

---

# **Entrepreneurial Management und Standortentwicklung – Perspektiven für Unternehmen und Destinationen**

## **Herausgegeben von**

E. Kreilkamp, Lüneburg, Deutschland

Ch. Laesser, St. Gallen, Schweiz

H. Pechlaner, Eichstätt-Ingolstadt, Deutschland

K. Wöber, Wien, Österreich

Die Publikationen der Reihe behandeln die unternehmerische Orientierung des Managements von Unternehmen und Standorten. Regionen, Destinationen und Standorte stellen hierbei sowohl Wettbewerbseinheiten als auch den räumlichen Kontext für die Gestaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmungen dar.

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Edgar Kreilkamp  
Leuphana Universität Lüneburg

Prof. Dr. Christian Laesser  
Universität St. Gallen

Prof. Dr. Harald Pechlaner  
Katholische Universität  
Eichstätt-Ingolstadt

Prof. Dr. Karl Wöber  
MODUL University Vienna

---

Elisa Innerhofer

# Strategische Innovationen in der Hotellerie

Eine ressourcenorientierte Fallstudien-  
analyse touristischer Dienstleistungs-  
unternehmen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Harald Pechlaner



**Springer** Gabler

**RESEARCH**

Elisa Innerhofer  
Eichstätt-Ingolstadt, Deutschland

Dissertation Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, 2012

ISBN 978-3-8349-4223-4

ISBN 978-3-8349-4224-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-8349-4224-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Einbandentwurf:* Künkellopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

*Für Ruth und Josef*

## Geleitwort

Frau Dr. Elisa Innerhofer gelingt in ihrer Arbeit die Darstellung strategischer Innovationen im Tourismus am Beispiel von Hoteldienstleistungen auf der Grundlage eines ressourcenspezifischen Zugangs. Im Mittelpunkt der Diskussion stehen Innovationen sowie der Prozess der Entstehung von Innovation in Dienstleistungsunternehmen im Tourismus unter besonderer Berücksichtigung der Hotellerie.

Die hinter Innovationen stehenden Ressourcen und Kompetenzen stellen in vorliegender Form gewiss einen Neuigkeitsgrad hervor, den die Autorin unter besonderer Berücksichtigung der dargelegten Fallstudien exzellent unterstreichen kann. Dabei orientiert sich die Autorin an entsprechenden literaturspezifischen Diskussionen und Entwicklungen des „Resource Based View“. Erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen ergeben sich demzufolge aus der Kombination unternehmensspezifischer Ressourcen und Kompetenzen.

Die Autorin wählt die Fallstudie als Forschungsansatz und erarbeitet in zwei konkreten Fallbeispielen entsprechende empirische Befunde. Dabei geht es zuerst um die Identifikation von Innovationen und den entsprechenden Prozess der Entstehung, und zweitens um die Identifikation von innovationsrelevanten Ressourcen und Kompetenzen. Ein eigenes Kapitel widmet sich der detaillierten Diskussion der beiden Unternehmen Falkensteiner Michaeler Tourism Group (FMTG) und One Hotels & Resort AG. Die Identifikation von Innovationen, in der Folge die Identifikation der Ressourcen und Kompetenzen als Basis für Innovationen, die Identifikation des Innovationsprozesses sowie die Organisation des Innovationsprozesses bilden den Rahmen für die Darstellung der Rolle innovationsrelevanter Ressourcen und Kompetenzen im Innovationsprozess. Ressourcen sind für sich alleine weniger innovationsrelevant, sondern werden durch die Anwendung von Kompetenzen für das Unternehmen in Wert gesetzt und lösen dadurch Innovationsrelevanz aus. Durch den Gebrauch von Kompetenzen werden Ressourcen aktiviert und können in der Folge für Innovation genutzt werden.

