



## Masterarbeit

### Die Bedeutung von Dynamic Capabilities für Unternehmen in Bezug auf disruptive Innovationen

**Verfasser:** Simon Schwobe

**Fachbereich:** FB 2 – Wirtschaft

**Studiengang:** M.A. Betriebswirtschaft / Unternehmensführung

**Erstprüfer:** Prof. Dr. Carsten Fusan

**Zweitprüfer:** Christian Schöne (Dipl. Betriebswirt)

**Eingereicht am:** 20.09.2016

## **Abstract**

---

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Thematik der disruptiven Innovation und untersucht die Bedeutung von Dynamic Capabilities für einen möglichen Lösungsansatz hinsichtlich der Herausforderungen für etablierte Unternehmen in diesem Kontext. In der Literatur befassen sich heutzutage zwar viele Forschungsarbeiten mit der Theorie der disruptiven Innovation sowie mit dem Themengebiet der Dynamic Capabilities, jedoch fand bisher kaum eine Verknüpfung beider Themengebiete statt. Vor diesem Hintergrund lässt sich eine wissenschaftliche Lücke hinsichtlich der Bedeutung von Dynamic Capabilities für die Herausforderungen disruptiver Innovationen ableiten. Folglich ist es das Ziel der vorliegenden Masterarbeit einen Teil zur Schließung des wissenschaftlichen Forschungsbedarfs beizutragen.

Anhand einer umfangreichen Literaturrecherche werden die beiden Forschungsfelder zunächst isoliert voneinander dargestellt. Anschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse der jeweiligen State-of-the-Art Inhalte zum Zwecke der Herleitung eines möglichen Lösungsansatzes zusammengeführt.

Im Rahmen einer Analyse werden die erarbeiteten Erfolgsfaktoren im Umgang mit den Herausforderungen disruptiver Innovation, dem Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007), das als möglicher Lösungsansatz identifiziert wurde, gegenübergestellt. Aus den Analyseergebnissen lassen sich Potenziale und Schwachstellen des bestehenden Frameworks in Bezug auf disruptive Innovationen aufdecken. Der resultierende Bedarf an einem vollumfänglichen Rahmenkonzept führt zur Entwicklung eines neuen, möglichst allumfassenden Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts. Dieses stellt eine inhaltliche, konzeptionelle sowie theoretisch erweiterte Weiterentwicklung des Frameworks nach Teece dar. Die Ergebnisse der Erprobung des neuen Rahmenkonzepts an einem exemplarischen Fallbeispiel spiegeln zum einen die verbesserte Anwendbarkeit und zum anderen die Bedeutung von Dynamic Capabilities in diesem Zusammenhang wider. Etablierte Unternehmen mittels des neuen Rahmenkonzepts kritische Erfolgsfaktoren disruptiver Innovation, wie bspw. ein höheres Maß an Agilität, Flexibilität und Proaktivität, adressieren. Das neue Dynamic Capability basierte Rahmenkonzept stellt somit einen nahezu vollumfänglichen Lösungsansatz für etablierte Unternehmen dar.

## **Abstract (English)**

---

The following paper examines the importance of Dynamic Capabilities for large-scale enterprises in regard to disruptive innovations. Nowadays, several scientific papers address the topics of either disruptive innovations or Dynamic Capabilities. However, none of these papers have examined a combination of both concepts to generate an approach to solve the challenges for large-scale businesses that arise during disruptive change. Therefore, one can derive a scientific gap concerning this fact. Consequently, this paper aims at adding valuable scientific input in order to close the identified gap.

The paper's author, thus, conducts a literature-based research to set the basis for developing a respective solution. At first, both topics will be depicted separately to identify each state-of-the-art. Afterwards, an assessment of the combined topics will be conducted to identify the relevant content on the one hand and use it to compile a framework as a solution regarding the challenges of disruptive change on the other hand.

During the analysis of the combined topics, several success factors regarding the corporate behavior of large-scale enterprises are identified in the context of disruptive change. Those will be compared to the advantages of the Dynamic Capabilities Framework of Teece (2007) to evaluate it as a possible solution. Thereby, various potentials and weak spots are identified. Due to the necessity of a solution, the paper's author introduces a new framework. The new Dynamic Capability based framework is characterized by an improved content and conceptual structure as well as an enhanced theoretical foundation. The results of the framework testing phase which were generated by applying the use case of Blockbuster and Netflix, support the improved applicability. Further they proof the relevance of Dynamic Capabilities in this context. By using the new framework, large-scale companies can address the critical success factors of disruptive change as well as an improved level of agility, flexibility and proactivity. Hence, the new Dynamic Capability based framework depicts a comprehensive approach for large-scale enterprises regarding the arising challenges of disruptive change caused by disruptive innovations.

