Daher kann das Vorhandensein einer Softwarelösung im Unternehmen auch als Technologie im Sinne einer intangiblen Ressource aufgefasst werden. In neueren Forschungsarbeiten wird Software als Dienstleistung angesehen, wenn sie als über das Internet herunterladbare Leistung verbreitet wird.<sup>123</sup> Hinzu kommt, dass die Nutzung von Softwarelösungen im Unternehmen vielfach des Einsatzes sozial komplexer Unternehmensressourcen bedarf. Wenn diese komplexen sozialen Ressourcen nicht imitierbar, wertvoll, selten und schwer substituierbar sind, so kann das betreffende Unternehmen aus der geeigneten Kombination von physischen Technologien und sozial komplexen Ressourcen heraus die Potentiale der physischen Technologien besser nutzen als die anderen Unternehmen und daraus einen Wettbewerbsvorteil generieren.<sup>124</sup>

## 2 Theoriebausteine innerhalb des ressourcenbasierten Ansatzes

Der ressourcenbasierte Ansatz ist, wie bereits erwähnt, ein Interpretationsansatz, der aus mehreren Theoriebausteinen besteht,<sup>125</sup> die im Folgenden näher betrachtet werden.

### 2.1 *Der klassische ressourcenbasierte Ansatz*

Bereits 1959 entwickelte Edith Penrose die Grundidee des ressourcenbasierten Ansatzes,<sup>126</sup> die in den 1980er Jahren unter anderem von Wernerfelt (1984) und Barney (1986) aufgegriffen und weiterentwickelt wurde.<sup>127</sup> Obwohl Wernerfelt (1984) im in-

---

<sup>121</sup> Vgl. Bozbura, Beskese 2007, S. 143

<sup>122</sup> Vgl. Barney 1991, S. 110

<sup>123</sup> Vgl. Decker, Temme 1998, S. 500

<sup>124</sup> Vgl. Barney 1991, S. 110

<sup>125</sup> Vgl. Peteraf 1997, S. 188 und Moldaschl, Fischer 2004, S. 123, 130

<sup>126</sup> Vgl. Peteraf 1997, S. 187

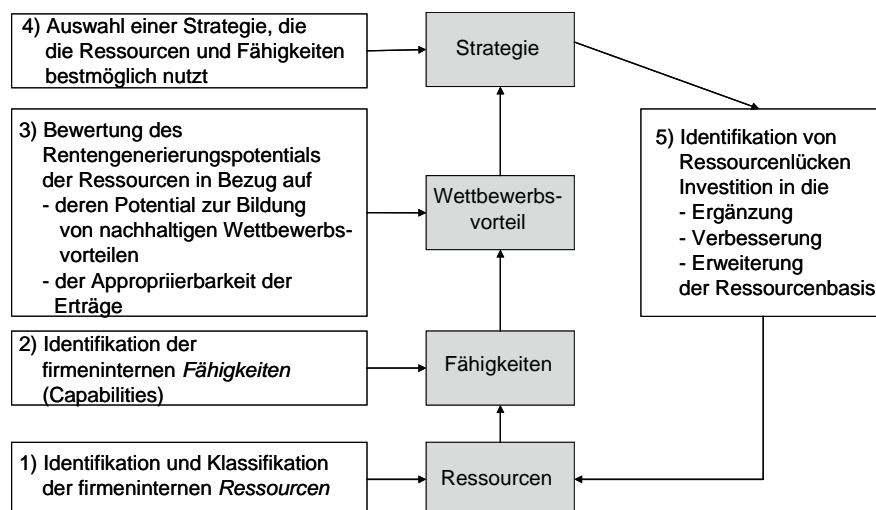
<sup>127</sup> Vgl. Bamberger, Wrona 1996, S. 386

haltlichen Sinne nicht als der Vater des ressourcenbasierten Ansatzes betrachtet werden kann, ist es doch ihm zuzuschreiben, den Begriff „resource based view of the firm“ als erster verwendet zu haben.<sup>128</sup>

Erst Grant (1991) integrierte die bis dahin mehr oder minder unverbunden nebeneinander stehenden gedanklichen Ansatzpunkte des Ressourcenbasierten Ansatzes und stellte in seinem Aufsatz „The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation“ im California Management Review den in Abbildung 3 dargestellten fünfphasigen Bezugsrahmen vor.

Grant (1991) stellte zunächst auf die Wichtigkeit der Identifikation und Klassifikation der unternehmensinternen Ressourcen i. e. S. ab und identifizierte dann in einem zweiten Schritt die unternehmensinternen Fähigkeiten, die sogenannten Capabilities, die Potentiale für die Bildung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen aufweisen. Basierend auf dieser Bewertung des Rentengenerierungspotentials erfolgten die Auswahl einer geeigneten Strategie zur Nutzung der Ressourcen und Fähigkeiten sowie die Identifikation von Ressourcenlücken.<sup>129</sup>

**Abbildung 3: Der ressourcenbasierte Bezugsrahmen von (Grant 1991)**



Quelle: Grant (1991, S. 115)

## 2.2 Der Kompetenzansatz

Der Besitz einer Ressource oder Fähigkeit allein kann, auch wenn sie die von Barney (1991, S. 113) beschriebenen VRIO-Eigenschaften besitzt, nicht die einzige Erklärung für die Wettbewerbsposition eines Unternehmens darstellen.<sup>130</sup> Dieses Manko einbezie-

<sup>128</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 35

<sup>129</sup> Vgl. Grant 1991, S. 115

<sup>130</sup> Vgl. Newbert 2007, S. 140



hend wurde der klassische ressourcenbasierte Ansatz zu einem Kompetenzansatz weiterentwickelt, der die Bedeutung von Zeitablauf und historischer Entwicklung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter in der Entscheidungsfindung anerkennt und Pfadabhängigkeiten darstellt.<sup>131</sup> Der kompetenzbasierte Ansatz ist als ein Bindeglied zwischen marktseitigen Anforderungen und unternehmensseitigen Fähigkeiten zu verstehen und ist deshalb in besonderem Maße für den Einsatz in der Dienstleistungsforschung geeignet.<sup>132</sup>

### 2.2.1 Die Definition von Kompetenzen im Allgemeinen

Der Begriff Kompetenz stammt ursprünglich aus dem Lateinischen, abgeleitet vom Verb *competere*, was „zusammen etwas anstreben“ bedeutet bzw. vom Substantiv „*competentia*“, was mit „Zusammentreffen“ übersetzt werden kann.<sup>133</sup> Vergleichbar zum Ressourcenbegriff ist auch die Definition von Kompetenzen in der wissenschaftlichen Literatur recht uneinheitlich.<sup>134</sup> Allen Kompetenzdefinitionen gemein ist das Anliegen, das hinter dem Kompetenzkonstrukt steht: Kompetenz soll eine Aussage über die Handlungsfähigkeit einer betrachteten Einheit treffen. Die betrachtete Einheit kann ein einzelnes Individuum, eine Gruppe, eine Organisation oder ein ganzes Netzwerk sein.<sup>135</sup>