Die Autorin hat eine sehr gute Arbeit verfasst und dabei stets die Zielsetzung und Forschungsfrage im Auge behalten. Das Buch ist für die an wissenschaftlichen Erkenntnissen interessierten Praktiker/innen genauso geeignet wie für die Wissenschaftler/innen selbst. Gewiss kann diese Arbeit eine exzellente Grundlage für weiterführende Forschungsarbeiten sein.

Prof. Dr. Harald Pechlaner

Lehrstuhl Tourismus und Zentrum für Entrepreneurship

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

## Vorwort

Unvorhersehbare und dynamische Wettbewerbsbedingungen erfordern von Unternehmen Flexibilität und Veränderungsfähigkeit, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Vor diesem Hintergrund spielen Innovationen als neue Produkte und Dienstleistungen sowie Innovationskompetenz als Kompetenz zur Generierung und Umsetzung neuer Ideen im Rahmen von Innovationsprozessen eine bedeutende Rolle. Einzigartige Innovationen, die von Wettbewerbern nicht imitiert werden können, da sie auf unternehmensspezifischen Ressourcen und Kompetenzen beruhen, verschaffen Unternehmen dauerhafte Wettbewerbsvorteile. Neben industriellen Unternehmen und Dienstleistern sieht sich auch die Tourismusbranche mit zunehmender Marktdynamik und Wettbewerbsintensivierung konfrontiert.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird anhand einer Fallstudienanalyse aufgezeigt, wie Innovationen und Innovationsprozesse in der Hotellerie aussehen können. Ausgehend von den ressourcenorientierten Managementansätzen werden innovationsrelevante Ressourcen und Kompetenzen in der Hotellerie identifiziert und definiert und im Innovationsprozess verortet.

Das in 6 Kapiteln gegliederte Buch soll einen Beitrag zur Schließung der Forschungslücken in der Tourismus- und Innovationsforschung leisten und gleichzeitig Unternehmen Implikationen für die Gestaltung und das Management von Innovationen und Innovationsprozessen geben. Dabei werden, dem einleitenden Kapitel folgend, in Kapitel 2 und 3 die theoretischen Grundlagen der Arbeit dargestellt. Basierend darauf gibt Kapitel 4 Aufschluss über die Untersuchungsmethodik. In Kapitel 5 folgt eine ausführliche Darstellung der Fallstudienunternehmen und der im Rahmen der Untersuchung erlangten Erkenntnisse. Das Kapitel 6 schließt die Arbeit ab mit der Zusammenführung der theoretischen und empirischen Ergebnisse und der Beantwortung der Forschungsfragen.

Die im Rahmen der Arbeit durchgeführte empirische Untersuchung und vor allem die dabei erlangten Erkenntnisse wären in dieser Form nicht möglich gewesen, wenn mich nicht auf der Praxisseite die beiden Fallbeispielunternehmen auf hervorragende Art unterstützt und mir einen tiefen Einblick in ihre Prozesse ermöglicht hätten. Für diese Unterstützung möchte ich mich herzlich bedanken.

Ganz wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben auch meine Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl Tourismus, denen ebenso mein Dank gilt. Das angenehme Klima am Lehrstuhl, die gute Zusammenarbeit, aber auch die Denkanstöße, kritischen Diskussionsbeiträge und ehrlichen Feedbacks haben diese Arbeit wesentlich beeinflusst.

Besonderer Dank gebührt an dieser Stelle allerdings meinem Erstgutachter Herrn Prof. Dr. Harald Pechlaner. Er hat es mir ermöglicht, durch meine Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl die wesentlichen Grundlagen zum Verfassen einer Dissertation zu lernen und mich persönlich weiterzuentwickeln. Darüber hinaus möchte ich mich für die zahl-

reichen offenen und ehrlichen Gespräche, die mich immer wieder motiviert haben, und für seine Ideen und strategischen Denkanstöße, die in besonderem Maße zur Qualität der Arbeit beigetragen haben, herzlich bedanken.