## Inhaltsverzeichnis

---

Abstract .....	I
Abstract (English) .....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	VI
Tabellenverzeichnis .....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	X
Inhaltliche Ausarbeitung der Thesis .....	1
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit .....	3
2 Disruptive Innovation .....	5
2.1 Einführung und begriffliche Definition .....	5
2.2 Theorie der disruptiven Innovation nach Christensen .....	7
2.2.1 Failure Framework nach Christensen .....	8
2.2.2 Prinzipien disruptiver Innovation nach Christensen .....	12
2.2.3 Arten disruptiver Innovation .....	16
2.2.4 Herausforderungen disruptiver Innovationen .....	19
2.2.5 Kritik an Christensen's Theorie der disruptiven Innovation .....	21
2.3 Aktuelle Maßnahmen etablierter Unternehmen in Bezug auf disruptive Innovationen .....	22
3 Dynamic Capabilities .....	27
3.1 Begriffliche Definition und Relevanz für das strategische Management .....	27
3.2 Evolution des Dynamic Capabilities Ansatzes .....	30
3.2.1 Resource-Based View .....	31
3.2.2 Competence-Based View .....	34
3.2.3 Capability-Based View .....	35
3.2.4 Knowledge-Based View .....	36
3.2.5 Organizational Capabilities .....	37
3.2.6 Erkenntnisse für den Dynamic Capability Ansatz .....	38
3.3 State-of-the-Art der Dynamic Capability Forschung .....	40
3.3.1 Ansatz der integrierten Dynamisierung nach Teece .....	41
3.3.2 Ansatz der radikalen Dynamisierung nach Eisenhardt und Martin .....	42
3.3.3 Ansatz der routinisierten Dynamisierung nach Zollo und Winter .....	45
3.3.4 Dynamic Capabilities Framework nach Teece .....	47
3.4 Kritik an Dynamic Capabilities .....	58

4	Dynamic Capability basiertes Rahmenkonzept als Antwort auf disruptive Innovationen .....	61
4.1	Hintergrund des Rahmenkonzepts .....	61
4.1.1	Erfolgsfaktoren im Umgang mit den Herausforderungen disruptiver Innovationen .....	62
4.1.2	Vorteile des Dynamic Capabilities Frameworks nach Teece (2007) .....	64
4.1.3	Erfolgsfaktoren im Umgang mit disruptiven Innovationen vs. Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007) – Teece’s Framework ein möglicher Lösungsansatz? .....	66
4.2	Ziele des zu erarbeitenden Rahmenkonzepts .....	69
4.3	Identifikation des inhaltlichen Inputs aus den theoretischen Konzepten .....	72
4.3.1	Potenziale des Dynamic Capabilities Frameworks und inhaltlicher Input aus Kapitel 2 .....	72
4.3.2	Theoriebasierte Ergänzung zur Erarbeitung des Rahmenkonzepts .....	77
4.4	Erarbeitung des neuen Rahmenkonzepts .....	80
4.4.1	Einzelbetrachtung der Elemente des neuen Rahmenkonzepts .....	81
4.4.2	Gesamtbetrachtung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts .....	87
4.4.3	Theoretische Zielerreichung durch das Dynamic Capability basierte Rahmenkonzept .....	90
5	Anwendung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts an dem exemplarischen Fallbeispiel Blockbuster, Inc. versus Netflix, Inc. ....	94
5.1	Fallbeispiel Blockbuster, Inc. versus Netflix, Inc. ....	94
5.1.1	Kurzportraits beider Unternehmen .....	94
5.1.2	Fallbeschreibung .....	95
5.2	Anwendung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts auf das Fallbeispiel .....	98
5.2.1	Organisationaler Rahmen .....	98
5.2.2	Disruptives Sensing .....	99
5.2.3	Disruptives Seizing .....	101
5.2.4	Managing .....	104
5.3	Validierung der Anwendungsergebnisse .....	105
5.4	Würdigung des Rahmenkonzepts .....	108
6	Reflexion der vorliegenden Arbeit .....	110
6.1	Fazit .....	110
6.2	Limitationen des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts .....	111
6.3	Ausblick und Anregungen für künftige Forschungsarbeiten .....	112



