

Wettbewerbsfähigkeit durch Kundenorientierung

von
U. ORTH¹

1 Einleitung

Initiiert durch die Arbeiten Porters (vgl. PORTER 1980 und PORTER 1985) fanden Überlegungen zur Herstellung und Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit Eingang in die unternehmenspolitische Diskussion, die bis heute nichts an Aktualität verloren hat. Die Perspektive der Beobachter spielt bei entsprechenden Ansätzen eine entscheidende Rolle. Politische Entscheidungsträger sind in erster Linie an der Wettbewerbsfähigkeit ihrer nationalen Landwirtschaft im internationalen Vergleich interessiert. Im Gegensatz dazu befaßt sich der vorliegende Beitrag mit der Messung und Entwicklung von Wettbewerbsfähigkeit auf Ebene einzelner Unternehmen. Er steht in der Tradition von Arbeiten, die für eine stärkere Markt- bzw. Kundenorientierung zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und damit des Unternehmenserfolges plädieren (vgl. DAY 1984; NARVER & SLATER 1990).

2 Konzeptuelle Überlegungen

Nach derzeitigem Erkenntnisstand setzt Wettbewerbsfähigkeit ein erfolgreiches Wirtschaften von Unternehmen mit dem Einrichten bzw. Behaupten von Wettbewerbsvorteilen im Vergleich zu konkurrierenden Anbietern voraus (HUNT & MORGAN 1995). Aus dieser auf den ersten Blick recht schlicht erscheinenden Definition ergibt sich eine Reihe weiterführender Fragen. Diese reichen von unternehmensinternen Voraussetzungen für Wettbewerbsfähigkeit über die Natur von Wettbewerbsvorteilen bis zu dem daraus resultierenden Unternehmenserfolg (vgl. den Sources-Positions-Performance-Ansatz von DAY & WENSLEY 1988). Der vorliegende Beitrag untersucht diese Fragen im Kontext einer stärkeren Kundenorientierung und entwickelt ein Konzept zur Anwendung in Betrieben der Land- und Ernährungswirtschaft.

2.1 Ursachen und Quellen der Wettbewerbsfähigkeit

Nach der ressourcen-basierten Theorie der Unternehmung geht die Fähigkeit eines Unternehmens, besser als seine Wettbewerber abzuschneiden, auf Kernkompetenzen (PRAHALAD & HAMEL 1990) in Form überlegener Ressourcen zurück (vgl. BARNEY 1991; PETERAF 1993). Diese Ressourcen beinhalten "tangibles" (Ressourcen im engeren Sinn) und "intangibles" (individuelle Fähigkeiten), die es einem Unternehmen erlauben, in effizienter Weise ein Angebot zu erstellen, das Wert für ein oder mehrere Marktsegmente hat (HUNT & MORGAN 1995). Eine zentrale Rolle im Rahmen verstärkter Kundenorientierung spielen überlegene Fähigkeiten, also Leistungsmöglichkeiten oder Kompetenzen der Mitarbeiter, individuelle Funktionen besser oder schneller auszuführen als andere Unternehmen (BAMBERGER 1989).

¹ Prof. Dr. Ulrich Orth, Marketing Department, Mendel University of Agriculture and Forestry Brno, Val-ticka 348, CZ-69144 Lednice/ Czech Republic

Beispielsweise kann ausgeprägtes Einfühlungsvermögen im zwischenmenschlichen Umgang mit Kunden, eine ausgeprägtere Lernfähigkeit, besseres Organisationstalent oder die Etablierung "privater" Kontakte zu höherer Zufriedenheit und damit zu verbesserter Wettbewerbsfähigkeit führen. Andere Kompetenzen gehen auf unternehmensinterne Strukturen zurück und erlauben eine schnellere oder individuellere Reaktion auf Veränderungen des Marktes. Im Gegensatz zu diesen "intangibles" sind "tangibles" überlegene Ressourcen im engeren Sinn, also physisch greifbare Voraussetzungen eines Unternehmens. Entsprechende Ressourcen standen bisher im Vordergrund wettbewerbspolitischer Untersuchungen. Die Quellen der Wettbewerbsfähigkeit sind generell heterogen und meist nur eingeschränkt mobil (HUNT & MORGAN 1995).