Nicht zuletzt gebührt mein Dank meinen Eltern, Ruth und Josef, meiner Schwester Karin und meinem Freund Philipp, ohne deren Mitwirkung und Verständnis das Zustandekommen dieser Dissertation und die Promotion nicht möglich gewesen wären. Die abwechslungsreichen Stunden, die sie mir immer wieder ermöglicht haben, das entgegengebrachte Interesse für die Arbeit sowie die Belastungen und Entbehrungen, die sie für mich in Kauf genommen haben, gaben mir Kraft und Motivation.

Für die Unterstützung in jeglicher Hinsicht bedanke ich mich an dieser Stelle insbesondere bei meinen Eltern, denen die Arbeit und das Buch von Herzen gewidmet seien.

Elisa Innerhofer

# Inhaltsverzeichnis

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....   | <b>XVII</b> |
| <b>Tabellenverzeichnis</b> .....   | <b>XIX</b>  |
| <b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....   | <b>XXI</b>  |
| <br>   |             |
| <b>Kapitel 1 Einleitung</b> .....  | <b>1</b>    |
| 1.1 Ausgangssituation: Dynamische Wettbewerbsbedingungen.....                | 1           |
| 1.1.1 Innovationen im Tourismus.....   | 3           |
| 1.1.2 Innovationen auf Basis von Ressourcen und Kompetenzen.....             | 5           |
| 1.2 Stand der Forschung.....   | 7           |
| 1.3 Problemstellung der Arbeit.....  | 10          |
| 1.4 Forschungsfragen .....   | 11          |
| 1.5 Zielsetzung .....  | 13          |
| 1.6 Aufbau der Arbeit.....   | 14          |
| <br>   |             |
| <b>Kapitel 2 Dienstleistungen und Innovationen</b> .....                     | <b>17</b>   |
| 2.1 Die Dienstleistung – inhaltliche und definitorische Abgrenzung.....      | 17          |
| 2.1.1 Die konstitutiven Merkmale der Dienstleistung .....                    | 20          |
| 2.1.1.1 Die Immaterialität .....   | 21          |
| 2.1.1.2 Die Integration des externen Faktors.....                            | 23          |
| 2.1.1.3 Dienstleistungsspezifische Besonderheiten.....                       | 25          |
| 2.1.2 Konkretisierung und Eingrenzung der touristischen Dienstleistung ..... | 29          |
| 2.1.3 Das touristische Produkt als Leistungsbündel .....                     | 31          |
| 2.1.4 Klassifizierung der Hotellerie als Dienstleistungsunternehmen .....    | 32          |
| 2.2 Die Innovation – Eingrenzung und definitorische Festlegung .....         | 35          |
| 2.2.1 Die Dimensionen der Innovation.....                                    | 37          |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2.1.1 Die inhaltliche Dimension.....   | 38        |
| 2.2.1.2 Die graduelle Dimension.....   | 41        |
| 2.2.1.3 Die subjektive Dimension .....   | 44        |
| 2.2.1.4 Die normative Dimension .....  | 45        |
| 2.2.1.5 Die prozessuale Dimension.....   | 46        |
| 2.2.2 Die Merkmale der Innovation.....   | 47        |
| 2.2.3 Die Innovation aus ressourcen- und kompetenzorientierter Perspektive.....  | 50        |
| 2.3 Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen.....                          | 52        |
| 2.4 Zwischenfazit .....  | 54        |
| 2.5 Zur Gliederung und Gestaltung von Innovationsprozessen .....                 | 55        |
| 2.5.1 Lineare Innovationsprozessmodelle.....                                     | 57        |
| 2.5.2 Iterative Innovationsprozessmodelle .....                                  | 59        |
| 2.6 Zur Innovationsforschung im Dienstleistungssektor.....                       | 62        |
| 2.6.1 Innovationsprozesse von Dienstleistungen.....                              | 64        |
| 2.6.2 Implikationen aus den Prozessmodellen.....                                 | 67        |
| 2.6.3 Zentrale Aspekte des Innovationsprozesses von Dienstleistungen.....        | 69        |
| 2.7 Zusammenfassende Erkenntnisse als Grundlage für die empirische Erhebung..... | 73        |
| <b>Kapitel 3 Ressourcen und Kompetenzen .....</b>                                | <b>77</b> |
| 3.1 Die ressourcenorientierten Ansätze des Strategischen Managements.....        | 78        |
| 3.1.1 Prämissen des Resource Based View .....                                    | 82        |
| 3.1.2 Begriffsauffassungen im Resource Based View.....                           | 85        |
| 3.1.2.1 Der Ressourcenbegriff.....   | 85        |
| 3.1.2.2 Kategorien von Ressourcen.....   | 87        |
| 3.1.2.3 Fähigkeiten als intangible Ressourcen .....                              | 90        |
| 3.1.3 Merkmale strategisch relevanter Ressourcen.....                            | 92        |
| 3.1.3.1 VRIO-Framework .....   | 93        |