Quellenverzeichnis .....	XI
Literaturverzeichnis.....	XI
Internet-Quellenverzeichnis.....	XXV
Anhang.....	XXVIII
(A) Eidesstattliche Versicherung .....	XXVIII
(B) Potenzialanalyse des Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007) bzgl. disruptiver Innovationen.....	XXIX

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1:	Entwicklung der Publikationen im Forschungsfeld der disruptiven Innovationen (Christensen, Raynor und McDonald 2015) .....	2
Abbildung 2:	Eigene Darstellung des Aufbaus der vorliegenden Arbeit .....	4
Abbildung 3:	Eigene Darstellung der vier wesentlichen Innovationsarten im Innovationsmanagement .....	6
Abbildung 4:	Eigene Darstellung der iterativen Weiterentwicklung der Theorie Christensens bzgl. disruptiver Innovationen in Anlehnung an Yu und Hang (2010) .....	8
Abbildung 5:	Eigene Darstellung des Failure Frameworks nach Christensen (1997) .....	9
Abbildung 6:	"The Conventional Technology S-Curve" nach Christensen (1992) .....	10
Abbildung 7:	"The Disruptive Technology S-Curve" nach Christensen (1992) .....	11
Abbildung 8:	"The Disruptive Innovation Model" nach Christensen, Raynor und McDonald (2015) .....	15
Abbildung 9:	Eigene Darstellung der wesentlichen Innovationsarten im Innovationsmanagement .....	16
Abbildung 10:	Eigene Darstellung der Anzeichen für disruptiven Wandel in Anlehnung an das Modell zur frühzeitigen Erkennung disruptiver Innovationen nach Christensen, Anthony und Roth (2004) .....	17
Abbildung 11:	Eigene Darstellung der Herausforderungen disruptiver Innovationen .....	20
Abbildung 12:	Eigene Darstellung unternehmerischer Möglichkeiten zur Reaktion auf disruptive Innovationen .....	24
Abbildung 13:	Eigene Darstellung des Modells zur frühzeitigen Erkennung disruptiver Innovationen nach Christensen, Anthony und Roth (2004) .....	25
Abbildung 14:	Eigene Darstellung der Evolution des Dynamic Capabilities Ansatzes in Anlehnung an Hutterer (2013) und Borgmann (2012) .....	31
Abbildung 15:	Differenzierung von Markt- und Umweltbedingungen nach Eisenhardt und Martin (2000) .....	43
Abbildung 16:	Prozess operative Routinen innerhalb des Ansatzes der routinisierten Dynamisierung nach Zollo und Winter (2002) .....	46
Abbildung 17:	Eigene Darstellung des Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007) .....	48
Abbildung 18:	Eigene Darstellung der Prozesse des Sensing in Anlehnung an Teece (2007) und Borgmann (2012) .....	50
Abbildung 19:	Eigene Darstellung der Prozesse des Seizing in Anlehnung an Teece (2007) und Borgmann (2012) .....	52
Abbildung 20:	Eigene Darstellung der Prozesse des Managing in Anlehnung an Teece (2007) und Borgmann (2012) .....	55

