



## 1 Einführung

Die jüngeren Entwicklungen in der Energiewirtschaft, insbesondere in Deutschland, zeigen, dass sich die **Energiebranche**, maßgeblich beschleunigt durch politischen Willen – der sich etwa in der Entscheidung zum Atomausstieg, Ausbau Erneuerbarer Energien oder der Durchsetzung von Energieeffizienz-Vorgaben ausdrückt – **in einem grundlegenden Wandel** befindet.

Attraktive Anreize für den **Ausbau dezentraler Erzeugungsanlagen** zur Produktion (volatiler) **erneuerbarer Energien (Einspeisetarife)** führten in Verbindung mit **rechtlichen Vorgaben zur Einspeisung** dazu, dass sich über Jahrzehnte in der Branche etablierte Mechanismen, wie etwa die Merit-Order-Curve<sup>1</sup>, grundlegend veränderten. Darunter **leiden** insbesondere die **Margen** des traditionell profitablen **Erzeugungsgeschäfts** z.B. aus gasbetriebenen, thermischen Kraftwerken, weshalb bereits einige etablierte Versorger in Zusammenhang mit der Energiewende Kostensenkungsprogramme vornehmen mussten<sup>2</sup>.

Doch auch angesichts der eben skizzierten, herausfordernden Marktbedingungen, gibt es Energieversorgungsunternehmen, die aufgrund ihres Erzeugungsportfolios weniger hart betroffen sind, etwa Versorger, die traditionell einen hohen Erzeugungsanteil aus erneuerbarer Energie aufweisen, wie etwa österreichische EVUs Dank der Wasserkraft: Deren Erzeugungsanteil aus Wasserkraft lag in 2011 bei durchschnittlich 57,4% (vgl. E-Control 2011, o.S., xls-Datei Erzeugungs-Statistik 2011, Spalte F Zeile 11). Jedoch sehen sich auch solche EVUs mit den **vertrieblichen**<sup>3</sup> **Herausforderungen dezentraler Erzeugung** konfrontiert (vgl. Haag 2009, S. 3f). Konkret bedeutet dies, dass Versorger in Abhängigkeit von ihrer regionalen Aufstellung mit einer **Mengenreduktion** im Privatkundensegment **Strom** in der Größenordnung von **5% bis 10%** rechnen, wobei das durchschnittliche Einsparungspotenzial basierend auf Angaben zu deutschen Projekten in einer vom deutschen Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie beauftragten Studie bei 5,7% Prozent lag (vgl. Pipke et al. 2009, S. 12). Diesen Nachfragerückgang erwarten EVUs primär in Folge einer höheren Eigennutzungsquote der sog. Prosumers<sup>4</sup>, die aus ablaufenden Fristen für garantierte Einspeisetarife<sup>5</sup> in Kombination mit steigenden Strompreisen resultiert. Zusätzliche Anreiz-

<sup>1</sup> Vertiefend zum Merit-Order-Effekt z.B. der Fachartikel von Sensfuß et al. 2007: „The Merit-order effect: A detailed analysis of the price effect of renewable electricity generation on spot market prices in Germany“.

<sup>2</sup> Wie etwa das von E.ON angekündigte „kompromisslose Spar- und Sanierungskonzept“ im Spiegel-Online-Artikel vom 31.07.2011

<sup>3</sup> Die aus dem Ausbau dezentraler Erzeugung resultierenden, technischen Anforderungen an Netzausbau und -Steuerung stehen als Teil des regulierten Geschäfts – kongruent mit der eingeschränkten Definition des EVU-Begriffs – nicht im Fokus dieser Arbeit

<sup>4</sup> Kunstwort zusammengesetzt aus PROducer und CONSUMER, vgl. Toffler 1980, S. 275f oder Spiegel-Online-Artikel vom 09.10.2012 oder vgl. Saarbrücker Zeitung-Online vom 19.10.2012

<sup>5</sup> Die Einspeisevergütung von Photovoltaik-Strom basierend auf das Erneuerbare-Energien-Gesetz sinkt kontinuierlich. Dadurch wird der Eigenverbrauch sukzessive attraktiver, wie die Wirtschaftswoche-Online vorrechnet. So sind die durchschnittlichen Kosten für den Bezug einer Kilowattstunde Strom im Vergleich zum aktuellen Einspeisetarif für Solarstrom bereits aktuell ca. 7,38 Cent pro kWh höher. Das hieraus resultierende Einsparungspotenzial für Eigenerzeuger könnte sich in den nächsten Jahren mehr als verdoppeln: So rechnet etwa das Marktforschungsinstitut Prognos für 2015 mit bis zu 16 Cent Differenz bzw. Ersparnis pro kWh Eigennutzung, vgl. Wirtschaftswoche-Online vom 13.12.2012.



systeme zum verstärkten Eigenverbrauch und erste Erfolge von Energieeffizienzmaßnahmen in Privathaushalten könnten den Rückgang verstärken.