| 3.1.3.2 Isolationsmechanismen zur Durchsetzung imperfekter Imitierbarkeit .....  | 96        |
| 3.1.4 Zwischenfazit.....   | 99        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.2 Der Competence Based View als Weiterentwicklung des Resource Based View .....              | 101        |
| 3.2.1 Der Kompetenzbegriff .....   | 104        |
| 3.2.1.1 Kompetenzen im Kontext organisationalen Wissens und organisationaler<br>Routinen ..... | 106        |
| 3.2.1.2 Arten von Kompetenzen .....  | 108        |
| 3.2.2 Kernkompetenzen .....  | 111        |
| 3.3 Der Dynamic Capabilities Ansatz als Weiterentwicklung des<br>Competence Based View .....   | 114        |
| 3.3.1 Dynamic Capabilities oder Metakompetenzen .....  | 116        |
| 3.3.2 Kompetenzentwicklung oder Competence Building .....                                      | 119        |
| 3.3.3 Kompetenzreplikation oder Competence Leveraging .....                                    | 121        |
| 3.4 Unternehmensinterne Voraussetzung für Dynamik und Innovation .....                         | 122        |
| 3.4.1 Strategische Flexibilität .....  | 125        |
| 3.4.2 Operative Flexibilität .....   | 127        |
| 3.5 Zusammenfassende Erkenntnisse als Grundlage für die empirische Erhebung .....              | 129        |
| <br>   |            |
| <b>Kapitel 4 Untersuchungsmethodik .....</b>   | <b>131</b> |
| <br>   |            |
| 4.1 Grundlegende Forschungsmethodik: Eine explorative qualitative Untersuchung .....           | 131        |
| 4.2 Forschungsprozess und Forschungsdesign .....   | 134        |
| 4.2.1 Die Fallstudie als Forschungsansatz .....  | 136        |
| 4.2.2 Datenerhebungsprozess .....  | 138        |
| 4.2.3 Datenauswertungsprozess .....  | 142        |
| 4.2.4 Datenanalyse – Systematische Interpretation durch qualitative Inhaltsanalyse ....        | 144        |
| 4.2.5 Verlauf der empirischen Untersuchung .....   | 147        |
| 4.3 Gütekriterien qualitativer Forschung .....   | 148        |
| 4.4 Theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen – das Vorverständnis der Arbeit .....             | 151        |
| 4.4.1 Die Wertkette als systematisches Analyseinstrument der Wertschöpfung .....               | 153        |
| 4.4.1.1 Die Wertkette nach Porter .....  | 154        |
| 4.4.1.2 Die Wertkette von Dienstleistungsunternehmen .....                                     | 157        |
| 4.4.2 Die Identifikation von Innovationen und deren Entstehungsprozess .....                   | 161        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.4.3 Ressourcen und Kompetenzen .....  | 164        |
| <b>Kapitel 5 Fallstudien .....</b>  | <b>171</b> |
| 5.1 Auswahl der Fallstudien .....   | 171        |
| 5.1.1 Einordnung der Fallstudien in die Hotelbranche .....  | 173        |
| 5.1.2 Verlauf der Fallstudiendarstellung.....   | 176        |
| 5.2 Startphase – Unternehmensdarstellung FMTG .....   | 178        |
| 5.2.1 Wertschöpfungsstruktur und -prozess.....  | 184        |
| 5.2.2 Identifikation von Innovationen.....  | 188        |
| 5.2.2.1 Innovation - Acquapura Spa Konzept .....  | 192        |
| 5.2.2.2 Innovation - Alpe Adria Kulinarik Konzept .....   | 193        |
| 5.2.2.3 Innovation - Welcome Home Konzept.....  | 194        |
| 5.2.2.4 Zusammenfassende Implikationen zu den Innovationen .....  | 196        |
| 5.2.3 Bestandsphase – Identifikation der Ressourcen und Kompetenzen als Basis für<br>Innovationen .....               | 197        |
| 5.2.3.1 Tangible und intangible Ressourcen .....  | 199        |
| 5.2.3.2 Basiskompetenzen .....  | 203        |
| 5.2.3.3 Metakompetenzen .....   | 213        |
| 5.2.4 Bestandsphase - Identifikation des Innovationsprozesses .....   | 217        |
| 5.2.4.1 Frühe Phasen des Innovationsprozesses - Ideengenerierung und<br>Konzeptentwicklung.....                       | 219        |
| 5.2.4.2 Späte Phasen des Innovationsprozesses – Testphase, Markteinführung und<br>Kontrolle .....                     | 222        |
| 5.2.4.3 Organisation des Innovationsprozesses.....  | 225        |
| 5.2.5 Einzelergebnisphase – Die Rolle innovationsrelevanter Ressourcen und<br>Kompetenzen im Innovationsprozess ..... | 228        |
| 5.2.5.1 Innovationsrelevante Ressourcen im Innovationsprozess .....   | 229        |
| 5.2.5.2 Innovationsrelevante Basiskompetenzen im Innovationsprozess .....   | 230        |
| 5.2.5.3 Innovationsrelevante Metakompetenzen im Innovationsprozess.....   | 233        |
| 5.3 Startphase – Unternehmensdarstellung One Hotels & Resort AG .....   | 235        |