Die Definitionen für Kompetenz im Unternehmenskontext unterscheiden sich von Autor zu Autor oftmals stark voneinander. Hofer und Schendel (1978) sehen Kompetenzen zum Beispiel so: „Resource deployments (are) the level and patterns of the organization’s past and present resource and skill deployments that will help achieve its goals and objectives. Sometimes, this component will be referred to as the organization’s distinctive competences.“<sup>136</sup> Ein weiteres Beispiel für eine sehr breite Sichtweise von Kompetenz im Unternehmenskontext ist die Definition von Reed und Defillippi (1990), die unter Kompetenz „the particular skills and resources a firm possesses, and the superior way in which they are used“<sup>137</sup> verstehen. Markides und Williamson (1997) wiederum beschreiben Kompetenzen als „potential catalysts to the process of accumulating strategic assets.“<sup>138</sup> Einen Überblick über die vielfältigen Definitionen, die dem Kompe-

---

<sup>131</sup> Vgl. Freiling et al. 2008, S. 1145 und S. 1147

<sup>132</sup> Vgl. Freiling, Gersch 2008, S. 108

<sup>133</sup> Vgl. Rastetter 2006, S. 165 und Kasper, Mühlbacher 2006, S. 233

<sup>134</sup> Verschiedene Definitionen für „Kompetenz“ finden sich zum Beispiel bei Hofer, Schendel 1978, S. 25; Reed, Defillippi 1990, S. 89–90; Markides, Williamson 1997, S. 333 und Kasper, Mühlbacher 2006, S. 235

<sup>135</sup> Vgl. Wilkens et al. 2006, S. 124, 125 und Kasper, Mühlbacher 2006, S. 235

<sup>136</sup> Hofer, Schendel 1978, S. 25

<sup>137</sup> Reed, Defillippi 1990, S. 89–90

<sup>138</sup> Markides, Williamson 1997, S. 333

tenzbegriff im Unternehmenskontext in der ressourcenorientierten Literatur bis Ende der 1990er Jahre zugeschrieben wurden bietet zum Beispiel Freiling (2001, S. 23).

Freiling (2001) selbst hat ein sehr dezidiertes Verständnis von Kompetenzen: “Kompetenzen kennzeichnen die wiederholbare, nicht auf Zufälligkeiten basierende Möglichkeit zum kollektiven Handeln in einer Unternehmung, welches darauf beruht, verfügbare Inputgüter in auf Marktanforderungen ausgerichteten Prozessen so zu kombinieren, dass dadurch ein Sich-bewähren-können gegenüber der Marktseite gewährleistet wird.“<sup>139</sup>

Teece et al. (2008) erweitern dieses Verständnis noch um den Netzwerkgedanken: “[...] competences are typically viable across multiple product lines, and may extend outside the firm to embrace alliance partners.”<sup>140</sup>

### 2.2.2 Die Definition von organisationalen Kompetenzen im Besonderen

Lado und Wilson (1994) definieren organisationale Kompetenzen wie folgt: “Organizational competencies describe firm-specific resources and capabilities that enable the organization to develop, choose, and implement value-enhancing strategies. Organizational competences include all firm-specific assets, knowledge, skills, and capabilities embedded in the organization’s structure, technology, processes, and interpersonal (and intergroup) relationships.”<sup>141</sup>

Die Debatte um die organisationalen Kompetenzen wurde von verschiedenen Autoren aufgegriffen und weiterentwickelt, so zum Beispiel von Sanchez (2004), Zhang und Lado (2001), Becker et al. (2006) und Pierce et al. (2008), deren Perspektiven beispielhaft für viele andere im Folgenden kurz angerissen werden.

Sanchez (2004) identifiziert vier Eckpfeiler, die aus seiner Perspektive die Natur organisationaler Kompetenzen ausmachen, namentlich „the dynamic, systemic, cognitive and holistic nature of organizational competences“, <sup>142</sup> und leitet aus diesen Eckpfeilern fünf verschiedene Kompetenz-Modi ab: die kognitive Flexibilität der Top-Manager, die benötigt wird um sich alternative strategische Logiken zu überlegen und um die gewählte strategische Logik in konkrete Management-Prozesse umzusetzen, die Koordinationsflexibilität des mittleren Management in der Identifikation, Konfiguration und Nutzung von Ressourcen, die Flexibilität der Ressourcen im Einsatz in verschiedenen Verwendungen und die operative Flexibilität in der Integration von Ressourcen, Fähigkeiten

---

<sup>139</sup> Freiling 2001, S. 27

<sup>140</sup> Teece et al. 2008, S. 34

<sup>141</sup> Lado, Wilson 1994, S. 702.

<sup>142</sup> Sanchez 2004, S. 521

und Leistungsvermögen. Er sieht das Unternehmen als offenes System und benennt seine Perspektive auch dem entsprechend als „Open Systems View“.<sup>143</sup>

Becker et al. (2006) wiederum gehen davon aus, dass organisationales Wissen die originäre Basis organisationaler Kompetenzen ist und argumentieren damit in der Tradition des sogenannten wissensbasierten Ansatzes, erweitern diesen aber um das sogenannte „soziale Metawissen“, das die agierenden Akteure netzwerkförmig miteinander verbindet und ihnen ermöglicht, ihre eigenen Handlungen und Routinen sinnvoll umzusetzen.<sup>144</sup>

Zhang und Lado (2001) wählen eine stärker organisationsbezogene und weniger auf Management- und Mitarbeiterkompetenzen und -wissen fokussierte Herangehensweise und unterteilen die organisationalen Kompetenzen in inputbasierte, transformationsbasierte und outputbasierte Kompetenzen.<sup>145</sup>

Pierce et al. (2008) hingegen sehen organisationale Kompetenz aus einer stärker entscheidungsorientierten Perspektive und schreiben ihr drei andere Komponenten zu: die allokativen Kompetenz (die Entscheidung, was produziert wird und wie die Produkte bepreist werden), die transaktionale Kompetenz (die Entscheidung, ob Produkte eigen erstellt oder fremd bezogen werden und ob die Produktion allein oder in Kooperation mit anderen Unternehmen erfolgt) und die administrative Kompetenz (die Entscheidung, wie die organisationalen Strukturen gestaltet werden, um effiziente Performance zu gewährleisten).<sup>146</sup>

In Abhängigkeit der Fokussierung des jeweiligen Forschungsprojektes kann die eine oder andere Auslegung von organisationaler Kompetenz relevant sein.