Die Motivation für diese Arbeit gründet sich in diesem Kontext auf die zentrale vertriebliche Herausforderung im Privatkundensegment: Wie können EVUs angesichts des zunehmenden Rückgangs im traditionellen Kerngeschäft und des Trends in Richtung dezentrale Erzeugung **erfolgreich innovative Wachstumspotenziale identifizieren und erschließen?**

Diese Frage beschäftigt die Branche, obwohl das Geschäftspotenzial rund um dezentrale Erzeugungsanlagen im Privatkundensegment heute noch eine vernachlässigbare Rolle spielt und Großprojekte zur Energiewende ggf. bei ähnlichen Risiken höhere Renditen erzielen (vgl. Richter 2012, S. 2492). Zudem ist zu erwarten, dass die Bedrohung zukünftiger EVU-Einkünfte durch **dezentrale Erzeuger** weiter zunehmen kann (vgl. Richter 2012, S. 2492). Komplementär zu diesem EVU-**Bedrohungsszenario** aus der Dezentralisierung des Energiesystems ist auch ein **optimistisches Szenario** vorstellbar, wo der Markt dezentraler Elektrizitätserzeugung zukünftig signifikante Geschäftsmöglichkeiten bieten kann (vgl. Richter 2012, S. 2492). Hier wird der private Selbsterzeuger zum Ansatzpunkt für innovatives Wachstum rund um Anlagen- und Betriebsservices und bietet zahlreiche alternative Geschäftspotenziale zum klassischen Stromvertrieb<sup>6</sup>. Der Blick auf einzelne Trendsetter von heute beflügelt die Vorstellungskraft des Prosumer-Geschäfts von morgen: Installations-, Service- und Steuerungsbedarfe von der Photovoltaik-Anlage am Dach bis zum Akku im Keller, z.B. kombiniert mit einer Wärmepumpenlösung zur Warmwasseraufbereitung oder einem (Elektromobilitäts-)Speicher für Stromüberproduktion im App-gesteuerten Smart Home (vgl. Wirtschaftswoche- Online vom 13.12.2012 „Rundum Selbstversorger dank Fotovoltaik“). Zahlreiche Energieversorgungsunternehmen erkennen bereits die Chancen **in Zusammenhang mit dezentraler Erzeugung und innovativen Privatkundengeschäftsmodellen**, lancieren Pilotprojekte zu endkundenrelevanten Themen und entwickeln erste innovative Privatkundenangebote. Die Recherche nach solchen Angeboten in Geschäftsberichten und Websites zeigt, dass heute die Mehrheit der EVUs zu **unterschiedlichsten Themen gleichzeitig Pilotprojekte** durch- und innovative Angebote einführt. Bei letzteren handelt es sich zunehmend um **Angebotspakete**, die **aus mehreren Teilkomponenten** bestehen, wie etwa:

- Smart Meter plus zeitabhängiger Stromtarif, oder
- Elektroauto oder E-Roller plus Ladestation für Zuhause plus Mobilitätsstrompauschale, oder
- Smart Home-Steuerzentrale und physische Module mit Licht-, Alarm-, Brandschutzfunktion, oder
- schlüsselfertige Pakete für Photovoltaik- oder Mini-KWK-Anlagen zur Eigenstromerzeugung, etwa plus Finanzierungs- und Versicherungspaket.

<sup>6</sup> Wie etwa die Archetypen der Kearney Studie zur „Partizipativen Energiewirtschaft“, die sich aus der Summe zukünftiger Geschäftsfelder für die Branche eine dreifache Steigerung des jährlichen EBIT-Potenzials gegenüber dem Status quo erwartet (vgl. Haag et al. 2009, S. 4)



Diese heterogene Fülle innovativer Pilotprojekte und Produktideen im EVU-Privatkundensegment kann euphemistisch als Startpunkt eines diversifizierten Innovationsportfolios interpretiert werden – oder als mangelnde Priorisierung bzw. Fokussierung.

## 1.1 Forschungsfragen und -ziele

Angesichts der oben dargestellten Notwendigkeit zur Erneuerung des Angebotsportfolios im Privatkundensegment und limitierter Ressourcen zum Ausbau innovativer Geschäftsquellen empfiehlt sich eine planvolle und ressourcenschonende Identifikation und Erschließung von möglichst attraktiven Wachstumspotenzialen, um das Unternehmen zukunftssicher zu positionieren. Damit adressiert diese Forschungsarbeit im Kern eine Fragestellung des strategischen Managements, das die **systematische Beschäftigung mit Möglichkeiten zur Generierung nachhaltigen unternehmerischen Erfolgs** betrifft (vgl. Nemeth 2011, S. 12).