2.2 Positionierung von Unternehmen im Wettbewerb

Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens wurden zuerst von PORTER (1985) als Managementwerkzeuge beschrieben; auf ihre Bedeutung als strategische Ziele wies jedoch bereits HEDLEY hin. Grundsätzlich können Unternehmen zwei Formen von Wettbewerbsvorteilen anstreben: Kostenführerschaft und Qualitätsführerschaft.

Kostenführerschaft entsteht, wenn ein Unternehmen eine Leistung in gleicher Qualität wie Wettbewerber jedoch zu niedrigeren Herstellungskosten anbieten kann. Qualitätsführerschaft (auch als Differenzierungs- oder Leistungsvorteil bezeichnet) erlangt ein Unternehmen, indem es Zusatznutzen in einer Form anbietet, die eine vorteilhaftere Wahrnehmung in Bereichen bewirkt, die für Kunden Wert besitzen. Ein derartiger Zusatznutzen läßt sich grundsätzlich über eine Vielzahl (sogenannter sekundärer) Leistungsmerkmale erzielen, z.B. über Fachberatung, Kundenservice, Freundlichkeit oder Schnelligkeit der Bedienung, etc.. Diese differenzierte Betrachtungsweise eines Wettbewerbsvorteils geht über physische Produktattribute hinaus und bezieht alle Aktivitäten und Charakteristika eines Unternehmens mit ein, die Nachfragern wichtig sind und die in einer von Kunden wahrgenommenen Überlegenheit bei ausgewählten Leistungsmerkmalen münden können.

2.3 Maßstäbe und Indikatoren

Auf Unternehmensebene zählen Marktanteil und Profitabilität zu den am meisten verbreiteten Indikatoren der Wettbewerbsfähigkeit (BOON 1998). Es stellt sich die Frage, ob deren leichte Verfügbarkeit, traditionelle Gründe oder eine tatsächliche konzeptuelle Überlegenheit diese Popularität begründen. Von DAY & WENSLEY 1988 vorgeschlagene alternative Maßstäbe wie Kundenzufriedenheit werden noch wenig genutzt, obwohl sie beträchtliche Aussagekraft besitzen indem sie Wettbewerbspositionen aus Kundensicht wiedergeben und damit Marktanteilen bzw. Profitabilität als Erfolgsmaßstäben kausal und zeitlich vorgelagert sind. Dem Konstrukt der Kunden(un)zufriedenheit (vgl. LABARBERA & MAZURSKY 1983) sollte daher eine bedeutendere Rolle als Indikator der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in Land-

und Ernährungswirtschaft zukommen. Dabei wird grundsätzlich unterstellt, daß Kunden dasjenige Angebot wählen, das ihnen in der jeweiligen Situation den höchsten Nutzen bietet. Dies gilt innerhalb der Grenzen, die sich aus Suchkosten, limitiertem Wissen, Mobilität und Einkommen ergeben. Aus dem individuellen Vergleich von erwarteter und wahrgenommener Leistung ergibt sich ein meßbarer Grad an Kunden(un)zufriedenheit. Entsprechende Meßinstrumente reichen von einfachen bis zu komplexen Methoden (vgl. z.B. HUNT 1977; AIELLO ET AL. 1977; HAUSKNECHT 1990) und sind in Abschnitt 3.5 näher beschrieben.

3 Anwendungsbezogene Aspekte

3.1 Kundenorientierung versus Konkurrentenfokus

Über das Zustandekommen unternehmerischer Entscheidungen, welche Leistungsvorteile ein Unternehmen auszeichnen und wie diese Vorteile etabliert werden sollen, ist derzeit wenig bekannt. Prinzipiell lassen sich zwei Vorgehensweisen unterscheiden: eine setzt bei den Nachfragern an und ist kundenorientiert, die andere stellt Konkurrenten in den Vordergrund. Letztere basiert auf einem direkten Vergleich mit meist wenigen ausgewählten Konkurrenten. Die Kernfrage dabei lautet "Wie schneiden die eigenen Kapazitäten und Angebote im Vergleich zu Wettbewerbern ab?". Es wird empfohlen, diese "inside-out"-Perspektive um eine "outside-in"-Perspektive aus Kundensicht zu ergänzen (BOON 1998). Kunden sind in diesem Kontext Konsumenten, Handelsunternehmen und die verarbeitende Industrie. Eine derartige Ausrichtung beginnt mit einer detaillierten Untersuchung des Kundennutzens und schließt von diesem auf Maßnahmen des Unternehmens zur Verbesserung der Leistung zurück. Grundsätzlich ist ein ausgeglichenes Verhältnis der beiden Perspektiven zu fordern.