Abbildung 21:	Eigene Darstellung des Dynamic Capabilities Framework inkl. Subprozesse nach Teece (2007) .....	57
Abbildung 22:	Eigene Darstellung der Vorgehensweise zur Erarbeitung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts.....	61
Abbildung 23:	Eigene Darstellung der Herausforderungen disruptiver Innovationen und deren Erfolgsfaktoren .....	63
Abbildung 24:	Eigene Darstellung der Vorteile des Dynamic Capabilities Frameworks nach Teece (2007) .....	65
Abbildung 25:	Eigene Darstellung des definierten Vergleichsnetzdiagramms .....	66
Abbildung 26:	Eigene Darstellung der Einordnung des Dynamic Capabilities Frameworks nach Teece (2007) in das Vergleichsnetzdiagramm.....	67
Abbildung 27:	Eigene Darstellung der Einordnung des Dynamic Capabilities Frameworks nach Teece (2007) sowie der Anforderungen an das Rahmenkonzept in das Vergleichsnetzdiagramm .....	70
Abbildung 28:	Eigene Darstellung der Ziele des zu erarbeitenden Rahmenkonzepts .....	71
Abbildung 29:	Eigene Darstellung der Potenzialanalyse des Dynamic Capabilities Framework (Teece 2007) bzgl. disruptiver Innovationen .....	74
Abbildung 30:	Eigene Darstellung zur Identifikation von inhaltlichem Input des zweiten Kapitels .....	75
Abbildung 31:	Eigene Darstellung zur Identifikation relevanter Inhalte hinsichtlich des zu erarbeitenden Rahmenkonzepts .....	76
Abbildung 32:	Eigene Darstellung der Erfolgsfaktoren von Corporate Entrepreneurship (in Anlehnung an BCST 2014) .....	79
Abbildung 33:	Eigene Darstellung der Checkliste zur Vollständigkeitsprüfung des theoretischen Inputs für das Rahmenkonzept.....	80
Abbildung 34:	Eigene Darstellung des Teilprozesses “Organisationaler Rahmen” des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts.....	82
Abbildung 35:	Eigene Darstellung des Teilprozesses “Sensing” des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts.....	83
Abbildung 36:	Eigene Darstellung des Teilprozesses “Disruptives Seizing” des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts.....	85
Abbildung 37:	Eigene Darstellung des Teilprozesses “Managing” des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts.....	86
Abbildung 38:	Eigene Darstellung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts.....	88
Abbildung 39:	Eigene Darstellung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts inkl. resultierender Vorteile pro Element .....	89
Abbildung 40:	Eigene Darstellung des Vergleichsnetzdiagramms inkl. des neuen Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts.....	91

Abbildung 41: Eigene Darstellung des Netzdiagramms zur Zielerreichung durch das neue Rahmenkonzept in der Theorie.....	92
Abbildung 42: Blockbuster versus Netflix (Creative Hunch 2012).....	95
Abbildung 43: Eigene Darstellung von Blockbuster versus Netflix.....	96
Abbildung 44: Eigene Darstellung der Umsatzentwicklung von Blockbuster und Netflix im Zeitraum von 2002 bis 2015 .....	97
Abbildung 45: Eigene Darstellung des exemplarischen Disruptionsleitfadens .....	100
Abbildung 46: Eigene Darstellung des erweiterten exemplarischen Disruptionsleitfadens.....	102
Abbildung 47: Eigene Darstellung der Evaluation der Handlungsoptionen für Blockbuster ....	104
Abbildung 48: Eigene Darstellung des Vergleichs Blockbusters ohne und mit Anwendung des neuen Rahmenkonzepts .....	106
Abbildung 49: Eigene Darstellung zur Zielerreichung durch das neue Rahmenkonzept in Theorie und Praxis (Fallbeispiel) .....	107

## **Tabellenverzeichnis**

---

Tabelle 1:	Charakteristika der unterschiedlichen Innovationsarten in Anlehnung an Schmidt und Druehl (2008) .....	19
Tabelle 2:	Eigene Darstellung der Strategien etablierter Unternehmen zur Reaktion auf disruptive Innovationen in Anlehnung an Christensen und Raynor (2003)...	23
Tabelle 3:	Eigene Darstellung der wichtigsten Definitionen von Dynamic Capabilities in zeitlicher Entwicklung.....	29
Tabelle 4:	Eigene Darstellung der Ressourcenattribute des Resource-Based View in Anlehnung an Barney (1991) und Collis und Montgomery (2008) .....	33
Tabelle 5:	Eigene Darstellung der Einflüsse unterschiedlicher theoretischer Ansätze auf den Dynamic Capability Ansatz .....	39
Tabelle 6:	Eigene Darstellung der relevanten Definition von Entrepreneurship sowie Corporate Entrepreneurship .....	78

## Abkürzungsverzeichnis

---

<b>A</b>	Abb.	Abbildung (en)
<b>B</b>	bspw.	beispielsweise
	bzgl.	bezüglich
<b>C</b>	ca.	circa
<b>E</b>	et al.	et alii
	engl.	englisch
<b>F</b>	F&E Aktivitäten	Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten
<b>G</b>	ggf.	gegebenenfalls
	ggü.	gegenüber
<b>K</b>	Kap.	Kapitel
<b>M</b>	Mio.	Millionen
	Mrd.	Milliarden
<b>O</b>	o.a.	oben aufgeführt (e/en)
<b>T</b>	Tab.	Tabelle
<b>U</b>	u.a.	unter anderem
	USD	US-Dollar
	u.U.	unter Umständen
<b>V</b>	vgl.	vergleiche
	vs.	versus
<b>Z</b>	z.B.	zum Beispiel