Da Wachstumsstrategien klassisch eine Markt- und eine Produktebene beinhalten (vgl. Ansoff 1957, S. 114), wurden **zwei Forschungsfragen** formuliert:

- I) Wie können EVUs innovative **Wachstumsfelder** im Privatkundensegment (b2c)<sup>7</sup> **identifizieren und erfolgreich erschließen**?
- II) Wie können EVUs innovative **Angebotspakete**<sup>8</sup> für das Privatkundensegment (b2c) **systematisch und erfolgreich gestalten**?

Diese Arbeit soll mit der Forschungsfrage I zunächst ein **verbessertes Verständnis** zum **Identifizieren innovativer Wachstumspotenziale** im Privatkundensegment **der Energiebranche ermöglichen**. Wie bereits dargestellt, befindet sich die Branche im Umbruch, was hier insbesondere bedingt durch den Ausbau erneuerbarer Erzeugung eine sukzessive Veränderung des Geschäftsumfelds und der Wettbewerbsregeln mit sich bringt (vgl. Haag et al. 2009, S. 3). Unter solchen Bedingungen werden austauschbare generische Strategien Porter'scher Prägung zunehmend obsolet, da diese von stabilen, abgrenzbaren Wettbewerbsstrukturen ausgehen (vgl. Maas 2000, S. 55). Gleichzeitig gewinnen Transaktionsbeziehungen innerhalb und außerhalb traditioneller Unternehmensgrenzen, Netzwerkbeziehungen, die Fähigkeit zur Internalisierung von Ressourcen und das Erlernen neuer Fähigkeiten zur Gestaltung innovativer Leistungsangebote unter Kundennutzenorientierung an Bedeutung (vgl. Nemeth 2011, S. 7f). In diesem Umfeld bieten sich Energieversorgungsunternehmen im Privatkundensegment nach Richter **innovative, dezentrale, kundenseitige Geschäftsmodelle** („customer-side business models“) an (vgl. Richter 2012, S. 2492, Tabelle 2). Damit beschreibt Richter Wachstumsoptionen um dezentrale Anlagen, die vor Ort beim Kunden installiert werden und eine Basis für kunden- und serviceorientiertes Geschäft darstel-

<sup>7</sup> Z.B. Elektromobilität, Smart Homes, Energy Services, etc.

<sup>8</sup> Anmerkung: Es geht hier nicht um die Gestaltung von Angeboten, i.S. einer Gestaltung oder Erstellung konkreter Offerte für potenzielle Käufer, sondern um den Prozess der Entwicklung von Angebotspaketen, die aus mehreren Einzelkomponenten bestehen.



len (vgl. Richter 2012, S. 2492). Dieses Geschäft ist im Privatkundensegment von EVUs aktuell noch vergleichsweise wenig ausgeprägt: Traditionell stand im Privatkundensegment der Commodity-Vertrieb klar im Vordergrund. In der **wissenschaftlichen Literatur** finden sich zwar durchaus **Untersuchungen innovativer Wachstumsmöglichkeiten** klassischer Commodity-Anbieter – etwa mittels Differenzierung durch servicebasierte Angebote – diese beschränken sich jedoch häufig auf Analysen des aktuell wesentlich größeren bzw. vorrangigen Geschäftskundensegments (vgl. etwa die Fachartikel von Stoughton und Votta 2003, S. 839-849, oder von Raddats und Easingwood 2010, S. 1334-1345 ) und **vernachlässigen zum Teil die Entwicklung (privat-)kundenseitiger Potenziale** (vgl. Richter 2012, S. 2492).

Hierzu leistet die mit der Forschungsfrage I verfolgte wissenschaftliche Zielsetzung einen Beitrag zum Stand der Forschung. Sie entwickelt basierend auf den bestehenden Ansätzen zur strategischen Unternehmensplanung eine **theoretisch fundierte Methode**, die es Energieversorgungsunternehmen ermöglicht, unter den beschriebenen, dynamischen Umfeldbedingungen explizit für das **Privatkundensegment innovative Wachstumsoptionen systematisch zu identifizieren**. Diese Methode wird in der Folge **EVU-Wachstumsmatrix** genannt. Darüber hinaus erhebt sie die zum Erschließen der jeweiligen Matrixfelder notwendigen Soll-Kompetenzen bzw. -Fähigkeiten und ermöglicht damit eine integrierte Betrachtung ressourcen- und marktseitiger Aspekte von Wachstumspotenzialen. Sowohl die Methode als auch die identifizierten Soll-Kompetenzen werden empirisch anhand von EVU-Fallstudien validiert.

Die mit der Forschungsfrage II verfolgte wissenschaftliche Zielsetzung ist die Erarbeitung einer Methode zur systematischen **Gestaltung innovativer Angebotspakete im EVU-Privatkundensegment**. Diese Methode wird in der Folge **EVU-Baukastensystem** genannt und soll die erfolgreiche Erschließung innovativer Wachstumspotenziale erleichtern. Dieses Forschungsziel trägt zudem zur **Verringerung** der von Velamuri identifizierten **Forschungslücke genereller Besonderheiten der Entwicklung von hybriden Produkt-Service-Angebotspaketen** bei (vgl. Velamuri et al. 2011, S. 18). Auch für das EVU-Baukastensystem werden notwendige Soll-Kompetenzen bzw. -Fähigkeiten ermittelt und sowohl die Methode als auch das identifizierte Set aus Soll-Kompetenzen empirisch anhand von EVU-Fallstudien validiert.