|   |            |
|---|------------|
| 5.3.1 Wertschöpfungsstruktur und -prozess.....  | 240        |
| 5.3.2 Identifikation von Innovationen.....  | 245        |
| 5.3.2.1 Innovation – Dienstleistungsqualität/Qualitätsoffensive .....   | 249        |
| 5.3.2.2 Innovation – Frühstücks- und Loungekonzept.....   | 251        |
| 5.3.2.3 Zusammenfassende Implikationen zu den Innovationen .....  | 253        |
| 5.3.3 Bestandsphase – Identifikation der Ressourcen und Kompetenzen als Basis für<br>Innovationen .....               | 254        |
| 5.3.3.1 Tangible und intangible Ressourcen .....  | 257        |
| 5.3.3.2 Basiskompetenzen.....   | 261        |
| 5.3.3.3 Metakompetenzen .....   | 273        |
| 5.3.4 Bestandsphase – Identifikation des Innovationsprozesses.....  | 278        |
| 5.3.4.1 Frühe Phasen des Innovationsprozesses – Ideengenerierung und<br>Konzeptentwicklung.....                       | 280        |
| 5.3.4.2 Späte Phasen des Innovationsprozesses – Testphase, Markteinführung und<br>Kontrolle.....                      | 282        |
| 5.3.4.3 Organisation des Innovationsprozesses.....  | 284        |
| 5.3.5 Einzelergebnisphase – Die Rolle innovationsrelevanter Ressourcen und<br>Kompetenzen im Innovationsprozess ..... | 285        |
| 5.3.5.1 Innovationsrelevante Ressourcen im Innovationsprozess.....  | 286        |
| 5.3.5.2 Innovationsrelevante Basiskompetenzen im Innovationsprozess .....   | 288        |
| 5.3.5.3 Innovationsrelevante Metakompetenzen im Innovationsprozess.....   | 290        |
| <b>Kapitel 6 Zusammenführung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen.....</b>   | <b>293</b> |
| 6.1 Innovationen und Innovationsprozesse in der Hotellerie .....  | 294        |
| 6.1.1 Erkenntnisse zu den Innovationen .....  | 295        |
| 6.1.2 Erkenntnisse zum Innovationsprozess .....   | 297        |
| 6.1.3 Der Innovationsprozess als Adoption-Adaption-Improvement-Prozess .....  | 300        |
| 6.2 Innovationsprozesse in der Hotellerie gegenüber jenen anderer<br>Dienstleistungssektoren .....                    | 301        |
| 6.3 Innovationsrelevante Ressourcen und Kompetenzen und deren<br>Wirkungszusammenhänge.....                           | 304        |