## **Inhaltliche Ausarbeitung der Thesis**

---

### **1 Einleitung**

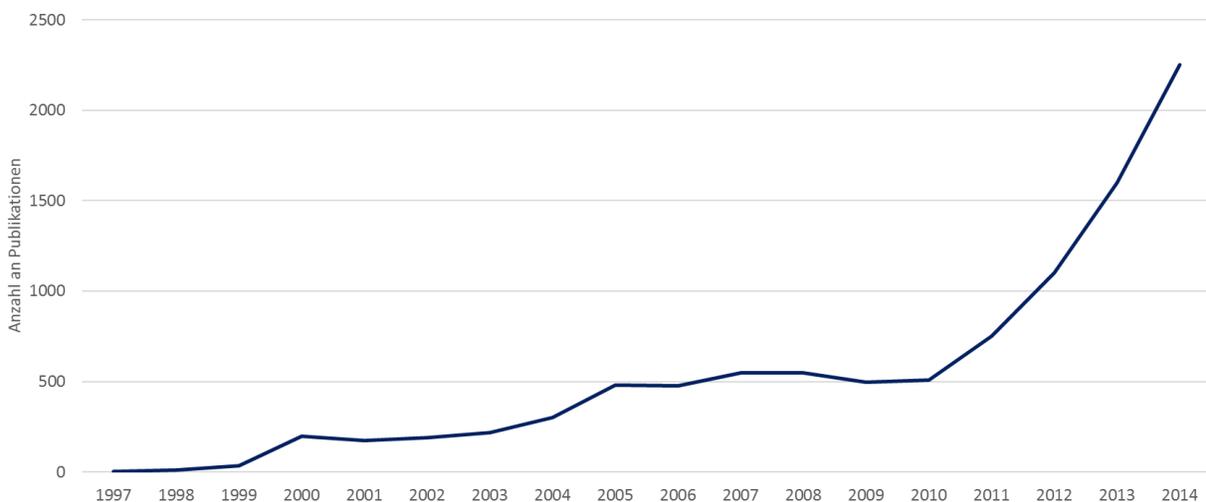
Das erste Kapitel leitet primär in die Thematik der vorliegenden Masterarbeit ein. Neben der Problemstellung und der daraus resultierenden Zielsetzung, wird der Aufbau der Arbeit beschrieben.

#### **1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit**

In den vergangenen Jahren stieg der Wettbewerbsdruck auf Unternehmen im Rahmen der Globalisierung und fortschreitenden Digitalisierung signifikant an (Roland Berger 2016). Mehr denn je arbeiten Unternehmen daran Ihre Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle auf die Bedürfnisse Ihrer Kunden zuzuschneiden und die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. In diesem Zusammenhang wird auch die Innovationsfähigkeit von Unternehmen immer essentieller, um in turbulenten sowie sich wandelnden Märkten bestehen und langfristig erfolgreich sein zu können (Vaccaro et al. 2012). Einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey zu Folge bewerten ca. 70% der Top-Manager die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens als einen der Top-Wachstumstreiber von Unternehmen und bemängeln zeitgleich die geringe Möglichkeit der direkten Einflussnahme auf diesen Faktor (Barsh, Capozzi, und Mendonca 2007; Soken und Barnes 2014). Allerdings ist insbesondere eine proaktive und agile Herangehensweise hinsichtlich des Innovationsmanagements von Unternehmen wichtig, um gegenüber dem Wettbewerb gut aufgestellt zu sein (Vaccaro et al. 2012).

Zu den größten Herausforderungen in diesem Zusammenhang zählen unter anderem Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen, die bspw. auf neuen Technologien basieren, sich im Laufe der Zeit stark skalieren lassen und somit ihre Kundenreichweite schnell ausbauen können (Christensen, Raynor und McDonald 2015; Roland Berger 2016). Beschrieben wird diese Art der Innovation vermehrt durch Buzz-Words wie bspw. „disruptive technology“, „disruptive change“ oder „disruptive innovation“ (Christensen 1997; Schmidt und Druehl 2008). Auch wenn das Konzept der disruptiven Innovationen erst in der jüngsten Innovationsmanagement-Forschung