Aus dem besseren Verständnis über **innovative EVU-Wachstumsfelder** lassen sich **strategische Handlungsempfehlungen** zu deren Erschließung ableiten. Die gewonnenen Einblicke in die Entwicklung von Angebotspaketen unterstützen EVUs bei der Gestaltung eines **spezifischen Angebotsentwicklungsprozesses**. Schließlich fördern die ermittelten Soll-Kompetenzen und -Fähigkeiten eine ressourcenorientierte **Priorisierung von Wachstumsmöglichkeiten** und stellen **Impulse für das Kompetenzmanagement** dar.

Die Forschungsziele dieser Arbeit streben somit einen **Beitrag zur Problemlösung für die Praxis** an, womit die vorliegende Forschungsarbeit der **anwendungsorientierten Wissenschaft** zuzuordnen ist, was Gummessons Beschreibung der typischen Ausprägungen betriebswirtschaftlicher Forschung untermauert: “Studies in management are concerned with **understanding and improving the performance of a business**. They can be done to **give recommendations for solutions to the specific problems** of a specific company or industry. We are then dealing with **applied research**, which is close to consultancy.” (vgl. Gummesson 2000, S. 5, eigene Hervorhebung).



## 1.2 Forschungskonzept und Vorgehensweise

Die theoretische Fundierung dieser Arbeit bildet der **Ressourcenorientierte Ansatz** („resource-based-view“, in Folge kurz „RBV“). Seine zentrale Prämisse besagt, dass **heterogen** verteilte **Ressourcen und Fähigkeiten** – die möglichst wertvoll, selten, nicht imitierbar und nicht substituierbar sein sollten – die Quellen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile darstellen (vgl. z.B. Prahalad und Hamel 1990, S. 81 oder vgl. Grant 1991, S. 129 oder vgl. Barney 1991, S. 103)<sup>9</sup>. Ferner, dass **firmenspezifische Kompetenzen** eine **Grundlage** zur Entwicklung **von Wachstumsstrategien** bieten, indem bewusst nach Möglichkeiten gesucht wird, vorhandene Kernkompetenzen auf neue Märkte zu übertragen, wo sie ebenfalls Wettbewerbsvorteile begründen (vgl. z.B. Wernerfelt 1984, S. 173 oder Wernerfelt 2005, S. 15).

Da die zentralen Forschungsfragen dieser Arbeit, wie oben dargelegt, bislang kaum erforscht wurden, bietet sich ein qualitatives Forschungsdesign an: Qualitativ orientierte Forschung strebt idealtypisch danach, ‘reichhaltige’ Daten zu generieren, also Daten, die eine gewisse Tiefe aufweisen (vgl. Bryman 1984, S. 79), indem sie insbesondere Aspekte des wie? oder warum?<sup>10</sup> untersuchen (vgl. z.B. Yin 2003A, S. 6). Die dafür notwendigen, intensiveren und extensiveren Datenerhebungs- und -analysemethoden bringen mit sich, dass die Anzahl der Fälle typischerweise klein ist (vgl. Mayring 2007, P. 1). Somit folgt die qualitative Forschungslogik weitgehend dem **Prinzip der Induktion**, wo aus der Untersuchung des Besonderen – im Extrem des Einzelfalls – allgemeine Schlussfolgerungen entwickelt werden (vgl. Gummesson 2000, S. 63)<sup>11</sup>. Ferner adressieren die vorliegenden Forschungsfragen, wie ebenfalls bereits erläutert, aktuelle bzw. zeitgemäße Phänomene (vgl. Yin 2003A, z.B. S. 7). Entsprechend orientiert sich das Forschungskonzept dieser Arbeit im Wesentlichen am Fallstudienansatz nach Yin (vgl. schwerpunktmäßig Yin 2003A bzw. Yin 2003B). Das Forschungsdesign<sup>12</sup> dieser Arbeit kombiniert ausgehend von den Forschungsfragen **theoretische** und **empirische Forschung**, wie aus Abb. 1 ersichtlich ist. Pro Forschungsfrage werden gemäß der Empfehlung Yins zunächst ein besseres Verständnis des zu erforschenden Phänomens und ein **vorläufiges, theoretisches Konzept** (vgl. „theoretical proposition“, Yin 2003A, S. 14) entwickelt, das sind die Wachstumsmatrix und das Baukastensystem, und diskutiert. Diese Konzepte werden sodann anhand von Unternehmensfallstudien mit EVUs überprüft und weiter detailliert.