3.2 Unternehmenserfolg als Ergebnis von Wettbewerbsvorteilen

Informationen über die relative Leistungsposition eines Unternehmens im Wettbewerb sind lediglich Mittel zum Zweck. Was unternehmerische Entscheidungsträger wirklich interessiert sind Wege um aus den verfügbaren Ressourcen erst Wettbewerbsvorteile und auf deren Grundlage dann ein positives Unternehmensergebnis herzustellen. Nach den eingangs dargestellten Überlegungen erzielt ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten, indem es die verfügbaren heterogenen Ressourcen am besten ausnutzt (HUNT & MORGAN 1995). Hier stellt sich zunächst die Frage, wie eine vorteilhafte Wettbewerbsposition in Form einer Qualitätsführerschaft aufgrund verstärkter Kundenorientierung in einem - im Vergleich zu Konkurrenten - besseren Unternehmensergebnis resultieren und so zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen kann. Umfang und Dauer der Überlegenheit hängen von mehreren Einflußfaktoren ab (BAMBERGER 1989). Eine erste wichtige Bedingung ist, daß der von den Kunden wahrgenommene Nutzen, der monetär im Preis zum Ausdruck kommt, größer ist, als die zur Etablierung des Wettbewerbsvorteils notwendigen Kosten. Die Wahrnehmung und die Beurteilung der Leistungen durch die Nachfrager spielen hierbei eine entscheidende Rolle, da erst ein von Kunden erkannter bzw. erkennbarer Wett-

bewerbsvorteil zur Abgrenzung gegenüber Konkurrenten eingesetzt werden kann (FAIX & GÖRGEN 1994). Kommunikationspolitischen Maßnahmen eines Anbieters wie etwa der Werbung kommt somit große Bedeutung zu. Nicht zuletzt spielen die Schwierigkeiten eine Rolle, mit denen Wettbewerber konfrontiert sind, wenn sie versuchen den Wettbewerbsvorteil einzustellen oder zu überspringen.

3.3 Wettbewerbsvorteile als Ergebnis effizienter Ressourcennutzung

Bereits PORTER (1985) stellte fest, daß individuelle Fähigkeiten und unternehmensspezifische Ressourcen die Quellen vorteilhafter Wettbewerbspositionen sind indem sie zum einen Kosten reduzieren und auf der anderen Seite Nutzen für die Kunden schaffen. Eine Reihe von Studien nimmt eine direkte Umwandlung von Quellen der Wettbewerbsfähigkeit in Unternehmenserfolg an und unterstellt, daß die Marktanteile der Wettbewerber proportional zu deren Anteil an den gesamten Vermarktungsaufwendungen ist (COOK 1983). Das Modell basiert jedoch auf einer Vielzahl von Vereinfachungen, die eine Anwendung zu Prognosezwecken einschränken. DAY & WENSLEY (1988) postulieren daher die Einführung von Promotoren von Wettbewerbsvorteilen, die auf überlegene Fähigkeiten oder Ressourcen zurückgehen und durch eine effektive Strategie mobilisiert werden. Unternehmerische Entscheidungen als wichtigster Promotor sind demnach vermittelnde Ereignisse, die den Grad der Auswirkung beispielsweise der Einstellung einer qualifizierten Verkaufskraft auf den Wettbewerbsvorteil Servicequalität bestimmen.

3.4 Steuerung der Wettbewerbsfähigkeit

Im Rückblick auf die bisherigen Ausführungen wird die zentrale Rolle der Etablierung und Behauptung von Wettbewerbsvorteilen zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen deutlich (SIMON 1988). Das einfache SPP-Modell wird zu einem Controllingansatz zur Steuerung der Wettbewerbsfähigkeit erweitert (Tabelle 1).

Tabelle 1: Elemente eines Controlling-Ansatzes der Wettbewerbsfähigkeit (vgl. ORTH 1998).

