

**Romeo Ruh**

# Kompetenzorientiertes Marketing

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



# KOMPETENZORIENTIERTES MARKETING

Diplomarbeit

am

Institut für Strategie und Unternehmensökonomik,  
Universität Zürich

Prof. Dr. H.P. Wehrli

Fach: Marketing  
Fachgebiet: Betriebswirtschaftslehre I  
Verfasser: Ruh, Romeo

BWL  
15. Semester  
02.12.2003

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Executive Summary	1
1 Einleitung	4
11 Problemstellung	4
12 Zielsetzung	8
13 Vorgehensweise	9
2 Die Entwicklung von Management und Marketing	10
21 Entwicklung der Managementlehre	11
211 Die Market-Based View	16
212 Die Resource-Based View	17
213 Dynamische Kompetenzen	21
22 Entwicklung der Marketinglehre	22
221 Das Marketing-Konzept	23
222 Vertiefung und Ausweitung des Marketing	24
223 Strategisches Marketing	25
224 Relationship Marketing	26
225 Marketing im Zeitalter der New Economy	28
3 Die Resource-Based View und Marketing	31
31 Rolle des Marketing im Rahmen der Resource-Based View	31
311 Identifikation von strategischen Ressourcen	35
312 Umsetzung von strategischen Ressourcen in Wettbewerbsvorteile	40
313 Aufbau und Weiterentwicklung von strategischen Ressourcen	41
32 Beiträge der Resource-Based View für das Marketing	43
321 Strategische Analyse	43
322 Strategische Positionierung	44
323 Internationale Marketingstrategien	44
4 Kompetenzorientiertes Marketing	46
41 Modell zur Erklärung des Kompetenzorientierten Marketing	47
411 Umweltfaktoren	49

	<b>Seite</b>
412 Unternehmensfaktoren	50
413 Strategiewahl	59
414 Strategieumsetzung durch Kernprozesse	60
415 Wettbewerbsposition und Kundenwertgenerierung	79
416 Unternehmenserfolg	83
417 Weitere Zusammenhänge im Modell	88
5 Schlussbetrachtung	90
Literaturverzeichnis	99
Anhang	109

# Abbildungsverzeichnis

	<b>Seite</b>
Abb. 1: Entwicklungsphasen der Management- und Marketinglehre	10
Abb. 2: Strukturierung der Strategietheorie-Ansätze	15
Abb. 3: Zusammenhang des ressourcenorientierten Ansatzes	18
Abb. 4: Transaktions- versus Beziehungsmarketing	27
Abb. 5: Die drei Phasen des neuen Marketingverständnisses	30
Abb. 6: Marketing im Rahmen der Resource-Based View	33
Abb. 7: Beispiel eines Kompetenz-Portfolios	38
Abb. 8: Modell zur Erklärung des Kompetenzorientierten Marketing	48
Abb. 9: Übersicht über Relational und Intellectual Market-Based Assets	52
Abb. 10: Hierarchisches Modell der Marketing Capabilities	55
Abb. 11: Hypothesen-Modell: Ressourcen, Prozess-Performances und finanzielle Performance	64

## Abkürzungsverzeichnis

CRM	Customer Relationship Management
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes
F&E	Forschung und Entwicklung
IBM	International Business Machines
IT	Information Technology
JIT	Just-in-Time
MAIS	Marketing-Informationssystem
MBV	Market-Based View
NEC	Nippon Electronic Company
NPD	New Product Development
RBV	Resource-Based View
SCM	Supply Chain Management
SCP	Structure-Conduct-Performance
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats

## Executive Summary

Die Marketing- und Managementlehre haben sich einerseits konvergent entwickelt, andererseits aber auch voneinander losgelöste Entwicklungsschritte vollzogen. Die konvergente Entwicklung führte zu einem marktorientierten Managementverständnis unter Einschluss des Strategischen Marketing. Die Managementlehre beeinflusste ihrerseits die Marketinglehre vor allem durch Inhalte (Marketingstrategien). In der Perspektive des Aufbaus nachhaltig verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteile bildeten sich im Laufe der 80er und 90er Jahre die *Market-Based View* und die *Resource-Based View* als die zwei herausragendsten Ansätze heraus. Die Market-Based View bereicherte das Marketing durch die Branchenanalyse und das Konzept der Wettbewerbsstrategien von Porter und gilt zudem als plausibles, geschlossenes Konzept für strategische Marketingentscheidungen. Im Gegensatz dazu wurde die Resource-Based View bisher kaum in die Marketinglehre miteinbezogen, obwohl sie in der Managementlehre eine sehr bedeutende Stellung einnimmt. Die Resource-Based View unterscheidet sich von der Market-Based View insofern, dass der Bedarf an Ressourcen nicht mehr von der Positionierung im Markt abgeleitet wird, sondern dass primär Ressourcen ausgewählt und miteinander kombiniert werden, welche eine möglichst günstige Marktpositionierung ermöglichen. Aus diesen einzigartigen und im Vergleich zur Konkurrenz überlegenen Ressourcenbündeln (Kompetenzen) können in der Folge Wettbewerbsvorteile resultieren, sofern diese Bündel knapp vorhanden sind und nur begrenzt von den Wettbewerbern imitiert oder substituiert werden können (Kernkompetenzen). Ressourcen, Kompetenzen und Kernkompetenzen generieren aber nur dann Wettbewerbsvorteile, wenn sie zu marktgerechten Produkten und Dienstleistungen führen. Deshalb übernimmt das Marketing eine wichtige Rolle im Rahmen des ressourcenbeziehungsweise kompetenzorientierten Managements.

Die Marktorientierung bildet den Ausgangspunkt im Marketing. Dabei geht es um die Festlegung des Ausmaßes der Erfüllung von Kundenanforderungen im Wettbewerb. Der Erfolg einer Unternehmung hängt also letztlich davon ab, wie gut es ihr gelingt, in der Wahrnehmung und Beurteilung der Kunden besser zu sein als die Konkurrenten. In diesem Fall spricht man von einem *komparativen Konkurrenzvorteil*. Dieser muss für die Kunden wichtig, wahrnehmbar und gegenüber den Wettbewerbern verteidigbar sein. Eine einseitige Ausrichtung des Marketing auf eine Markt- respektive Kundenorientierung ist jedoch nicht mehr zeitgemäß. Daher muss das Marketing um eine Beziehungs-, Ressourcen-, und Prozessorientierung ergänzt werden. Die Beziehungsorientierung kommt im *Relationship-*



*Ansatz* zum Ausdruck, welcher mittlerweile breite Anwendung in der Management- und Marketinglehre gefunden hat. Die Ressourcenorientierung konnte sich im Marketing bisher nicht etablieren, obwohl sich die traditionell nach außen orientierte Perspektive des Marketing und die nach innen orientierte Perspektive der Resource-Based View ergänzen würden. Die Resource-Based View wurde auch immer wieder aufgrund ihres dominant nach innen gerichteten Fokus und wegen des fehlenden Marktbezugs kritisiert, denn Ressourcen und Kompetenzen generieren erst dann Wettbewerbsvorteile, wenn sie in inner- und zwischenbetrieblichen Wertschöpfungsprozessen so miteinander kombiniert werden, dass daraus kundengerechte Leistungen resultieren. In diesem Zusammenhang übernimmt das Marketing die Rolle eines *Transformators*, welcher eine Verbindung zwischen den Ressourcen einer Unternehmung und den Kundenbedürfnissen, denen sie sich gegenüberstellt, schafft. Mit anderen Worten geht es einerseits um die Akquisition und Entwicklung neuer Ressourcen, andererseits um die kundenorientierte Bündelung und Integration von Ressourcen. Im Rahmen der Resource-Based View übernimmt das Marketing eine *Querschnittsfunktion*, welche nicht an den Grenzen des Absatzbereichs halt machen darf.

Das traditionelle Marketing-Konzept mit seiner ausgeprägten Außenorientierung wird im Rahmen der Resource-Based View deshalb um eine Innenorientierung ergänzt. Im Weiteren wurde das Marketing-Konzept unter anderem deswegen kritisiert, weil es durch seine charakteristisch reaktive Ausrichtung innovatives Verhalten verhindert und die kreativen Fähigkeiten von Unternehmungen ignoriert. Das Marketing muss deshalb eine *proaktive* Sichtweise einnehmen. Dies bedeutet, dass eine Unternehmung nicht nur auf Kundenwünsche reagiert, sondern dass sie auch latente, noch unbefriedigte Kundenbedürfnisse mit innovativen Produktideen erfüllt. Mit anderen Worten verspricht nur eine Kombination von außen- und innengerichteten Fähigkeiten auf längere Sicht Erfolg. Aus dieser modifizierten Marketingsicht steht die Überzeugung im Vordergrund, dass die langfristige Ausrichtung auf Ressourcen und (Kern-)Kompetenzen eine zu starke Abhängigkeit der Unternehmung gegenüber seiner Umwelt verhindern kann und dass Marktchancen kurzfristig genutzt werden können.