<sup>9</sup> Im Gegensatz zum Market-Based-View, der besagt, dass Unternehmen strategische Wettbewerbsvorteile im Wesentlichen über Marktmacht am Gesamtmarkt oder in Segmenten bzw. Nischen erzielen (vgl. Porter 1989, S. 32).

<sup>10</sup> Siehe hierzu auch den Hinweis, wonach sich Fallstudien insbesondere für die Untersuchung breiter, offener Forschungsthemen eignen, deren Forschungslücken sich weniger als präzise, prüfbare, geschlossene ja/nein-Propositionen oder Hypothesen darstellen (vgl. Yin 2003A, S. 21f).

<sup>11</sup> Zur Frage der Generalisierbarkeit von qualitativen Forschungsergebnissen siehe 4.1.6.2.

<sup>12</sup> Unter dem Forschungsdesign versteht man die Logik, mit welcher die Datensammlung und Schlussfolgerungen mit den initialen Forschungsfragen verknüpft werden (vgl. Yin 2003A, S. 19) bzw. einen Plan, wie man von den anfänglich definierten Forschungsfragen zu deren Lösung kommt (vgl. Yin 2003A, S. 20).

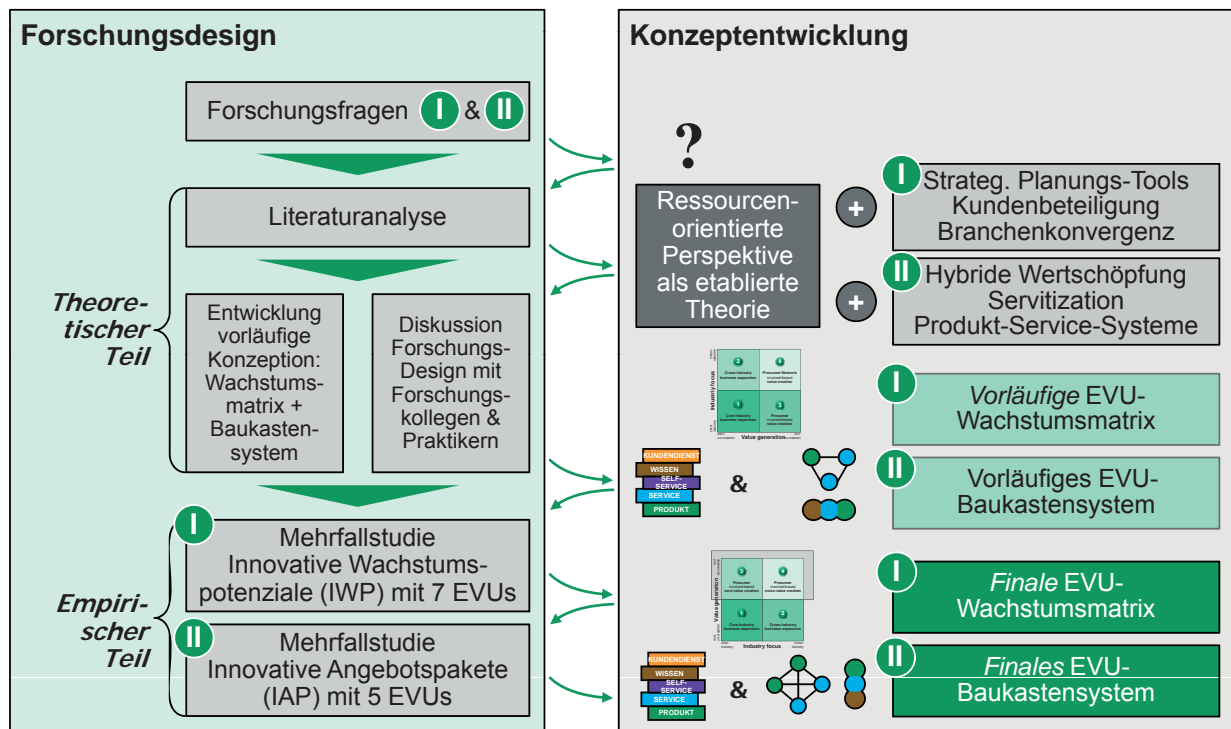


Abb. 1 Forschungsdesign und Konzeptentwicklung (vgl. Yin 2003A S. 21 und Hansen 2010, Abb. 59)

**Kapitel 2** skizziert den **Stand der Forschung zum theoretischen Bezugsrahmen** dieser Arbeit. Dabei handelt es sich im Kern um den **Ressourcenorientierten Ansatz** (RBV) sowie dessen jüngere Ausprägungsformen, den Kernkompetenzansatz bzw. marktorientierten Kernkompetenzansatz. Die Grundlage zur Identifikation und Erschließung innovativer Wachstumspotenziale dieser Arbeit bildet der ressourcenorientierte Strategieentwicklungsansatz von Grant (vgl. etwa den Fachartikel von Grant, 1991, S. 114-135). Ferner fließen Ansätze zur ressourcenbasierten Diversifikation auf Markt- und Produktentwicklungsebene ein (vgl. z. B. die Fachartikel von Chatterjee und Wernerfelt 1991 S. 33-48, oder von Wernerfelt 2005, S. 15-23).