große Aufmerksamkeit erfährt, wurde es bereits 1997 von Clayton M. Christensen entwickelt (Christensen 1997). Es beschreibt u.a., wie (zumeist) Marktneulinge etablierte Branchenakteure (wie bspw. Marktführer) vor große Herausforderungen stellen, indem sie neue Produkte bzw. ganze Märkte generieren. Kennzeichen von disruptiven Innovationen ist jedoch die technologische und / oder qualitative Unterlegenheit zu Beginn, wodurch lediglich ein kleines Kundensegment angesprochen wird (Christensen 1997). Dies stellt zudem den Hauptgrund dar, weshalb etablierte Unternehmen disruptive Innovationen häufig unterschätzen (Christensen 1997). Insbesondere das Zeitalter der Digitalisierung bietet disruptiven Innovationen optimalen Nährboden und ein großes Potenzial, aus dem sich die aktuelle Praxisrelevanz des Forschungsgebietes ableiten lässt (Paetz 2014). Deutlich wird die Relevanz dieses Themenfeldes auch durch die stark ansteigende Zahl wissenschaftlicher Artikel und Publikationen (vgl. Abb. 1).



**Abbildung 1: Entwicklung der Publikationen im Forschungsfeld der disruptiven Innovationen (Christensen, Raynor und McDonald 2015)**

Im Rahmen der bisherigen Forschungsarbeiten standen bislang primär konzeptionelle Aspekte disruptiver Innovationen, deren Implikationen für den Wettbewerb sowie mögliche Einflussfaktoren auf die Innovationsart selbst im Vordergrund. Weniger im Fokus der Betrachtung stehen hierbei mögliche theoretische oder praktische Lösungsansätze, mit denen etablierte Branchenakteure den Herausforderungen disruptiver Innovationen begegnen können. Vor

diesem Hintergrund kann der Bedarf an einem möglichen Lösungsansatz bzgl. der Herausforderungen disruptiver Innovationen für etablierte Unternehmen abgeleitet werden.

In diesem Kontext kann der Dynamic Capabilities Ansatz aus der Forschung des strategischen Managements als ein Ansatz zur Dynamisierung von Unternehmen herangezogen werden. Kern dieses theoretischen Ansatzes ist die Steigerung von Agilität und Flexibilität durch den Aufbau benötigter Routinen und Ressourcen, um so proaktiv auf Veränderungen reagieren zu können (Teece, Pisano und Shuen 1992, Lawson und Samson 2001; Teece 2007; Hutterer 2013).

Aus der Literaturrecherche geht hervor, dass bislang kaum Ansätze existieren, die die beiden Forschungsfelder kombiniert betrachten. Hieraus kann der intendierte wissenschaftliche Beitrag der vorliegenden Masterarbeit hergeleitet werden. Ziel ist es die bestehende Forschungslücke hinsichtlich der Bedeutung des Dynamic Capabilities Ansatzes in Bezug auf die Herausforderungen disruptiver Innovationen zu schließen und einen möglichen Lösungsansatz zu erarbeiten.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Für die Erfüllung der zuvor beschriebenen Zielsetzung wurde der vorliegenden Masterarbeit eine explorative Herangehensweise zugrunde gelegt. Die Arbeit ist diese in sechs Kapitel gegliedert, die wiederum vier Teilbereichen zugeordnet sind (vgl. Abb. 2). Nachfolgend werden die wesentlichen Inhalte kurz beschrieben.

Die Basis der vorliegenden Arbeit bilden die theoretischen Grundlagen der Kapitel zwei und drei. Das zweite Kapitel führt in das Themengebiet der disruptiven Innovation ein. Hierbei werden neben der begrifflichen Bestimmung, vor allem die Theorie der disruptiven Innovation nach Clayton M. Christensen sowie die aktuellen Maßnahmen, die derzeit in Bezug auf disruptive Innovationen ergriffen werden, dargestellt. Ergänzt werden die theoretischen Grundlagen durch das dritte Kapitel, welches das Forschungsfeld der Dynamic Capabilities thematisiert. Neben der begrifflichen Bestimmung werden die Relevanz für das strategische Management sowie die

Evolution des Dynamic Capabilities Ansatzes beschrieben. Den Kern des Kapitels bilden der State-of-the-Art in Bezug auf Dynamic Capabilities sowie dessen Kritik.