In diesem Sinne ist das Marketing als eine prozessuale und funktionsübergreifende Tätigkeit und Denkhaltung zu bezeichnen. Dabei durchdringt es die inner- und zwischenbetrieblichen Wertschöpfungsprozesse sowie sämtliche Unternehmensebenen durch die Marketingkultur, Marketingstrategie und Marketingtaktik. Das neue Marketingverständnis konzentriert sich auf die Identifikation, Beschaffung, Umwandlung, Weiterentwicklung und Protektion von einzigartigen Ressourcen und Kompetenzen, damit die Generierung von marktgerechten

Wertangeboten gewährleistet ist. Die sogenannte *Resource-Based View of Marketing* untersucht daher die Wirkung der Marketingaktivitäten innerhalb der Kernprozesse *New Product Development* (NPD), *Supply Chain Management* (SCM) und *Customer Relationship Management* (CRM). Die zentrale Frage lautet deshalb: Welche Rolle spielt das Marketing bei der Entwicklung von komparativen Ressourcenvorteilen und bei der Gestaltung der drei Kernprozesse? Dieses umfassende und modifizierte Marketingverständnis wird in der Arbeit als *Kompetenzorientiertes Marketing* bezeichnet.

Im Kompetenzorientierten Marketing kommt der Versuch zum Ausdruck, eine erweitertes und umfassenderes Marketingverständnis zu schaffen. Das bisherige Marketingverständnis mit seiner Markt-, Wettbewerbs- und Umweltorientierung wird um eine Beziehungs-, Ressourcen- und Prozessorientierung ergänzt. Das Kompetenzorientierte Marketing stellt einen weiteren Entwicklungsschritt in Richtung eines sich neu abzeichnenden Marketingparadigmas dar, welches sich aus verschiedenen Marketingströmungen der vergangenen Jahrzehnte zusammensetzt und langsam Gestalt annimmt. Dieses Paradigma fokussiert auf Kunden, Ressourcen, (Kern-)Kompetenzen, Prozesse, Beziehungen, Netzwerke etc. und kann als notwendige Weiterentwicklung des Marketing in einem sich ständig und tiefgreifend verändernden hyperkompetitiven Umfeld betrachtet werden. Es dient zudem der Ablösung des alten, transaktionsorientierten, funktionalen und reaktiven Marketingverständnisses. Das Marketing-Management der Zukunft konzentriert sich auf Wertschöpfungsprozesse zur Generierung von *Customer Value* und nicht zuletzt auf *Shareholder Value*. Dabei beschäftigt es sich mit der Identifikation und Beschaffung von strategisch wichtigen Ressourcen, der Umsetzung von Ressourcen in Wettbewerbsvorteile sowie dem Aufbau und der Weiterentwicklung von (Kern-)Kompetenzen. Sein Wirkungsbereich durchdringt sämtliche Unternehmensebenen und Phasen der Wertschöpfungsprozesse.

Aus dem Kompetenzorientierten Marketing lassen sich auch Implikationen für die Praxis ableiten, und zwar in dem Sinne, dass sich Marketing-Manager von alten Vorstellungen lösen müssen, um die funktionsübergreifende Rolle des Marketing innerhalb der Kernprozesse zu verstehen. Die Notwendigkeit des Wechsels zu einem neuen (mentalen) Marketingverständnis zeichnet sich anhand dieses Rollenverständnisses immer deutlicher ab. Aufgrund dieser Überlegungen erscheint es wichtig, das neue Marketingverständnis zukünftig durch weitere Forschungsanstrengungen zu komplettieren, damit es den Weg in Richtung eines neuen Marketingparadigmas schrittweise ebnen kann.