In **Kapitel 3** der Arbeit werden theoriebasiert **zwei Werkzeuge** zur Analyse innovativer EVU-Wachstumschancen im Privatkundensegment **entwickelt**: Die **EVU-Wachstumsmatrix** ist eine Methode zur strukturierten Identifikation bzw. Einordnung innovativer Wachstumsoptionen von EVUs in die jeweiligen Archetypen der Wachstumsmatrix. Sie adressiert schwerpunktmäßig die Trends **Branchenkonvergenz** und den Ausbau dezentraler Erzeugung, beim zweitgenannten Trend insbesondere die daraus resultierende **Kundenbeteiligung an der Wertschöpfung**. Entsprechend wurden hierzu Literatur zur strategischen Planung (vgl. z.B. Baum et al. 2004), Branchenkonvergenz (vgl. z.B. Heuskel 1999) und interaktiven Wertschöpfung (vgl. z.B. Normann 2001 oder Reichwald und Piller 2006) berücksichtigt. Bei der zweiten Methode handelt es sich um ein **Baukastensystem**, das aus unterschiedlichen Elementen – wie z.B. physischen Produktkomponenten, immateriellen Serviceanteilen oder Beratungsleistungen – und Verbindungen zwischen diesen Elementen besteht. Diese Methode wurde basierend auf theoretische Ansätze der **hybriden Wertschöpfung** (vgl. z.B. Vandermerwe und Rada 1988, S. 314-324 oder



Mont 2002, S. 237-245) erarbeitet und kann die systematische Entwicklung innovativer Angebotspakete unterstützen.

**Kapitel 4** widmet sich dem **empirischen Teil** dieser Arbeit. Es stellt den Fallstudienansatz nach Yin als Forschungsmethode vor (vgl. oben Yin 2003A und Yin 2003B) und dokumentiert die Vorgehensweise der durchgeführten, empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit. Anschließend beschreibt es die Ergebnisse separat pro Fallstudie anhand von **fallübergreifenden Auswertungen** (vgl. Yin 2003A, S. 149 oder vgl. Yin 2003B, S. 145). Der Schluss des Kapitels weist zudem auf **fallstudienübergreifende Erkenntnisse** aus der Zusammenführung der beiden Methoden zur Identifikation und Erschließung innovativer EVU-Wachstumspotenziale hin.

**Kapitel 5** stellt die **Ergebnisse** zusammenfassend dar und nimmt dabei Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfragen. Ferner wird auf den mit dieser Arbeit geleisteten Beitrag für Wissenschaft und Praxis eingegangen, wobei auf Einschränkungen in Zusammenhang mit den erzielten Forschungsergebnissen hingewiesen und zu weiterführender Forschung angeregt wird.



## 2 Theoretischer Bezugsrahmen: Ressourcenorientiertes Verständnis unternehmerischer Wachstumsquellen

Der **Ressourcenorientierte Ansatz** (RBV) repräsentiert das theoretische Grundkonzept dieser Arbeit, das im Zuge der Modellentwicklung um **Elemente** aus Wachstums- und Innovationsstrategien erweitert wird. In diesem Kapitel wird der seit den 1990er Jahren zunehmend ins Forschungsinteresse gerückte (vgl. Goold/Luchs 1997, S. 22, Abb. 1) Ressourcenorientierte Ansatz<sup>13</sup> vorgestellt. Nach ressourcenorientiertem Verständnis sind endogene Faktoren, i.e. firmenspezifische Ressourcen, die Grundlage von Wettbewerbsvorteilen (vgl. z.B. Prahalad und Hamel 1990, S. 81 oder vgl. Grant 1991, S. 129 oder vgl. Barney 1991, S. 103). Damit geht implizit die Annahme einer heterogenen Ressourcenausstattung von Unternehmen, auch innerhalb derselben Branchen, einher. Die Zielsetzung des Ressourcenorientierten Ansatzes (RBV) besteht nun darin, erfolgsspezifische Ressourcen eines Unternehmens zu identifizieren und weiter auszubauen, um ‚Wachstum‘ („growth“) und ‚Ertrag‘ („revenue“) auszubauen (vgl. z.B. Prahalad und Hamel, 1990, S. 79) bzw. ‚ökonomischen Gewinn‘ („rent<sup>14</sup>“) im Zeitablauf zu maximieren (vgl. Grant 1991, S. 119)<sup>15</sup>.