### 2.2.3 Kompetenzen als Basis für verteidigungsfähige Wettbewerbsvorteile

Aus ressourcenbasierter Perspektive stellt sich die Frage, welche Kompetenzen im Unternehmenskontext in welcher Weise zur Generierung von verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteilen beitragen können. Da Kompetenzmuster im Zeitablauf durchaus Veränderungen unterliegen, erfordert das erstmalige Erreichen und spätere Beibehalten eines verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils aufgrund unternehmensspezifischer Kompetenzen deren konstante Überwachung durch das Unternehmen.<sup>147</sup> Dabei ist zu

---

<sup>143</sup> Vgl. Sanchez 2004, S. 523–527

<sup>144</sup> Vgl. Becker et al. 2006, S. 204; 216-217

<sup>145</sup> Vgl. Zhang, Lado 2001, S. 149

<sup>146</sup> Vgl. Pierce et al. 2008, S. 58

<sup>147</sup> Vgl. Lado, Wilson 1994, S. 720

beachten, dass eine Kompetenz nicht zwingend einen Wettbewerbsvorteil hervorbringen muss. Ein Wettbewerbsvorteil kann auch nicht automatisch als das Produkt einer überlegenen Kompetenz angesehen werden.<sup>148</sup>

Wenn ein verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteil aber als die einzigartige Stellung, die ein Unternehmen gegenüber seinen Wettbewerbern im Bezug auf den Einsatz seiner Ressourcen einnimmt,<sup>149</sup> definiert wird, so wird davon ausgegangen, dass sich ein verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteil aus dem Vorhandensein spezifischer Kompetenzen ergibt. Die Generierung eines verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils wird als das Ziel der Unternehmens- oder Unternehmensbereichsstrategie angesehen,<sup>150</sup> das unter Zuhilfenahme von spezifischen Kompetenzen verfolgt wird. Kompetenzen werden vom Unternehmen bzw. Unternehmensbereich kontrolliert und können im Einklang mit der Unternehmensstrategie dazu benutzt werden, einen verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteil hervorzubringen. In diesem Fall sind die spezifischen Kompetenzen unabhängige Variablen und der verteidigungsfähige Wettbewerbsvorteil ist als abhängige Variable zu betrachten.<sup>151</sup> Im weiteren Verlauf der Analyse kann aber die vormalig abhängige Variable (also der verteidigungsfähige Wettbewerbsvorteil) zur unabhängigen Variable werden. Die Performance des Unternehmens bzw. des betreffenden Unternehmensbereichs ist dann die abhängige Variable.<sup>152</sup>

Es entsteht folgende Wirkungskette: durch Kombination spezifischer Kompetenzen ergibt sich ein verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteil, der wiederum zu einer Verbesserung der Performance des Unternehmens bzw. des betreffenden Unternehmensbereiches führt.

#### 2.2.4 Kernkompetenzen und Kernprozesse

Die wissenschaftliche Debatte um Kompetenzen im Unternehmen wurde von Prahalad und Hamel (1990) noch um den Aspekt der Kernkompetenzen ergänzt.<sup>153</sup> Die eigentliche Intention des Kernkompetenzansatzes ist es, den Blick auf die Kompetenzen zu lenken, die zur Entwicklung neuer Kompetenzen und zur Kreation neuer Produkte,

---

<sup>148</sup> Vgl. Reed, Defillippi 1990, S. 90

<sup>149</sup> Vgl. Hofer, Schendel 1978, S. 25

<sup>150</sup> Vgl. Porter 1985, S. 11

<sup>151</sup> Vgl. Reed, Defillippi 1990, S. 90

<sup>152</sup> Vgl. Reed, Defillippi 1990, S. 90 und Foss, Stieglitz 2010, S. 6

<sup>153</sup> Vgl. neben dem grundlegenden Aufsatz von Prahalad, Hamel 1990 zum Kernkompetenzansatz exemplarisch auch Markides, Williamson 1997, Prahalad, Hamel 1997 und Teece et al. 2008.

Dienstleistungen, Prozesse, Geschäftsfelder oder Märkte im Unternehmen benötigt werden.<sup>154</sup>

Geschäftsprozesse, die Kernkompetenzen repräsentieren oder entscheidend zum Aufbau oder Ausbau von Kernkompetenzen beitragen, werden als Kernprozesse bezeichnet.<sup>155</sup>

Werden Kernkompetenzen und/oder Kernprozesse nicht oder nicht rechtzeitig erkannt, dann wird das betreffende Unternehmen nur die Innovationsgelegenheiten ergreifen, die direkt ersichtlich sind. Resultat dieser die Kernprozesse und/oder Kernkompetenzen nicht oder nur ungenügend berücksichtigenden Innovationsbemühungen werden maximal inkrementelle Erweiterungen der bestehenden Produktionsweise von Sachgütern und/oder Dienstleistungen sein.<sup>156</sup>

### **2.3 *Der Dynamic Capabilities Ansatz***

Die Dynamik von Unternehmensentwicklungen wird in den bisher beschriebenen Theoriebausteinen des ressourcenbasierten Ansatzes nur unzureichend aufgegriffen. Diesen Mangel versucht der Dynamic Capabilities Ansatz zu heilen.<sup>157</sup> Teece et al. (1997) entwickeln den Dynamic Capabilities Ansatz aus dem Versuch heraus, strategische Veränderungen im Unternehmen zu verstehen.<sup>158</sup> Sie legen dabei fest, dass "to be strategic, a capability must be honed to a user need, unique and difficult to replicate".<sup>159</sup> Der Dynamic Capabilities Ansatz erklärt, wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile erreichen und verteidigen, obwohl sie sich in einem stark dynamischen Umfeld bewegen.<sup>160</sup>

Fähigkeiten, die sogenannten capabilities, sind neben den Ressourcen im Unternehmen von besonderer Bedeutung. Barney und Hesterly (2010) formulieren das so: "Capabilities are a subset of a firm's resources and are defined as the tangible and intangible assets that enable a firm to take full advantage of the other resources it controls."<sup>161</sup> Schulze (1994) wiederum schreibt: „A capability is defined as the capacity for a set of resources to perform a task or activity. Capabilities – in contrast to resources - involve complex patterns of coordination and cooperation between people, and between people and resources. Capabilities are, in this sense, complex, intangible intermediate goods,

---

<sup>154</sup> Vgl. Moldaschl, Fischer 2004, S. 122 und Prahalad, Hamel 1997, S. 254

<sup>155</sup> Vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 98

<sup>156</sup> Vgl. Prahalad, Hamel 1997, S. 250

<sup>157</sup> Vgl. Pierce et al. 2008, S. 61

<sup>158</sup> Vgl. Helfat, Peteraf 2009, S. 92

<sup>159</sup> Teece et al. 1997, S. 268

<sup>160</sup> Vgl. Pierce et al. 2008, S. 61

<sup>161</sup> Barney, Hesterly 2010, S. 66

that determine the productivity of a set of resources.”<sup>162</sup> Kurz gesagt lässt sich das so zusammenfassen: “Capabilites are what firms can do.”<sup>163</sup> Was aber unterscheidet diese Fähigkeiten von den dynamischen Fähigkeiten?

### 2.3.1 Definition von dynamischen Fähigkeiten und Voraussetzungen für deren Existenz

Der Begriff der Dynamic Capabilities bzw. der dynamischen Fähigkeiten wird in der Literatur uneinheitlich definiert.<sup>164</sup> Teece et al. (2008) definieren Dynamic Capabilities als “the firm’s ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization’s ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage, given path dependencies and market positions.”<sup>165</sup>

Helfat et al. (2007) wiederum definieren dynamische Fähigkeiten als „the capacity of an organization to purposefully create, extend, and modify its resource base“. Die Ressourcenbasis umfasst dabei „tangible, intangible, and human assets (or resources) as well as capabilities which the organization owns, controls, or has access to on a preferential basis“.<sup>166</sup> Die Ressourcenbasis, die den dynamischen Fähigkeiten zugrunde liegt, integriert mithin auch die externen Ressourcen eines Unternehmens.