# 1 Einleitung

Die evolutionäre Entwicklung der Marketinglehre hat während den vergangenen Jahrzehnten dazu beigetragen, dass sich das Marketing von einem funktionsorientierten Verständnis zu einer umfassenden und funktionsübergreifenden markt-, wettbewerbs- und umweltorientierten Denkhaltung (Business Philosophy) gewandelt hat. Dies hat auch gleichzeitig zu einer Annäherung zwischen Marketing- und Managementkonzepten geführt. Das Marketing beeinflusste die Entwicklung der Managementlehre durch das Marketing-Konzept, die Segmentierung, Zielmarktauswahl und Positionierung, die Definition der strategischen Geschäftseinheiten (SGE) und den Produktlebenszyklus. Auf der anderen Seite prägte die Managementlehre die möglichen Inhalte der Marketinglehre (Marketingpolitiken), beispielsweise durch die Evaluierung und Selektion von Produkt-Markt-Kombinationen und deren organisatorische Verankerung in der Unternehmung.<sup>1</sup> Die inhaltlichen Aspekte des Managements beziehungsweise der Unternehmensführung entwickelten sich über mehrere Phasen in Form einer Theorie der Unternehmenspolitik (Theory of Strategy). Diese beschäftigt sich vordergründig damit, wie eine Unternehmung ihre Wettbewerbsposition durch die Gestaltung der Strategie<sup>2</sup> gegenüber den Wettbewerbern nachhaltig verteidigen und dadurch Erfolg erzielen kann. In der Perspektive des Aufbaus nachhaltiger Wettbewerbsvorteile entwickelten sich ab den 80er Jahren zwei herausragende Ansätze, und zwar die *Market-Based View* und die *Resource-Based View*.<sup>3</sup> Während die Market-Based View das Marketing vor allem durch die Branchenanalyse und das Konzept der Wettbewerbsstrategien bereichert hat, wurde der Resource-Based View innerhalb der Marketinglehre bis vor kurzem noch bemerkenswert wenig Aufmerksamkeit geschenkt, obwohl im Gegensatz dazu die Resource-Based View in der Managementlehre sehr breite Anwendung findet.<sup>4</sup>

## 11 Problemstellung

Die Dynamik der 50er und 60er Jahre war vor allem durch ein kontinuierliches Wachstum geprägt, während sich seit den 70er Jahren und verstärkt seit den 80er Jahren Dynamikmuster abzuzeichnen begannen, welche einen vermehrt diskontinuierlichen Charakter aufwiesen.

---

<sup>1</sup> vgl. Wehrli 2002, o.S.

<sup>2</sup> Der Begriff Strategie bezeichnet die langfristige Vorgehensweise zur Erreichung der Unternehmensziele.

<sup>3</sup> vgl. Rühli 1996b, S. 79-80

<sup>4</sup> vgl. Srivastava/Fahey/Christensen 2001, S. 778

Diese Entwicklung kann beispielweise durch eine gesteigerte Wettbewerbsintensität, das Verfließen von Branchengrenzen, raschen technologischen Fortschritt, zunehmende Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft, die Beseitigung von bestehenden Wettbewerbshemmnissen, neue Organisationsformen (Kooperationen, Netzwerke) und eine allgemeine Beschleunigung des Lebensrhythmus charakterisiert werden.<sup>5</sup> Diese umwälzenden Veränderungen der Umwelt und der Märkte werden im sogenannten Konzept des *Hyperwettbewerbs* behandelt. Der Hyperwettbewerb wird als eine neue Stufe in der Dynamisierung von Märkten angesehen. Erarbeitete Wettbewerbsvorteile sind kaum mehr nachhaltig verteidigbar, sondern sie werden von den Konkurrenten angegriffen und in der Folge zerstört.<sup>6</sup> Unternehmungen müssen sich also darauf einstellen, dass der einzig dauerhafte Wettbewerbsvorteil aus der Fähigkeit resultiert, kontinuierlich und unablässig neue Vorteile gegenüber den Wettbewerbern aufzubauen.<sup>7</sup>

Ausgangspunkt der Resource-Based View ist ebenfalls die Dynamisierung des Wettbewerbs und eine immer stärkere Beschleunigung der Marktlebenszyklen. Sie unterscheidet sich von der Market-Based View insofern, als dass der Bedarf an Ressourcen nicht mehr von der Positionierung im Markt abgeleitet wird, sondern das primär Ressourcen ausgewählt und so miteinander kombiniert werden, dass die Unternehmung eine möglichst günstige Marktpositionierung erreichen kann. Durch die Einzigartigkeit solcher Ressourcenbündel (Kompetenzen), können nachhaltig verteidigungsfähige Wettbewerbsvorteile entstehen, sofern diese nicht durch die Konkurrenten nachgeahmt werden können (Kernkompetenzen). Die sogenannten Kernkompetenzen führen aber nur dann zu Wettbewerbsvorteilen, wenn die daraus resultierenden Produkte vom Kunden wertgeschätzt werden und im Vergleich zur Konkurrenz zu differenzierenden Leistungen führen.<sup>8</sup> Unternehmungen, die echte Kernkompetenzen besitzen, sind in der Lage, daraus eine Reihe von Produkten herzustellen und zugleich verschiedene Märkte zu bedienen. Solche Unternehmen reagieren nicht nur auf Kundenwünsche, sondern sie haben die außerordentliche Fähigkeit, neue Märkte zu gestalten und Produkte zu kreieren, von welchen die Kunden noch gar keine Vorstellung haben.<sup>9</sup> Ihr Vorgehen hat proaktiven Charakter, und dies befähigt sie zudem, sich sehr rasch auf die sich verändernden Kundenwünsche einzustellen.