---

|   |            |
|---|------------|
| 6.3.1 Erkenntnisse zu innovationsrelevanten Ressourcen und Kompetenzen .....  | 304        |
| 6.3.1.1 Innovationsrelevante Ressourcen .....   | 306        |
| 6.3.1.2 Innovationsrelevante Kompetenzen .....  | 309        |
| 6.3.2 Der Zusammenhang innovationsrelevanter Ressourcen und Kompetenzen.....  | 310        |
| 6.3.3 Erklärungsansatz zu den Wirkungszusammenhängen innovationsrelevanter<br>Ressourcen und Kompetenzen.....               | 312        |
| 6.4 Innovationsrelevante Ressourcen und Kompetenzen im Innovationsprozess.....  | 315        |
| 6.4.1 Innovationsrelevante Ressourcen in den Phasen des Innovationsprozesses.....   | 316        |
| 6.4.2 Innovationsrelevante Kompetenzen in den Phasen des Innovationsprozesses.....  | 317        |
| 6.4.3 Wirkungszusammenhänge innovationsrelevanter Ressourcen und Kompetenzen<br>in den Phasen des Innovationsprozesses..... | 319        |
| 6.5 Einordnung in die bestehende Literatur.....   | 321        |
| 6.6 Erkenntnistheoretische Zielsetzung und Schließung der Forschungslücke.....  | 323        |
| 6.7 Praxeologische Zielsetzung .....  | 325        |
| 6.8 Grenzen der Ergebnisse und weiterer Forschungsbedarf.....   | 327        |
| <b>Literaturverzeichnis.....</b>  | <b>329</b> |
| <b>Quellenverzeichnis .....</b>   | <b>367</b> |
| <b>Anhang.....</b>  | <b>371</b> |
| A. Fallstudien und Interviewdurchführung .....  | 371        |
| B. Interviewleitfragen für die Unternehmenszentrale .....   | 373        |
| C. Interviewleitfragen für die Hotelbetriebe.....   | 376        |
| D. Kategoriensystem aus der QDA-Software MAXQDA.....  | 379        |