Den Kern der vorliegenden Arbeit bilden die Kapitel vier und fünf mit der Erarbeitung und Anwendung eines neuen Rahmenkonzepts als Lösungsansatz hinsichtlich der Herausforderungen disruptiver Innovationen. So werden in Kapitel vier die beiden zuvor beschriebenen Themengebiete zusammengeführt, analysiert und ein Rahmenkonzept anhand der gewonnenen Ergebnisse entwickelt. Innerhalb des fünften Kapitels wird das neu erarbeitete Rahmenkonzept anhand eines exemplarischen Fallbeispiels erprobt, bevor eine Validierung der Anwendungsergebnisse sowie die Würdigung des Rahmenkonzepts folgen.

Den Abschluss der vorliegenden Arbeit bildet das sechste Kapitel: die Reflexion. Neben einem Fazit der Arbeit, werden die Limitationen des erarbeiteten Rahmenkonzepts sowie ein Ausblick hinsichtlich künftiger Forschungsarbeiten dargestellt.

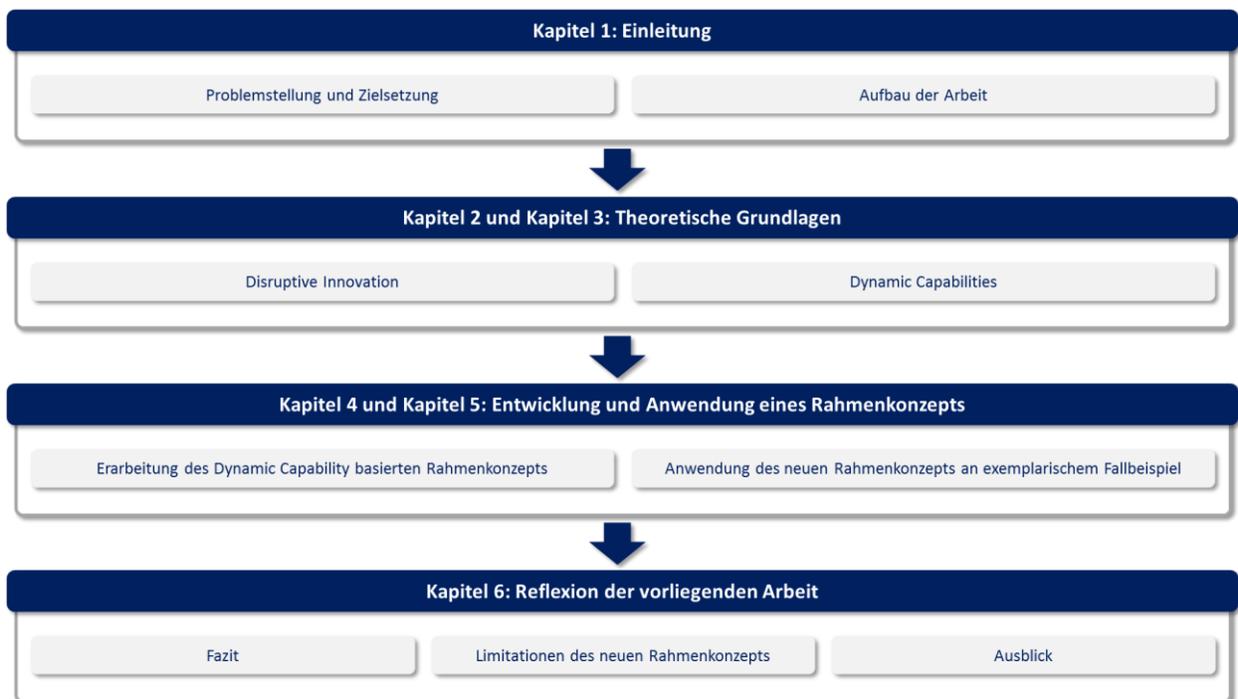


Abbildung 2: Eigene Darstellung des Aufbaus der vorliegenden Arbeit

## **2 Disruptive Innovation**

Das zweite Kapitel der vorliegenden Arbeit behandelt das Themengebiet der disruptiven Innovation. Neben einer kurzen Einführung in die Thematik und der begrifflichen Definition wird die Theorie der disruptiven Innovation nach Clayton M. Christensen ausführlich dargestellt. Abschließend werden in dem letzten Unterkapitel die aktuellen Maßnahmen erläutert, die Unternehmen derzeit in Bezug auf disruptive Innovationen ergreifen.