Damit bildet der RBV die inhaltliche Basis für moderne ressourcenorientierte Ansätze, wie den Kernkompetenzansatz<sup>16</sup> (vgl. Prahalad und Hamel 1990 „The Core Competence of the Corporation“) oder den marktorientierten Kernkompetenzansatz (vgl. Krüger 1997, S. 67, Abb. 3/3), die in diesem Kapitel aufgrund ihrer Relevanz für die vorliegende Arbeit ebenfalls vorgestellt werden<sup>17</sup>.

<sup>13</sup> Siehe zum Ressourcenorientierten Ansatz bekannte Autoren und deren zentrale Publikationen, wie etwa Prahalad und Hamel 1990, Barney 1991, oder Wernerfelt 1995

<sup>14</sup> Grant weist darauf hin, dass aufgrund unterschiedlicher Verfahren zum Ermitteln von „profit“ der Begriff „rent“ verwendet wird (vgl. Grant 1991, S. 134)

<sup>15</sup> Aus RBV-Perspektive ist es zentrale Managementaufgabe, unternehmensspezifische Ressourcen möglichst effizient und effektiv zur Erzielung sog. „Quasirenten“ – eng verwandt mit Ricardinischen Renten, die darauf beruhen, dass Ressourcen Wettbewerbsvorteile in Form von Renditen gewähren, die über die Kosten dieser Ressourcen hinausgehen – einzusetzen (vgl. Grant 1991, S. 117). Der Wert einer Quasirente ergibt sich aus der Differenz des optimalen Einsatzes einer Ressource und deren nächstbestem Verwendungszweck (vgl. Bürki 1996, S. 36). Quasirenten sind insofern zentral für den RBV, als sie eine Beziehung zwischen Ressourcenmerkmalen und Performance herstellen: Die Profitabilität eines Unternehmens beruht auf Quasirenten, die durch dessen Ressourcen verdient werden (vgl. Robins 1994, S. 48) – oder, allgemeiner ausgedrückt, gibt es direkte Verbindungen zwischen Ressourcen und Profitabilität, womit dem Ressourcenmanagement eine strategische Bedeutung zukommt (vgl. Grant 1991, S. 119).

<sup>16</sup> Prahalad/Hamel verwenden synonym zum Begriff der Kernkompetenzen die Bezeichnung ‚strategische Fähigkeiten‘ (vgl. Grant 1991, S. 121, eigene Übersetzung).

<sup>17</sup> Auch wissensorientierte Ansätze gehen auf den ressourcenorientierten Ansatz zurück; siehe hierzu vertiefend z.B. Grants Fachartikel „Toward a knowledge-based theory of the firm“ (vgl. Grant 1996, S. 109-122) – sie werden jedoch mangels direkter Relevanz für diese Arbeit nicht weiter beleuchtet.





## 2.1 Der Ressourcenorientierte Ansatz

### 2.1.1 Grundlagen und Definitionen

Die gedanklichen Anfänge des RBV gehen auf Penrose zurück, die 1959 das Werk „The Theory of the Growth of the Firm“ veröffentlichte. Darin bezeichnete sie ein **Unternehmen** neben einer administrativen Organisation auch als **Sammlung produktiver Ressourcen**, mit dem Zweck, die Verwendung seiner eigenen Ressourcen zusammen mit anderen Ressourcen, die von außerhalb des Unternehmens akquiriert werden, zur Produktion und zum Verkauf von Gütern und Dienstleistungen mit Gewinn zu organisieren<sup>18</sup> (vgl. Penrose 1959/1995, S. 31, eigene Übersetzung). Seither finden sich in der Literatur unterschiedliche Definitionsversuche des Ressourcenbegriffs, wobei die parallel verwendeten Definitionen mitunter auf Schwierigkeiten einer eindeutigen Abgrenzung einzelner Ressourcenkategorien schließen lassen (vgl. Bürki 1996, S. 50). Gemeinsam ist den in Folge vorgestellten Definitionsansätzen von Ressourcen, dass sie im Gegensatz zum neoklassischen Verständnis nicht auf Input-Output-Relationen abzielen<sup>18</sup>, sondern zwischen **materiellen** und **immateriellen Ressourcen** und deren jeweiligem Beitrag zur Schaffung von **Wettbewerbsvorteilen** unterscheiden (vgl. Bürki 1996, S. 48).

Nach der **breiten Definition von Wernerfelt** (vgl. Wernerfelt 1984, S. 172) zählt zu Ressourcen alles, woran man als Stärke eines bestimmten Unternehmens denken könnte. Konkreter definiert Wernerfelt die Ressourcen eines Unternehmens zu einem gewissen Zeitpunkt ‚als materielles und immaterielles Vermögen, das zeitweilig an das Unternehmen gebunden ist [...]. Beispiele hierfür sind etwa Markennamen, firmeneigenes Wissen über Technologie, Beschäftigung qualifizierten Personals, Handelsbeziehungen, maschinelle Anlagen, effiziente Verfahren, Kapital etc.‘ (Wernerfelt 1984, S. 172, eigene Übersetzung). Ein stärker **klassifizierendes Ressourcenverständnis** nach unterschiedlichen Ressourcenarten findet man bei **Grant**, der ausgehend von den fünf Kategorien von Hofer/Schendel (vgl. Hofer und Schendel 1978, S. 145 und Tabelle S. 149) eine sechste Ressourcenkategorie unterscheidet (vgl. hierzu auch Bürki 1996, S. 49):