Anwendungsbereich	Aufgabe
Zustandsanalyse	Analyse des Nachfragerverhaltens (Segmente und deren Entwicklung) Messung des Unternehmenserfolgs
Kausalanalyse	Erfassung der Ausprägung von Wettbewerbsvorteilen (Ähnlichkeits- und Präferenzurteile zu ausgewählten Leistungsmerkmalen) Nachfragerbezogen (Einstellungen und Motive) Wettbewerberbezogen (Analyse der bevorzugt eingesetzten Instrumente des Marketing-Mix) Leistungsmerkmalsbezogen (Erfolgsrelevanz) Quellenbezogen (Promotoren, Effizienz der Ressourcennutzung)
Strategische und taktische Festlegungen	Planung und Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen (Imitation vs. Innovation) Maßnahmen zur Effizienzsteigerung (Ressourcennutzung)
Realisierung von Maßnahmen	Durchführung festgelegter Maßnahmen
Kontrolle	Evaluierung durchgeführter Maßnahmen Erlernen von Marktreaktionen

Eine präzisierte Definition der Wettbewerbsfähigkeit beinhaltet demnach die nachhaltige Sicherung des Unternehmenserfolgs (gemessen in Kundenzufriedenheit und -loyalität) durch die Etablierung, Behauptung und Umsetzung von Wettbewerbsvorteilen (vor allem Qualitätsführerschaft) aufgrund einer effizienten Nutzung der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden individuellen Fähigkeiten und Ressourcen einschließlich einer zielgerichteten Reinvestierung erwirtschafteter Gewinne.

3.5 Methoden und Techniken

Methoden und Techniken zur Messung und Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sind nach Anwendungsbereich und Perspektive geordnet in Tabelle 2 aufgeführt.

Tabelle 2: Methoden zur Analyse der Wettbewerbsfähigkeit (nach Day & Wensley 1988)

Teilbereich	konkurrenzbezogen	kundenorientiert
Quellen der Wettbewerbsfähigkeit	managementbasierte Stärken-Schwächen-Analysen Vergleiche von Ressourceneinsatz und Fähigkeiten Marketing-Management-Audits	
Effizienz der Ressourcennutzung	Benchmarking	Promotorenanalyse
Wettbewerbsvorteile	Vergleiche von Kosten und Aktivitäten der Wettbewerber	vergleichende Beurteilung der Leistungsmerkmale - Wahlmodelle - Conjoint-Analysen - Wettbewerbskonfigurationen
Identifizierung von Erfolgsfaktoren	Gewinner-Verlierer-Vergleiche Untersuchung der Ursachen hoher Renditen Benchmarking	
Erfolgsmaßstäbe	Marktanteil Profitabilität (Umsatzrendite und Verzinsung des eingesetzten Kapitals)	Erhebungen der Kundenzufriedenheit Erhebungen der Kundenloyalität relativer Marktanteil an letzten Nachfragern

Aus der Vielzahl der Instrumente ergibt sich bereits die Erkenntnis, daß ein einzelner aussagekräftiger Maßstab zur Wettbewerbsfähigkeit nicht existiert. Vielmehr besitzt jede der aufgeführten Methoden eine genau festgelegte und begrenzte Aussagefähigkeit, die einen Mosaikstein zu einem Gesamtbild beiträgt. Obwohl in diesem Beitrag die Bedeutung der kundenorientierten Perspektive im Vordergrund steht, ist zu betonen, daß Nachfrager wohl kaum Hinweise zum Zustandekommen von Wettbewerbsvorteilen im Sinne einer effizienten Ressourcennutzung geben können. Auf der anderen Seite erlauben interne Stärken-Schwächen-Analysen der Unternehmensleitung oder Benchmarking-Studien keine Aufschlüsse darüber, ob Kunden das Unternehmen im Vergleich zu Wettbewerbern vorteilhaft wahrnehmen. Eine aussagekräftige Diagnose läßt sich also nur durch eine Kombination beider Perspektiven und auf Basis mehrerer Methoden treffen.

Ungeachtet der weiten Verbreitung und Bedeutung konkurrenzbezogener Methoden birgt eine Analyse, Planung und Kontrolle der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ausschließlich

auf dieser Basis eine Reihe von Gefahren in sich (ROTHSCHILD 1984). So kann die Voreingenommenheit mit Kosten und internen Strukturen Gelegenheiten zur Erlangung einer Qualitätsführerschaft verdecken. Eine ausschließlich konkurrenzbezogene Betrachtungsweise lenkt zudem die Aufmerksamkeit von Veränderungen in der Marktstruktur oder von Nutzenerwartungen der Kunden ab, die veränderte Beurteilungen der Leistungsmerkmale nach sich ziehen (FAIX & GÖRGEN 1994). Darüber hinaus wird den Wettbewerbern unterstellt, ein effektives Marketing zu betreiben. Mit dieser Einstellung laufen Unternehmer Gefahr, ihre Konkurrenten bei der Entwicklung von Strategien zu imitieren ohne innovative Maßnahmen in Betracht zu ziehen, die die Grundlagen des Wettbewerbs zu ihren Gunsten verändern könnten.