Grundsätzlich hängt die Existenz von einmaligen Ressourcen und dynamischen Fähigkeiten mit der im Unternehmen praktizierten Arbeitsteilung zusammen.<sup>167</sup> Diese Arbeitsteilung manifestiert sich zum Beispiel in der funktionalen Gliederung des Unternehmens in verschiedene Abteilungen bzw. in verschiedene Unternehmensfunktionen.<sup>168</sup>

Zudem ist die Existenz von einmaligen Ressourcen und dynamischen Fähigkeiten von der Fähigkeit im Managementteam abhängig, die vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten geeignet einzusetzen.<sup>169</sup> Insbesondere diese Fähigkeit der Adaption, Integration und Neukombination von internen mit externen organisatorischen Fähigkeiten, Res-

---

<sup>162</sup> Schulze 1994, S. 130

<sup>163</sup> Grant 2008, S. 131

<sup>164</sup> Vgl. Felin, Foss 2004, S. 23

<sup>165</sup> Teece et al. 2008, S. 34

<sup>166</sup> Helfat et al. 2007, S. 4

<sup>167</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 35

<sup>168</sup> Vgl. Günther 2008, S. 172f

<sup>169</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 35

sources und funktionalen Kompetenzen ist der Schlüssel zur Entwicklung von dynamischen Fähigkeiten im Unternehmen.<sup>170</sup>

Das Wesen der dynamischen Fähigkeiten ist dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht über den Markt erworben werden können. D. h. es ist nicht möglich, einmalige organisatorische Fähigkeiten in einzelnen Teilleistungen auf dem Markt zu erwerben und dann einfach unternehmensintern zu einem dynamischen Ganzen zusammensetzen. Vielmehr werden dynamische Fähigkeiten als unabdingbarer Beitrag zu den organisatorischen Strukturen und Managementprozessen im Unternehmen verstanden und dienen dazu, die Produktionsaktivitäten im Unternehmen zu unterstützen.<sup>171</sup> Wie schon Stalk et al. (1992) ausführen: „A capability is a set of business processes strategically understood.“<sup>172</sup>

Auf Managementebene wird im Unternehmen die Koordination und Integration aller unternehmensinternen Aktivitäten vorgenommen.<sup>173</sup> Die Analyse der unternehmensinternen Aktivitäten basiert dabei auf dem Verständnis, dass Unternehmen zumeist mehr Wissen in sich vereinen als dokumentierbar bzw. festgeschrieben ist.<sup>174</sup> Deshalb ist die Effizienz und Effektivität dieser managementbasierten Koordinations- und Integrationsaktivitäten von besonders hoher Bedeutung.<sup>175</sup>

### 2.3.2 Organisatorische Routinen

In jedem Unternehmen gibt es Vorgänge und Aktivitäten, die sich so oder in vergleichbarer Form immer wieder wiederholen. Diese wiederholbaren Aktivitäten werden als organisatorische Routinen bezeichnet.<sup>176</sup> Es darf dabei aber nicht vergessen werden, dass in jedem Unternehmen Individuen die Handelnden sind, und nicht das Unternehmen selbst.<sup>177</sup> Wie auch Schneider (1987) sagt: „The people make the place.“<sup>178</sup>

Nelson und Winter (1982) versuchen diese Problematik zu lösen, in dem sie die individuellen Routinen der Mitarbeiter als Metapher für die organisatorischen Routinen sehen<sup>179</sup> und Foss und Foss (2002) entwickeln einen zweiphasigen Prozess, in dem zu-

---

<sup>170</sup> Vgl. Pierce et al. 2008, S. 61

<sup>171</sup> Vgl. Teece et al. 1997, S. 269/270 und Teece et al. 2008, S. 35

<sup>172</sup> Stalk et al. 1992, S. 62

<sup>173</sup> Vgl. Teece et al. 1997, S. 271

<sup>174</sup> Vgl. Kogut, Zander 1997, S. 306

<sup>175</sup> Vgl. Teece et al. 1997, S. 271

<sup>176</sup> Vgl. Sanchez 2004, S. 522; Nelson, Winter 1982, S. 73

<sup>177</sup> Vgl. Felin, Foss 2004, S. 15

<sup>178</sup> Schneider 1987, S. 437

<sup>179</sup> Vgl. Nelson, Winter 1982, S. 73

nächst vom Managementteam Standardvorgehensweisen und Zusammenarbeitsregeln entwickelt und spezifiziert werden, die dann von den Mitarbeitern angewandt und bei Bedarf leicht abgewandelt werden.<sup>180</sup> Die Möglichkeit der Abwandlung von Routinen bedingt, dass in der Praxis häufig eher versucht wird, die Ausnahmen von den Routinen so effizient wie möglich zu managen, als die bestehenden Routinen tatsächlich einzusetzen.<sup>181</sup>

Die organisatorischen Routinen stellen Handlungsregeln dar, nach denen sich die Ressourcen im Unternehmen (und damit insbesondere die Mitarbeiter als Humanressourcen) richten (können). Ohne einen direkten Bezug zu den Ressourcen wiederum ist die Bildung von Handlungsregeln nicht möglich.<sup>182</sup> Organisatorische Routinen bzw. Regeln und Ressourcen sind wechselseitig voneinander abhängig. Allein von der Existenz organisatorischer Routinen kann deshalb noch nicht darauf geschlossen werden, dass Kongruenzen zwischen sowie innerhalb von Prozessen im Unternehmen auch tatsächlich geeignet abgebildet werden.<sup>183</sup>

### 2.3.3 Die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch dynamische Fähigkeiten

Die Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile hängt in zunehmendem Maße von der Integration externer Aktivitäten und Technologien ab.<sup>184</sup> Besonders in der Koordination unternehmensexterner Ressourcen ist die geeignete prozessuale Abbildung also von hoher Bedeutung für das Unternehmen, zumal externe Ressourcen nur zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beitragen, wenn sie im Zusammenhang mit einer dynamischen Fähigkeit auftreten und im passenden organisatorischen Kontext angesiedelt sind.<sup>185</sup> Ein Unternehmen kann durch Routinen und standardisierte Vorgehensweisen innerhalb der Unternehmensprozesse Wettbewerbsvorteile erreichen.<sup>186</sup>

Organisatorische Routinen sind deshalb prozessorientiert zu betrachten. Es stellt sich die Frage, in wie weit der ressourcenbasierte Ansatz dieser notwendigen Prozessorientierung Rechnung trägt.