- **Finanzielle Ressourcen:** z.B. Cashflow, Verschuldungsfähigkeit;
- **Physische Ressourcen:** z.B. Bürogebäude, Produktionsstandorte, Lagerbestände;
- **Humanressourcen:** z.B. Forscher, Ingenieure, Verkaufspersonal;
- **Organisatorische Ressourcen:** z.B. Organisationskultur und Werte, Qualitätskontroll- bzw. Managementinformations- und Belohnungssysteme;
- **Technologische<sup>19</sup> Ressourcen:** z.B. Qualitätsprodukte, hohe Markenloyalität, Innovationsfähigkeit (vgl. Hofer und Schendel 1978, S. 145 und Tabelle S. 149) und

<sup>18</sup> Hierzu Penrose: „Strictly speaking, it is never *resources* themselves that are ‘inputs’ in the production process, but only the *services* that the resources can render“ (Penrose 1959/1995, S. 25, Hervorhebung im Original).

<sup>19</sup> Hofer/Schendel weisen darauf hin, dass sie den Technologiebegriff breit verwenden, im Sinne einer Beschreibung dafür, auf welche Art die unterschiedlichen Aktivitäten der Funktionalbereiche eines Unternehmens durchgeführt werden (vgl. Hofer und Schendel 1978, S. 145).



- **Reputation:** beinhaltet z.B. Unternehmens-, als auch Produkt(marken)-Reputation (vgl. Grant 1991, S. 124).

Nach Grant stellt die Ressourcenidentifikation insbesondere für immaterielle Ressourcen, die nicht aus Unternehmensbilanzen ersichtlich sind, eine praktische Herausforderung dar (vgl. Grant 1991, S. 119). Grant führt weiter aus, dass das Verhältnis zwischen Aktienwert und Bilanzwert („valuation ratio“) als Indikator für immaterielle Unternehmensressourcen herangezogen werden kann (vgl. Grant 1991, S. 119). Ferner weist er darauf hin, dass dieses Verhältnis besonders bei Unternehmen mit wertvollen Patenten oder starken Konsumgütermarken stark abweichen kann (vgl. Grant 1991, S. 120, Tabelle 1).

**Barney unterscheidet** in seinem Artikel lediglich **drei Ressourcenkategorien** und weist darauf hin, dass diese bereits von Autoren vor ihm identifiziert worden waren<sup>20</sup>:

- **Physische Ressourcen:** z.B. die physischen unternehmerischen Einrichtungen, der geographische Standort und Zugang zu Rohmaterial (vgl. Barney 1991, S. 101);
- **Humane Ressourcen:** z.B. Erfahrung, Intelligenz, Training, Urteilsvermögen, Erkenntnis einzelner Manager sowie Beziehungsmuster zwischen Mitarbeitern (vgl. Barney 1991, S. 101);
- **Organisatorische Ressourcen:** z.B. formale und informelle Planungs-/Kontroll- und Koordinationssysteme, Berichtsstrukturen, informelle Beziehungen unterschiedlicher Gruppen des Unternehmens und seiner Umwelt (vgl. Barney 1991, S. 101).

Dabei ist die von Daft übernommene **Ressourcendefinition** (vgl. Daft 1983, S. 49 und S. 528) Barneys nicht auf die nackte Verfügbarkeit beliebiger Ressourcen der drei genannten Kategorien beschränkt, sondern bezieht auch **eine strategische Komponente** mit ein: Barney legt in seinem Artikel folgende Definition für Unternehmensressourcen zugrunde ‚[...] sämtliche/s Vermögen, Fähigkeiten, organisatorische Verfahren, Firmenattribute, Information und Wissen, die von einem Unternehmen beherrscht werden und es diesem ermöglichen, Strategien zu entwickeln und zu implementieren, die seine Effizienz und Wirksamkeit verbessern‘ (vgl. Barney 1991, S. 101, eigene Übersetzung). Mit anderen Worten handelt es sich bei Unternehmensressourcen somit um unternehmerische Stärken, die die Grundlage für Wettbewerbsvorteile darstellen (vgl. Barney 1991, S. 101). Die Grafik Abb. 2 auf der Folgeseite zeigt von rechts nach links Beispiele von Ressourcen und Mechanismen, wie diese zu Profitabilitätsquellen für Unternehmen werden können.

<sup>20</sup> Barney 1991 verweist in Zusammenhang mit physischen Ressourcen auf Williamson 1975, bei Humanressourcen auf Becker 1964 und bei organisatorischen Ressourcen auf Tomer 1987 (vgl. Barney 1991, S. 101).