Kundenorientierte Methoden beinhalten grundsätzlich das Vergleichen von Wettbewerbern aus Sicht der Nachfrager statt aus einer unternehmensinternen Perspektive. Nicht Kosten und Maßnahmen der Leistungserstellung stehen dabei im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, sondern unterschiedliche Möglichkeiten der Qualitätsführerschaft sowie die Erfordernis einer differenzierten Bearbeitung einzelner Geschäftsfelder und Marktsegmente. Naturgemäß haben kundenorientierte Methoden ihren Schwerpunkt auf der Identifizierung vorteilhafter Wettbewerbspositionen und auf der Analyse von Erfolgsmaßstäben. Techniken zur Feststellung von Wettbewerbsvorteilen aus Kundensicht sind Wahlmodelle, Conjoint-Analysen und grafische Wettbewerbskonfigurationen. Bedeutende Maßstäbe der Wettbewerbsfähigkeit sind Kunden(un)zufriedenheit, Kundenloyalität und der relative Anteil an letzten Nachfragern.

Weit oben auf der Liste strategischer Unternehmensziele steht die Erzielung langfristiger Kundenzufriedenheit. Mehr und mehr Unternehmen kontrollieren diesen Parameter routinemäßig, unterlassen es jedoch, einen Zusammenhang zur Wettbewerbsfähigkeit herzustellen. Kundenbarometer beschränkten sich zur Aufdeckung gegenwärtiger Kundensorgen oft auf die Erhebung eines globalen Zufriedenheitsindikatoren und der Wiederkaufsabsicht. Diese Maßstäbe werden selten vergleichend angewendet und beziehen sich in der Regel auf zuletzt gekaufte Produkte (primäre Leistungsmerkmale) wobei die Beiträge sekundärer Leistungsmerkmale zur Gesamtzufriedenheit außer acht gelassen werden. In diesen Bereichen sind methodische Verbesserungen möglich und teilweise bereits in Entwicklung (z.B. ORTH 1998). Ein zweiter Maßstab zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit auf Unternehmensebene ist die Kundenloyalität als Ausdruck von Innigkeit und Qualität der Anbieter-Nachfrager-Beziehung. Schwierigkeiten treten bei der Interpretation des Konstrukts auf. Die Definition von Loyalität als positive Differenz zwischen den Kosten der Suche nach einem zufriedeneren Angebot und dem Nutzen dieses besseren Angebots (PORTER 1976) ist nur eingeschränkt nutzbar, da sie keine Einblicke in das Zustandekommen entsprechender Wahrnehmungen gibt, die wiederum als Ansatzpunkte für unternehmerische Maßnahmen dienen könnten. Die Ergänzung des Maßstabs Kundenloyalität im Kontext der Wettbewerbsfähigkeitsmessung durch Methoden der Einstellungsforschung erhält daher besondere Bedeutung.

Zuletzt ist der relative Anteil an letzten Nachfragern als Indikator der Wettbewerbsfähigkeit vorzustellen (vgl. HEDLEY 1977). Ein absoluter Marktanteil in Höhe von 20% kann je nach der Höhe der Anteile anderer Wettbewerber eine sehr starke oder auch eine schwache Wettbewerbsposition beschreiben. Der relative Marktanteil ergibt sich demgegenüber durch Bezug

des Anteils des eigenen Unternehmens z.B. auf die Summe der Anteile der drei größten Anbieter. Weitere Hinweise lassen sich aus einem Vergleich der relativen Marktanteile in verschiedenen Segmenten gewinnen. Gleich hohe Anteile in jedem Marktsegment deuten auf das Fehlen einer Qualitätsführerschaft hin. Diese These beruht auf der Annahme, daß ein auf wenige oder nur ein einziges Nachfragesegment bzw. Leistungsmerkmal ausgerichtetes Unternehmen auf diesem Gebiet wegen einer Bündelung der Ressourcen effektiver tätig sein kann.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Dynamische Märkte mit schwindenden Mobilitätsbarrieren, zahlreichen Wettbewerbern und teilweise stark segmentierten Märkten verlangen eine stärkere Kundenorientierung von Unternehmen der Land- und Ernährungswirtschaft, um im Wettbewerb zu bestehen.