---

<sup>180</sup> Vgl. Foss, Foss 2002, S. 55ff; siehe hierzu auch Felin, Foss 2004, S. 22

<sup>181</sup> Vgl. Garicano 2000, S. 897–898

<sup>182</sup> Vgl. Giddens 1988, S. 69

<sup>183</sup> Vgl. Teece et al. 1997, S. 272

<sup>184</sup> Vgl. Teece et al. 1997, S. 271

<sup>185</sup> Vgl. Newbert 2007, S. 140

<sup>186</sup> Vgl. Pierce et al. 2008, S. 61



### 3 Der ressourcenbasierte Ansatz: strukturell oder prozessorientiert?

Entlang der dargestellten Entwicklungsstruktur des ressourcenbasierten Ansatz vom klassischen Ansatz über die Kompetenzen- bzw. Kernkompetenzendebatte hin zum Dynamic Capabilities Ansatz werden Unterschiede zwischen einem strukturellen und einem zeitlich parallel verlaufenden prozessorientierten ressourcenbasierten Forschungsstrang sichtbar.<sup>187</sup> Die Unterscheidung in einen strukturellen und einen prozessorientierten Ansatz ist insbesondere dann sinnvoll, wenn die beiden beschriebenen Denkschulen als verschiedene Facetten eines großen Ganzen (des ressourcenbasierten Ansatzes) gesehen werden.<sup>188</sup>

#### 3.1 Der strukturelle Ansatz

Der strukturelle, auch als „high church“<sup>189</sup> bezeichnete Ansatz wird als fokussiert auf die Identifikation von Ressourcen beschrieben<sup>190</sup> und orientiert sich am neoklassischen Gleichgewichtsmodell.<sup>191</sup> Hauptbeschäftigungsfeld des strukturellen Ansatzes ist die Erklärung von Unterschieden zwischen den Ressourcen auf Unternehmensebene in einer statischen und auf dem aktuellen Stand der Unternehmensstrategie beruhenden Art und Weise.<sup>192</sup> Ressourcen, die ihren Wert auch im Gleichgewichtszustand des Wettbewerbes nicht verlieren und die Bodenrenten oder Ricardo-Renten generieren, werden als bevorzugungswürdig angesehen.<sup>193</sup> Diese Ressourcen sind gekennzeichnet durch die bereits beschriebenen VRIO-Eigenschaften nach Barney (1991).<sup>194</sup>

Hauptziel des strukturellen Ansatzes ist die optimale Nutzung von bereits bestehenden Ressourcen unter Annahme einer gegebenen, statischen Umwelt.<sup>195</sup> Die deskriptive Komponente steht im Vordergrund und die Prozesse, mit deren Hilfe Ressourcen überhaupt erst zu Wettbewerbsvorteilen führen, werden nicht näher untersucht, sondern als „black box“ betrachtet.<sup>196</sup> So lässt sich weder das Aufkommen von unternehmerischer Diversität noch die Verteidigungsfähigkeit dieser Diversität sinnvoll begründen.<sup>197</sup>

---

<sup>187</sup> Vgl. Schulze 1994; Levinthal 1996, S. 21; Moldaschl, Fischer 2004, S. 124; Newbert 2007, S. 124 und Freiling 2008, S. 37

<sup>188</sup> Vgl. Peteraf 1994, S. 157

<sup>189</sup> Foss, Stieglitz 2010, S. 4 und Gavetti, Levinthal 2004, S. 1310

<sup>190</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 37

<sup>191</sup> Vgl. Moldaschl, Fischer 2004, S. 124

<sup>192</sup> Vgl. Levinthal 1996, S. 21; Foss 1997, S. 348

<sup>193</sup> Vgl. Schulze 1994, S. 134

<sup>194</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 37

<sup>195</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 37 und Newbert 2007, S. 123

<sup>196</sup> Vgl. Priem, Butler 2001, S. 33

<sup>197</sup> Vgl. Levinthal 1996, S. 22

Hauptproblem dabei ist die intensive Anlehnung des strukturellen Ansatzes an das neoklassische Gleichgewichtsmodell.<sup>198</sup>

### 3.2 *Der prozessorientierte Ansatz*

Der prozessorientierte, auch als „low church“<sup>199</sup> bezeichnete Ansatz hingegen ist charakterisiert durch seinen Fokus auf der Ausbildung von Ressourcen, die geeignet sein sollen, dem Unternehmen einen (zukünftigen) Wettbewerbsvorteil zu verschaffen<sup>200</sup> und nimmt damit eine dynamische Sichtweise ein.<sup>201</sup> Die deterministische Sichtweise des strukturellen Ansatzes wird aufgegeben. Unternehmen werden als in der Lage angesehen, ihre eigene Situation zu ihrem Vorteil zu verändern.<sup>202</sup> Es wird nicht mehr davon ausgegangen, dass Ressourcen und Kompetenzen, die in der Vergangenheit Wettbewerbsvorteile generiert haben, dies auch zwangsläufig in der Zukunft tun werden. Vielmehr können sich ehemalige Kernkompetenzen in der Zukunft sogar als hinderlich erweisen und zu sogenannten „core rigidities“ werden.<sup>203</sup> Das gleiche gilt auch für Ressourcen, die zu einem früheren Zeitpunkt einen verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteil bewirken konnten. In einem veränderten industriellen Umfeld können diese ehemals strategisch wichtigen Ressourcen sogar zu einer Schwächung des Unternehmens beitragen.<sup>204</sup>

Bereits von Penrose (1959) wird die Entwicklung eines Unternehmens als ein „unfolding process“ beschrieben, ein Prozess, der auf der endogenen Veränderung der Ressourcen des Unternehmens sowie auf den Dienstleistungen, die sich aus diesen Ressourcen ergeben, beruht.<sup>205</sup> Dem wird im prozessbezogenen ressourcenbasierten Ansatz entsprochen, in dem der Analysefokus auf der Entwicklung neuer Kompetenzen sowie neuer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse liegt,<sup>206</sup> die sich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen können.<sup>207</sup> Über die Aneignung von spezifischen Ressourcen hinaus wird die aktive Beteiligung des Managementteams als ebenso essentiell für die Generierung von verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteilen betrachtet wie die Kombination von Ressourcen, das Koordinieren organisatorischer Fähigkeiten und Kompeten-

---

<sup>198</sup> Vgl. Moldaschl, Fischer 2004, S. 130

<sup>199</sup> Foss, Stieglitz 2010, S. 4 und Gavetti, Levinthal 2004, S. 1310

<sup>200</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 37

<sup>201</sup> Vgl. Moldaschl, Fischer 2004, S. 124 und Foss 1997, S. 348

<sup>202</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 37

<sup>203</sup> Vgl. Leonard-Barton 1992, S. 111

<sup>204</sup> Vgl. Barney 1991, S. 103

<sup>205</sup> Penrose 1959, S. 1

<sup>206</sup> Vgl. Moldaschl, Fischer 2004, S. 127–128

<sup>207</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 37

zen im Unternehmen sowie die Fähigkeit neue Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln.<sup>208</sup> Zum besseren Verständnis des Aufkommens dieser Diversität der Ressourcen und Kompetenzen sowie ihrer Verteidigungsfähigkeit ist es notwendig, prozessual zu denken.<sup>209</sup>

Die prozessuale Denkweise führt zu der Frage, welche Arten von Renten in einem prozessbezogenen Ansatz generiert werden. Schulze (1994) ordnet ihm die Generierung von Quasi-Renten und Effizienz-Renten zu.<sup>210</sup> Moldaschl und Fischer (2004) hingegen argumentieren, dass besonders die Generierung von Effizienz-Renten und Schumpeter-Renten den prozessbezogenen Ansatz auszeichnen.<sup>211</sup> Dieser scheinbare Unterschied löst sich bei genauerer Betrachtung der vorhin aufgeführten Rentendefinitionen auf. Wird, wie oben definiert, bei einer Quasi-Rente die Differenz zwischen der optimalen und der nächstbesten Verwendung einer Ressource gemessen,<sup>212</sup> so trifft diese Differenz auch eine Aussage über die Effizienz des Ressourceneinsatzes. Es ist effizienter, eine Ressource in ihrer optimalen Verwendung einzusetzen als in ihrer zweitbesten Verwendung. Da Effizienzrenten aber den Zweck verfolgen, die effiziente Nutzung von Ressourcen sicherzustellen,<sup>213</sup> kann die Quasi-Rente als ein Unterfall der Effizienz-Rente betrachtet werden. Moldaschl und Fischer (2004) widersprechen der Argumentation von Schulze (1994) demnach nicht, sondern fügen ihr vielmehr mit der Schumpeter-Rente eine weitere bedeutsame Rentenategorie hinzu.