## Abbildungsverzeichnis

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 1: Kombination dreier Forschungsfelder zur Identifikation der Forschungslücke                     | 10  |
| Abbildung 2: Forschungsfragen der Arbeit .....  | 12  |
| Abbildung 3: Aufbau der Arbeit .....  | 15  |
| Abbildung 4: Die konstitutiven Merkmale und Besonderheiten der Dienstleistung .....                         | 25  |
| Abbildung 5: Die Dimensionen der Innovation .....   | 37  |
| Abbildung 6: Die Beziehung zwischen den konstitutiven Merkmalen von Innovationen .....                      | 50  |
| Abbildung 7: Linearer Phasenverlauf des Innovationsprozesses .....  | 59  |
| Abbildung 8: Trichtermodell der Selektion innovativer Ideen .....   | 70  |
| Abbildung 9: Der Innovationsprozess unter Berücksichtigung dienstleistungsspezifischer Besonderheiten ..... | 74  |
| Abbildung 10: Ressourcenorientierte Forschung und ihre Weiterentwicklungen .....                            | 78  |
| Abbildung 11: Die Argumentationslogik des Resource Based View .....   | 82  |
| Abbildung 12: Kategorien von Ressourcen .....   | 89  |
| Abbildung 13: VRIO-Merkmale und Isolationsmechanismen strategisch relevanter Ressourcen .....               | 95  |
| Abbildung 14: Zusammenhänge des Resource Based View .....   | 100 |
| Abbildung 15: Die Argumentationskette des Competence Based View .....                                       | 102 |
| Abbildung 16: Die ressourcenorientierten Ansätze und ihre Analyseschwerpunkte .....                         | 115 |
| Abbildung 17: Flexibilitätsarten und -ausprägungen .....  | 128 |
| Abbildung 18: Terminologischer Bezugsrahmen .....   | 130 |
| Abbildung 19: Elemente und Zusammenhänge des Forschungsprozesses und Forschungsdesigns .....                | 135 |
| Abbildung 20: Ablaufmodell der strukturierten Inhaltsanalyse .....  | 146 |
| Abbildung 21: Die Elemente des theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmens .....                              | 152 |
| Abbildung 22: Die Wertkette nach Porter .....   | 155 |
| Abbildung 23: Die Wertkette für Dienstleistungsunternehmen .....  | 158 |
| Abbildung 24: Der Phasenverlauf des Innovationsprozesses als Bezugsrahmen .....                             | 162 |
| Abbildung 25: Theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen zur Typologisierung der Ressourcen .....             | 165 |

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 26: Theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen zur Einordnung der Kompetenzen.....             | 166 |
| Abbildung 27: Überblick zum Verlauf der Fallstudiedarstellung .....                                    | 177 |
| Abbildung 28: Die vier Geschäftsbereiche der Falkensteiner Michaeler Tourism Group.....                | 181 |
| Abbildung 29: Die Unternehmenswerte der Falkensteiner Michaeler Tourism Group .....                    | 182 |
| Abbildung 30: Die Wertschöpfungsarchitektur des ersten Fallbeispielunternehmens .....                  | 184 |
| Abbildung 31: Ressourcen in den Phasen des Innovationsprozesses für das erste Fallbeispiel .....       | 230 |
| Abbildung 32: Basiskompetenzen in den Phasen des Innovationsprozesses für das erste Fallbeispiel ..... | 231 |
| Abbildung 33: Metakompetenzen in den Phasen des Innovationsprozesses für das erste Fallbeispiel.....   | 233 |
| Abbildung 34: Die zwei zentralen Geschäftsbereiche der One Hotels & Resorts AG .....                   | 238 |
| Abbildung 35: Wertschöpfungsarchitektur des zweiten Fallbeispielunternehmens .....                     | 241 |
| Abbildung 36: Ressourcen in den Phasen des Innovationsprozesses für das zweite Fallbeispiel .....      | 287 |
| Abbildung 37: Basiskompetenzen in den Phasen des Innovationsprozesses für das zweite Fallbeispiel..... | 289 |
| Abbildung 38: Metakompetenzen in den Phasen des Innovationsprozesses für das zweite Fallbeispiel.....  | 291 |
| Abbildung 39: Rekapitulation der Forschungsfragen .....  | 293 |
| Abbildung 40: Theoretische und empirische Erkenntnisse zum Innovationsprozess .....                    | 298 |
| Abbildung 41: Wirkungszusammenhänge innovationsrelevanter Ressourcen und Kompetenzen.....              | 313 |