Der große Bekanntheitsgrad näherungsweise Maßstäbe der Wettbewerbsfähigkeit wie Marktanteil und Gewinn bedeutet, daß diese bereits Eingang in das unternehmerische Denken bei Konkurrenten gefunden haben. Dies ist bei den vorgeschlagenen Maßstäben aus kundenorientierter Perspektive in diesem Umfang noch nicht der Fall. Auf der anderen Seite existieren noch Erkenntnislücken, über welche Mechanismen Leistungsmerkmale, auf die Kunden Wert legen, durch Aktivitäten des Unternehmens beeinflußt werden. Außerdem ist eine Kundenorientierung ein "intangible", das nicht gekauft werden kann, auf komplexen Sozialstrukturen beruht, aus vielfach untereinander abhängigen Komponenten besteht und mit zunehmendem Bestehen an Effektivität gewinnt. Die Mitarbeiter eines derart ausgerichteten Unternehmens können sich entsprechendes Verhalten nicht einfach und schnell aneignen; sie müssen es sich über längere Zeiträume erarbeiten. Diese Gründe weisen darauf hin, daß ein tatsächlich kundenorientiert agierender Anbieter einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil genießt und damit eine höhere Wettbewerbsfähigkeit mit besserem unternehmerischen Erfolg erzielt. Trotz der beschriebenen Vorteile vermögen kundenorientierte Methoden alleine die zugrundeliegenden Zusammenhänge nicht aufzuklären; auch geben sie keinen Hinweis auf die Nachhaltigkeit des Wettbewerbsvorteils. Zusätzlich stellt sich die Frage, ob Konkurrenten gewillt und in der Lage sind, diese Strategie nachzuahmen. Kurz gesagt: Kundenorientierung alleine ist keine Garantie zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit; ihre zusätzliche Berücksichtigung erhöht die Chancen jedoch deutlich.

Literatur

- AIELLO, A.; CZEPIEL, J.A.; ROSENBERG, L.J. (1977): Scaling the heights of customer satisfaction: An evaluation of alternative measures. Indiana University Working Paper, Indianapolis
- BAMBERGER, I. (1989): Developing competitive advantage in small and medium-size firms. Long Range Planning, vol.22 (5), 80-88
- BARNEY, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, vol. 17 (1), 99-120

- BOON, A. (1998): Two economic perspectives on firm competitiveness: outside-in and/ or inside-out approaches. Proceedings of the 59th EAAE Seminar "Understanding Competitiveness", Apeldoorn
- COOK, V.J. (1983): Marketing strategy and differential advantage. *Journal of Marketing*, vol.47 (Spring), 68-75
- DAY, G.S. (1984): Strategic market planning: the pursuit of competitive advantage. West Publishing, Minneapolis/ Minnesota
- DAY, G.S.; WENSLEY, R. (1988): Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, vol.52 (April), 1-20
- FAIX, A.; GÖRGEN, W. (1994): Das "Konstrukt" Wettbewerbsvorteil. *Marketing ZFP*, Jg.16 (3), 160-166
- HAUSKNECHT, D.R. (1990): Measurement scales in consumer satisfaction/ dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, H.3, 1-11
- HEDLEY, B. (1977): Boston Consulting Group Approach to business portfolio. *Long Range Planning*, vol.10 (1), 9-15
- HUNT, H.K. (1977): Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction. Marketing Science Institute Staff Paper, Cambridge/ Massachusetts
- HUNT, S.D.; MORGAN, R.M. (1995): The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, vol.59 (April), 1-15
- LABARBERA, P.; MAZURSKY, D. (1983): A longitudinal assessment of consumer satisfaction/ dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process. *Journal of Marketing Research*, vol.20 (November), 393-404
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. (1990): The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, vol.54 (October), 20-35
- ORTH, U. (1998): Developing competitive marketing strategies based on results of a consumer barometer. Proceedings of the 59th EAAE Seminar "Understanding Competitiveness", Apeldoorn/ The Netherlands
- PETERAF, M.A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, vol. 14 (3), 179-188
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and companies*. Free Press, New York
- PORTER, M.E. (1985): *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, vol.66 (May/June), 79-91
- ROTHSCHILD, W.E. (1984): *How to gain (and maintain) the competitive advantage in business*. New York u.a.
- SIMON, H. (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg.58, 461-480