#### 4 Fazit

Die Gegenüberstellung von strukturellen und prozessorientierten Elementen des ressourcenbasierten Ansatzes macht deutlich, dass jeder Forscher/jede Forscherin sich bei der Anwendung des ressourcenbasierten Ansatzes entscheiden muss, ob er/sie zur Anwendung der neoklassischen Theorie und damit zur Gleichgewichtsorientierung tendiert oder ob er/sie evolutionstheoretisch und damit prozessbezogen argumentiert.

Hinzu kommt, dass statisch orientierte Arbeiten sich eher dem Vorwurf der Tautologie aussetzen als dynamische, prozessorientierte Arbeiten.<sup>214</sup> In Tabelle 2 werden der struk-

---

<sup>208</sup> Vgl. Moldaschl, Fischer 2004, S. 124

<sup>209</sup> Vgl. Levinthal 1996, S. 22

<sup>210</sup> Vgl. Schulze 1994, S. 135

<sup>211</sup> Vgl. Moldaschl, Fischer 2004, S. 124

<sup>212</sup> Vgl. Burr 2004, S. 117; Peteraf 1994, S. 154

<sup>213</sup> Vgl. Peteraf 1994, S. 155

<sup>214</sup> Vgl. Barney 2001, S. 51

turelle und der prozessbezogene Ansatz vergleichend und überblicksartig gegenübergestellt.

Für die abschließende Beurteilung organisationaler Performance sind aber sowohl strukturelle als auch prozessuale Variablen relevant.<sup>215</sup> Gleiches gilt auch für die abschließende Beurteilung der operationalen Performance. Mehr als die reine Präsenz von einzelnen Ressourcen und Fähigkeiten im Unternehmen entscheidet deren Zusammenführung in einen Geschäftsprozess darüber, wo Wettbewerbsvorteile erwachsen. Soll eine Identifizierung der Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens oder eines Unternehmensbereichs stattfinden, so setzt das ein tiefgehendes Verständnis der organisationalen Prozesse im gesamten Unternehmen bzw. im betreffenden Unternehmensbereich voraus.<sup>216</sup>

**Tabelle 2: Vergleich des strukturellen und des prozessbezogenen Ansatzes**

| Kriterium                                 | Struktureller Ansatz                         | Prozessbezogener Ansatz  |
|---|--|--|
| Argumentation und Methodologie            | Nähe zur neoklassischen Theorie              | Nähe zu bestimmten Bereichen der ökonomischen Theorie insbesondere der Evolutionstheorie |
| Marktprozess vs. Marktgleichgewicht       | Gleichgewichtsorientierung                   | Prozessorientierung  |
| Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt | deterministisch                              | voluntaristisch  |
| Forschungsparadigma                       | Funktionalistisches Paradigma                | Interpretatives Paradigma  |
| Fokus                                     | Identifikation und Ausbeutung von Ressourcen | Generierung und Ausbeutung von Ressourcen  |
| Unternehmerische Aktivität                | moderat                                      | bestimmend   |

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Freiling (2008, S. 38) und Barney (2001, S. 51)

In die organisationalen Prozesse integriert sind aber neben den unternehmensinternen Ressourcen auch immer unternehmensexterne Ressourcen. Der Einbezug von Argumenten, die sich mit dieser Problematik beschäftigen, ist essentiell für die Aussagekraft des ressourcenbasierten Ansatzes. Insbesondere die Weiterentwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes um relationale Aspekte (der sogenannte relationale Ansatz<sup>217</sup>) verdient in diesem Zusammenhang Beachtung. Der relationale Ansatz integriert Denkansätze der Netzwerktheorie und des Ressourcen-Dependenz Ansatzes in die Argumentation und wird in einem weiteren Research Paper näher beleuchtet werden.

<sup>215</sup> Vgl. Zahra, Pearce II 1990, S. 765

<sup>216</sup> Vgl. Levitas, Chi 2002, S. 960; Rouse, Daellenbach 1999, S. 489

<sup>217</sup> Vgl. zum Beispiel die grundlegenden Arbeiten von Dyer, Singh 1998; Lavie 2006

## 5 Literaturverzeichnis

Amit, R.; Shoemaker, P. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 14, S. 33–46.

Bamberger, I.; Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Managements. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Jg. 25, H. 8, S. 386–391.

Barney, J. B. (1986): Organizational Culture. Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? In: *Academy of Management Review*, Jg. 11, H. 3, S. 656–665.

Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management*, Jg. 17, H. 1, S. 99–119.

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*. Greenwich, Conn.; London, England: Jai Pr. (8), S. 39–62.

Barney, J. B. (2001): Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. In: *Academy of Management Review*, Jg. 26, H. 1, S. 41–56.

Barney, J. B.; Hesterly, W. S. (2010): *Strategic management and competitive advantage. Concepts and cases*. 3. internat. Aufl. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Becker, A.; Brauner, E.; Duschek, S. (2006): Transaktives Wissen, Kompetenzen und Wettbewerbsvorteile: Der Akteur als strategischer Faktor. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): *Management von Kompetenz*. 1. Aufl., Gabler Verlag, S. 201–230.

Bozbura, F. T.; Beskese, A. (2007): Prioritization of organizational capital measurement indicators using fuzzy analytic hierarchy process (AHP). In: *International Journal of Approximate Reasoning*, Jg. 44, S. 124–147.

Brumagim, A. L. (1994): A hierarchy of corporate resources. In: Shrivastava, P.; Huff, A.; Dutton, J. (Hrsg.): *Resource-based view of the firm*. Greenwich, Conn.: Jai Pr. (*Advances in Strategic Management*, 10 A), S. 81–112.

Brynjolfsson, E.; Hitt, L. M.; Yang, S. (2002): Intangible assets: Computers and organizational capital. In: *Brookings Papers on Economic Activity*, H. 1 (2002), S. 137–181.

Burr, W. (2004): *Innovationen in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.

Collis, D. J. (1991): A Resource-Based Analysis of Global Competition. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 12, S. 49–68.

Combs, J. G.; Russell Crook, T.; Shook, C. L. (2005): The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In: *Research Methodology in Strategy and Management*, Jg. 2, S. 259–286.

Conner, K. R. (1991): A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics. Do we have a new theory of the firm. In: *Journal of Management*, Jg. 17, H. 1, S. 155–171.

Decker, R.; Temme, T. (1998): Einsatzmöglichkeiten der Diskriminanzanalyse in der Marktforschung. Universität Bielefeld (Diskussionspapier, 403).