## **Tabellenverzeichnis**

|  |     |
|--|-----|
| Tabelle 1: Die Innovationsarten nach der inhaltlichen Dimension .....  | 39  |
| Tabelle 2: Chronologie des Resource Based View .....   | 81  |
| Tabelle 3: Definitionen von Dynamic Capabilities oder Metakompetenzen .....  | 117 |
| Tabelle 4: Optionen zur Umsetzung von Unternehmensflexibilität.....  | 125 |
| Tabelle 5: Primäre und unterstützende Aktivitäten der Wertkette nach Porter.....   | 156 |
| Tabelle 6: Primäre und unterstützende Aktivitäten der Wertkette für<br>Dienstleistungsunternehmen .....                                  | 159 |
| Tabelle 7: Deduktives Kategoriensystem zum Innovationsprozess .....  | 164 |
| Tabelle 8: Lokalisierung der Ressourcen und Kompetenzen in der Wertschöpfungskette..   | 164 |
| Tabelle 9: Deduktives Kategoriensystem zu den innovationsrelevanten Ressourcen und<br>Kompetenzen.....                                   | 169 |
| Tabelle 10: Kategorien der Unternehmensdarstellung für das erste Fallbeispiel.....   | 179 |
| Tabelle 11: Primäre und unterstützende Aktivitäten der Wertkette des ersten<br>Fallbeispielunternehmens.....                             | 187 |
| Tabelle 12: Kategoriensystem zur Identifikation der Innovationen für das erste<br>Fallbeispiel .....                                     | 190 |
| Tabelle 13: Ressourcen und Kompetenzen in den primären und unterstützenden<br>Wertschöpfungsaktivitäten für das erste Fallbeispiel.....  | 198 |
| Tabelle 14: Kategoriensystem der tangiblen und intangiblen Ressourcen für das erste<br>Fallbeispiel .....                                | 200 |
| Tabelle 15: Kodierleitfaden der Basiskompetenzen für das erste Fallbeispiel .....  | 206 |
| Tabelle 16: Kodierleitfaden der Metakompetenzen für das erste Fallbeispiel.....  | 214 |
| Tabelle 17: Kategoriensystem des Innovationsprozesses für das erste Fallbeispiel .....   | 219 |
| Tabelle 18: Kategorien der Unternehmensdarstellung für das zweite Fallbeispiel.....  | 237 |
| Tabelle 19: Primäre und unterstützende Aktivitäten der Wertkette des zweiten<br>Fallbeispielunternehmens.....                            | 244 |
| Tabelle 20: Kategoriensystem zur Identifikation von Innovationen für das zweite<br>Fallbeispiel .....                                    | 248 |
| Tabelle 21: Ressourcen und Kompetenzen in den primären und unterstützenden<br>Wertschöpfungsaktivitäten für das zweite Fallbeispiel..... | 256 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabelle 22: Kategoriensystem der tangiblen und intangiblen Ressourcen für das zweite Fallbeispiel .....      | 258 |
| Tabelle 23: Kodierleitfaden der Basiskompetenzen für das zweite Fallbeispiel.....                            | 265 |
| Tabelle 24: Kodierleitfaden der Metakompetenzen für das zweite Fallbeispiel.....                             | 275 |
| Tabelle 25: Kategoriensystem zum Innovationsprozess für das zweite Fallbeispiel.....                         | 280 |
| Tabelle 26: Wirkungszusammenhänge innovationsrelevanter Ressourcen und Kompetenzen in den Prozessphasen..... | 320 |
| Tabelle 27: Fallstudien .....  | 371 |
| Tabelle 28: Interviewdurchführung.....   | 372 |

## **Abkürzungsverzeichnis**

|          |   |
|----------|---|
| AG       | Aktiengesellschaft                          |
| CBV      | Competence Based View                       |
| DC       | Dynamic Capabilities                        |
| FMTG     | Falkensteiner Michaeler Tourism Group       |
| GmbH     | Gesellschaft mit beschränkter Haftung       |
| MAXQDA   | MAX Qualitative Data Analysis               |
| RBV      | Resource Based View                         |
| SERVQUAL | Service und Qualität                        |
| SOS      | Steuerung, Operation, Support               |
| VRIO     | Value, Rarity, Imitability und Organisation |