Die Resource-Based View beziehungsweise der ressourcenorientierte Ansatz wurde aber auch immer wieder kritisiert. Es wurde argumentiert, dass er die Existenz von strategischen

---

<sup>5</sup> vgl. Koruna 1998, S. 83

<sup>6</sup> vgl. Schreyögg 1999, S. 392-393

<sup>7</sup> vgl. D'Aveni/Gunther 1994, S. 31

<sup>8</sup> vgl. Rühli 1995, S. 94-95

<sup>9</sup> vgl. Prahalad/Hamel 1990, S. 80

Ressourcen schlicht voraussetze, er aber in keiner Weise erklären könne, wie es zu einem solchen Wertschöpfungsprozess gekommen sei. Deshalb sei der ressourcenorientierte Ansatz bloß eine strategische Theorie der Wertaneignung, aber nicht der Wertschaffung.<sup>10</sup>

An dieser Stelle setzt das Marketing ein. Marketing hat einen dynamischen und prozessualen Charakter, welcher beispielsweise in der folgenden Definition zum Ausdruck kommt: „Marketing ist der Planungs- und Durchführungsprozess der Konzipierung, Preisfindung, Förderung und Verbreitung von Ideen, Waren und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zur Zufriedenstellung individueller und organisationeller Ziele herbeizuführen“<sup>11</sup>. Der Erfolg einer Unternehmung hängt also nicht nur vom Besitz von strategischen Ressourcen ab, sondern der Transformation von Ressourcenvorsprüngen in Wettbewerbsvorteile kommt eine ebenso große Bedeutung zu. Marketingfähigkeiten haben in diesem Sinne ergänzenden Charakter, wenn es darum geht, strategisch bedeutsame Ressourcen in Wettbewerbsvorteile aus der Sicht des Kunden zu verwandeln. Damit diese Wettbewerbsvorteile auch dauerhaft aufrechterhalten werden können, benötigt eine Unternehmung neben innengerichteten Ressourcen und Kompetenzen auch eine Außenorientierung, welche es ihr ermöglicht, sich an den marktlichen Erfordernissen auszurichten, diese zu antizipieren und dauerhafte Beziehungen aufzubauen.<sup>12</sup> Nur auf dieser Grundlage können Ressourcen aufgebaut werden, welche den veränderten marktlichen Anforderungen entsprechen oder eine proaktive Veränderung von Märkten ermöglichen. Dem Marketing kommt dabei die Kernaufgabe zu, eine Verbindung zwischen den Ressourcen und Kompetenzen einer Unternehmung sowie den Marktbedürfnissen, mit denen sie sich konfrontiert sieht, zu schaffen.<sup>13</sup> Mit anderen Worten spielt das Marketing eine kritische Rolle beim Aufbau von Ressourcen, bei der Ausschöpfung und Weiterentwicklung von (Kern-)Kompetenzen (organisationales Lernen)<sup>14</sup> und bei der Kreation von marktgerechten Wertangeboten. Die sogenannte *Resource-Based View of Marketing* betrachtet daher die Wirkung der Marketingaktivitäten innerhalb der Wertschöpfungsprozesse und insbesondere der Kernprozesse *New Product Development* (NPD), *Supply Chain Management* (SCM) und *Customer Relationship Management* (CRM).<sup>15</sup>

Aufgrund dieser Betrachtungen und angesichts der zunehmenden Dynamik und Komplexität der Markt- und Umweltbedingungen wird zunehmend die Forderung laut, Marketing mit

---

<sup>10</sup> vgl. Schreyögg 1999, S. 402-403

<sup>11</sup> Kotler/Bliemel 2001, S. 25

<sup>12</sup> vgl. Jenner 1999, S. 245, zit. nach: Day 1994, S. 40

<sup>13</sup> vgl. Freiling 2000, S. 163

<sup>14</sup> vgl. Lei/Hitt/Bettis 1996, S. 550

<sup>15</sup> vgl. Srivastava/Bhargava/Ramaswami 2003, S. 31-32