Dierickx, I.; Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In: *Management Science*, Jg. 35, H. 12, S. 1504–1511.

Dierickx, I.; Cool, K. (1997): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In: Foss, N. J. (Hg.): *Resources, firms, and strategies. A reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford Univ. Press, S. 161–172.

Duschek, S. (2004): Inter-Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Management Revue*, Jg. 15, H. 1, S. 53–73.

Dyer, J. H.; Singh, H. (1998): The relational view. Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. In: *The Academy of Management Review*, Jg. 23, H. 4, S. 660–679.

Easton, G. (1994): Industrial networks. A review. In: Axelsson, B.; Easton, G. (Hrsg.): *Industrial networks. A new view of reality*. Reprinted 1994. London: Routledge, S. 1–27.

Eatwell, J.; Milgate, M.; Newman, P. (1987): *The new Palgrave. A dictionary of economics*. New York: The Stockton Press.

Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A. (2000): Dynamic Capabilities. What are they. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, H. 10/11, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities, S. 1105–1121.

Felin, T.; Foss, N. J. (2004): Organizational Routines: A sceptical look. In: *DRUID Working Paper*, Jg. 04, H. 13, S. 1–30.

Foss, K.; Foss, N. J. (2002): The knowledge-based approach and organizational economics: How much do they really differ? And how does it matter. In: Foss, N. J.; Mahanke, V. (Hrsg.): *Competence, governance, and entrepreneurship. Advances in economic strategy research*. Reprint. Oxford: Oxford Univ. Press, S. 55–79.

- Foss, N. J. (1997): Resources and Strategy. Problems, Open Issues, and Ways Ahead. In: Foss, N. J. (Hg.): Resources, firms, and strategies. A reader in the resource-based perspective. New York: Oxford Univ. Press, S. 345–366.
- Foss, N. J.; Ishikawa, I. (2007): Towards a Dynamic Resource-based View: Insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory. In: Organization Studies, Jg. 28, S. 749–772.
- Foss, N. J.; Knudsen, C.; Montgomery, C. A. (1996): An exploration of common ground. Integrating evolutionary and strategic theories of the firm. In: Montgomery, C. A. (Hg.): Resource-based and evolutionary theories of the firm. Towards a synthesis. 2nd print. Boston: Kluwer Academic Publishers, S. 1–18.
- Foss, N. J.; Stieglitz, N. (2010): Modern Resource-based Theory(ies). In: SMG Working Paper Series, H. 7, S. 1–33.
- Freiling, J. (2001): Resource-based view und ökonomische Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. [u.a.].
- Freiling, J. (2008): RBV and the Road to the Control of External Organizations. In: Management Revue, Jg. 19, H. 1-2, S. 33–52.
- Freiling, J.; Gersch, M. (2008): Auf dem Weg zu einer "Dienstleistungstheorie": das Zusammenspiel individueller und kollektiver Fähigkeiten im Kontext aktueller Theorieentwicklungen. In: Freiling, J.; Rasche, C.; Wilkens, U. (Hrsg.): Wirkungsbeziehungen zwischen individuellen Fähigkeiten und kollektiver Kompetenz. 1. Auflage. Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 99–130.
- Freiling, J.; Gersch, M.; Goeke, C. (2006): Eine "Competence-based Theory of the Firm" als marktprozesstheoretischer Ansatz. Erste disziplinäre Basisentscheidungen eines evolutorischen Forschungsprogramms. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): Management von Kompetenz. 1. Aufl., Gabler Verlag, S. 37–82.
- Freiling, J.; Gersch, M.; Goeke, C. (2008): On the path towards a competence-based theory of the firm. In: Organization Studies, Jg. 29, S. 1143–1164.
- Garicano, L. (2000): Hierarchies and the Organization of Knowledge in Production. In: The Journal of Political Economy, Jg. 108, H. 5, S. 874–904.
- Gavetti, G.; Levinthal, D. A. (2004): The strategy field from the perspective of management science: Divergent strands and possible integration. In: Management Science, Jg. 50, H. 10, S. 1309–1318.

Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Mit einer Einführung von Hans Joas. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. Implications for Strategy Formulation. In: California Management Review, Jg. 33, H. 3, S. 114–135.

Grant, R. M. (2008): Contemporary strategy analysis. 6. ed. Malden, Mass.: Blackwell.

Günther, E. (2008): Ökologieorientiertes Management. Um(weltorientert) Denken in der BWL. 1. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius.

Hakansson, H.; Johanson, J. (1994): A model of industrial networks. In: Axelsson, B.; Easton, G. (Hrsg.): Industrial networks. A new view of reality. Reprinted 1994. London: Routledge, S. 28–36.

Hamel, G.; Heene, A. (1994): Competence-based competition. Strategic Management Series. Reprinted. Chichester: Wiley.

Helfat, C. E.; Finkelstein, S.; Mitchell, V.-W.; Peteraf, M. A.; Singh, H.; Teece, D. J.; Winter, S. G. (2007): Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. Malden, Mass.: Blackwell.

Helfat, C. E.; Peteraf, M. A. (2009): Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. In: Strategic Organization, Jg. 7, H. 1, S. 91–102.

Henderson, R.; Cockburn, I. (1994): Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. In: Strategic Management Journal, Jg. 15, H. Special Issue: Competitive Organizational Behavior (Winter, 1994), S. 63–84.

Hofer, C. W.; Schendel, D. (1978): Strategy formulation. Analytical concepts. St. Paul: West Publ. Co.

Hoopes, D. G.; Madsen, T. L.; Walker, G. (2003): Why is there a Resource-Based View. Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. In: Strategic Management Journal, Jg. 24, H. 10, S. 889–902.

Kasper, H.; Mühlbacher, J. (2006): Strategische Aufgaben- und Kompetenzverteilung im Management. Sind Porters Annahmen richtig? Eine empirische Untersuchung. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): Management von Kompetenz. 1. Aufl., Gabler Verlag, S. 231–258.



- Klein, B.; Crawford, R.; Alchian, A. (1978): Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. In: *Journal of Law and Economics*, Jg. 21, S. 297–326.
- Kogut, B.; Zander, U. (1997): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. In: Foss, N. J. (Hg.): *Resources, firms, and strategies. A reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford Univ. Press, S. 306–326.
- Lado, A. A.; Wilson, M. C. (1994): Human resource systems and sustained competitive advantage. A competence-based perspective. In: *Academy of Management Review*, Jg. 19, H. 4, S. 699–727.
- Lavie, D. (2006): The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. In: *Academy of Management Review*, Jg. 31, H. 3, S. 638–658.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities. A Paradox in Managing New Product Development. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 13, H. S1, S. 111–126.
- Levinthal, D. A. (1996): Strategic Management and the exploration of diversity. In: Montgomery, C. A. (Hg.): *Resource-based and evolutionary theories of the firm. Towards a synthesis*. 2nd print. Boston: Kluwer Academic Publishers, S. 19–42.
- Levitas, E.; Chi, T. (2002): Rethinking Rouse and Daellenbach's rethinking. Isolating vs. testing for sources of sustainable competitive advantage. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 23, S. 957–962.
- Makhija, M. (2003): Comparing the resource-based and market-based views of the firm: Empirical evidence from Czech privatization. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 24, H. 5, S. 433–451.
- Markides, C. C.; Williamson, P. J. (1997): Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance. In: Foss, N. J. (Hg.): *Resources, firms, and strategies. A reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford Univ. Press, S. 327–341.
- McIvor, R. (2009): How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. In: *Journal of Operations Management*, Jg. 27, S. 45–63.
- Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hg.): *Management von Kompetenz*. 1. Aufl. s.l.: Gabler Verlag, S. 1–36.

- Moldaschl, M.; Fischer, D. (2004): Beyond the Management View. A Resource-Centered Socio-Economic Perspective. In: *Management Revue*, Jg. 15, H. 1, S. 122–151.
- Montgomery, C. A.; Wernerfelt, B. (1997): Diversification, Ricardian rents and Tobin's  $q$ . In: Foss, Nicolai J. (Hg.): *Resources, firms, and strategies. A reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford Univ. Press, S. 173–186.
- Nelson, R. R.; Winter, S. G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard Univ. Press.
- Newbert, S. L. (2007): Empirical research on the resource-based view of the firm. An assessment and suggestions for future research. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 28, S. 121–146.
- Nothnagel, K. (2008): *Empirical Research within Resource-Based Theory. A Meta-Analysis of the Central Propositions*. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Padberg, A. (2000): *Strategische Unternehmensnetzwerke versus Cross-border-Unternehmensakquisitionen. Analyse alternativer Markteintrittsformen*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Penrose, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 14, H. 3, S. 179–191.
- Peteraf, M. A. (1994): Commentary. The two schools of thought in resource-based theory: Definitions and implications for research by W. S. Schulze. In: Shrivastava, P.; Huff, A.; Dutton, J. (Hrsg.): *Resource-based view of the firm*. Greenwich, Conn.: Jai Pr. (*Advances in Strategic Management*, 10 A), S. 153–158.
- Peteraf, M. A. (1997): The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view. In: Foss, N. J. (Hg.): *Resources, firms, and strategies. A reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford Univ. Press, S. 187–203.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978): *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. New York, NY: Harper and Row.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (2003): *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. Stanford Business Classics. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.

- Pierce, L. J.; Boerner, C. S.; Teece, D. J. (2008): Dynamic capabilities, competence and the behavioral theory of the firm. In: Teece, D. J. (Hg.): Technological know-how, organizational capabilities, and strategic management. Business strategy and enterprise development in competitive environments. Hackensack, NJ: World Scientific, S. 53–68.
- Pisano, G. P. (1994): Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development. In: Strategic Management Journal, Jg. 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior (Winter, 1994), S. 85–100.
- Porter, M. E. (1985): Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, Jg. 68, H. 3, S. 79–91.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1997): The Core Competence of the Corporation. In: Foss, N. J. (Hg.): Resources, firms, and strategies. A reader in the resource-based perspective. New York: Oxford Univ. Press, S. 235–256.
- Priem, R. L.; Butler, J. E. (2001): Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research. In: Academy of Management Review, Jg. 26, H. 1, S. 22–40.
- Rastetter, D. (2006): Kompetenzmodelle und die Subjektivierung von Arbeit. Verbindungslinien zweier arbeitswissenschaftlicher Ansätze. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): Management von Kompetenz. 1. Aufl., Gabler Verlag, S. 163–199.
- Ray, G.; Barney, J. B.; Muhanna, W. A. (2004): Capabilities, business processes and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. In: Strategic Management Journal, Jg. 25, S. 23–37.
- Reed, R.; DeFillippi, R. J. (1990): Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. In: The Academy of Management Review, Jg. 15, H. 1, S. 88–102.
- Rouse, M. J.; Daellenbach, U. S. (1999): Rethinking research methods for the resource-based perspective. Isolating sources of sustainable competitive advantage. In: Strategic Management Journal, Jg. 20, S. 487–494.
- Rumelt, R. (1987): Theory, strategy, and entrepreneurship. In: Teece, David J. (Hg.): The competitive challenge. Cambridge, MA: Ballinger, S. 137–158.

Sanchez, R. (2004): Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence. In: *Journal of Business Research*, Jg. 57, S. 518–532.

Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W. (2008): *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen ; [das Standardwerk]. 6., vollst. überarb. und erw. Aufl.* München: Hanser.

Schneider, B. (1987): The people make the place. In: *Personnel Psychology*, Jg. 40, H. 3, S. 437–454.

Schroeder, F. (2005): *Erfolg von Outsourcing. Die Informations-Verarbeitungs-Struktur als wesentlicher Erfolgsfaktor.* Hamburg: Kovac.

Schulze, W. S. (1994): The two schools of thought in resource-based theory. Definitions and implications for research. In: Shrivastava, P.; Huff, A.; Dutton, J. (Hrsg.): *Resource-based view of the firm.* Greenwich, Conn.: Jai Pr. (Advances in Strategic Management, 10 A), S. 127–152.

Stalk, G.; Evans, P.; Shulman, L. E. (1992): Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. In: *Harvard Business Review*, Jg. 70, H. 2 (March-April), S. 57–69.

Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Foss, N. J. (Hg.): *Resources, firms, and strategies. A reader in the resource-based perspective.* New York: Oxford Univ. Press, S. 268–285.

Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (2008): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Teece, D. J. (Hg.): *Technological know-how, organizational capabilities, and strategic management. Business strategy and enterprise development in competitive environments.* Hackensack, NJ: World Scientific, S. 27–52.

Upton, D. (1999): *Building Competitive Advantage Through Operations.* Harvard Business School. Online verfügbar unter <http://hbswk.hbs.edu/archive/887.html>, zuletzt aktualisiert am 10.12.1999, zuletzt geprüft am 15.11.2010.

Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 5, H. 2, S. 171–180.

Wernerfelt, B. (1997): A Resource-Based View of the Firm. Reprint of Birger Wernerfelt, A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 1984, 171–80. In: Foss, N. J. (Hg.): *Resources, firms, and strategies. A reader in the resource-based perspective.* New York: Oxford Univ. Press, S. 117–130.

---

Wilkins, U.; Keller, H.; Schmette, M. (2006): Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz. Theoriezugänge und Modellbildung. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): Management von Kompetenz. 1. Aufl., Gabler Verlag, S. 121–161.

Zahra, S. A.; Pearce II, J. A. (1990): Research evidence on the Miles-Snow typology. In: Journal of Management, Jg. 16, H. 4, S. 751–768.

Zhang, M. J.; Lado, A. A. (2001): Information systems and competitive advantage: a competency-based view. In: Technovation, Jg. 21, S. 147–156.



Diskussionspapierreihe  
Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Research Papers on  
Innovation, Services and Technology

**Bisher erschienen / Published Papers:**

|        |                                       |  |
|--------|---------------------------------------|--|
| 1/2011 | Frohwein, Torsten / Burr,<br>Wolfgang | Emerging Issues in the further Development of the<br>Resource-Based View of the Firm                                     |
| 2/2011 | Reuter, Ute / Burr, Wolfgang          | International market assessment – Site selection in service<br>firms   |
| 3/2011 | Reuter, Ute                           | Der ressourcenbasierte Ansatz als theoretischer<br>Bezugsrahmen –Grundlagen, Theoriebausteine und<br>Prozessorientierung |