### **2.1 Einführung und begriffliche Definition**

In der heutigen Zeit wird es für Unternehmen nicht nur immer wichtiger Veränderungen ihres Umfeldes proaktiv zu identifizieren, sondern mittels eines intelligenten Innovationsmanagements selbst Trends und Inventionen zu kreieren (Noé 2013). Noé (2013) zu Folge sind Inventionen für Unternehmen allerdings erst dann besonders reizvoll, wenn diese in Innovationen umgewandelt werden können und somit die Position im Markt gestärkt wird. Aufgrund des hohen Potenzials erfolgreicher Innovationen werden diese vermehrt in die Überlegungen zur strategischen Ausrichtung von Unternehmen einbezogen. Dies führte innerhalb der vergangenen Jahre dazu, dass die Ergebnisse aus dem Forschungsfeld des Innovationsmanagements für Unternehmen immer relevanter wurden (Barsh, Capozzi und Mendonca 2007). Neben den erhaltenden (engl. sustaining) Innovationsarten wie bspw. der radikalen, inkrementellen oder frugalen Innovation identifizierten Wissenschaftler eine weitere, neue Art der Innovation – die disruptive Innovation (Christensen 1997). Diese gilt auch als ablösende (engl. disruptive) Innovation, da hierbei nicht nur neue, innovative Produkte kreiert werden, sondern auch neue Märkte entstehen können (Hoffmeister 2013). Somit resultieren für Unternehmen enorme Herausforderungen im Umgang mit disruptiven Innovationen.

Aus forschungsökonomischen Gesichtspunkten legt der Autor der vorliegenden Arbeit den Fokus auf die neue Innovationsart der disruptiven Innovation, weshalb die erhaltenen Innovationsarten nachfolgend nicht weiterführend erläutert werden, auch wenn diese ebenfalls nach wie vor eine aktuelle Relevanz für die Wirtschaft besitzen (vgl. Abb. 3).



Abbildung 3: Eigene Darstellung der vier wesentlichen Innovationsarten im Innovationsmanagement

Der Begriff der disruptiven Innovation geht zurück auf die von Clayton M. Christensen entwickelte Theorie des disruptiven technologischen Wandels (Weitert 2014). Hierbei war die Aufklärung von Branchenveränderungen, ausgelöst durch disruptive Technologien, das intendierte Ziel der ursprünglichen Theorie. Publiziert wurde diese von Christensen, gemeinsam mit seinen Kollegen Rosenbloom (1995) und Bower (1996), in diversen Forschungsartikeln, bevor er in seinem 1997 veröffentlichten Werk „The Innovator’s Dilemma“ seine Theorie auf den Begriff der disruptiven Innovation ausweitete (Christensen 1997). In der Folge konnten somit auch nicht-technologiebasierte Veränderungen innerhalb der Märkte in die Forschung der disruptiven Innovation einbezogen werden (Weitert 2014).

Seit Einführung der Theorie Christensens wurde diese von unterschiedlichen Wissenschaftlern weiterführend erforscht und iterativ erweitert bzw. aktualisiert (Christensen 1997; Christensen und Raynor 2003; Govindarajan und Kopalle 2006). Grundsätzlich gilt allerdings auch heute noch die ursprüngliche Definition nach Christensen (1997), auch wenn diese in einigen Arbeiten um die Relevanz disruptiver Innovation für das Entstehen und Erweitern neuer Märkte ergänzt wird (bspw. Govindarajan und Kopalle 2006). Christensen definiert disruptive Innovationen wie folgt:

*“[...] innovations that result in worse product performance, at least in the near term [...], precipitate the leading firms’ failure [...], underperform established product in mainstream markets. But they have other features that a few fringe (and generally new) customers value. Products [...] are typically cheaper, simpler, smaller, and, frequently, more convenient to use.”*

*(Christensen 1997)*

Die Definition Christensens dient im Rahmen der vorliegenden Arbeit als Grundlage für die Begriffsdefinition der disruptiven Innovation. Im nachfolgenden Kapitel wird die Theorie nach dieser neuen Innovationsart ausführlich beschrieben.

## **2.2 Theorie der disruptiven Innovation nach Christensen**

Das Konzept der disruptiven Innovation geht auf die Theorie von Clayton M. Christensen aus dem Jahr 1997 zurück. Wie bereits im vorherigen Kapitel kurz beschrieben, besitzt das Konzept der disruptiven Innovation eine wesentliche Relevanz in der aktuellen Innovationsmanagementforschung. Seit seiner Entdeckung entwickelte Christensen seine Theorie iterativ weiter und ergänzte diese stets um die aktuellsten Forschungserkenntnisse (Christensen 1997; Christensen und Raynor 2003; Christensen 2006; Christensen, Raynor und McDonald 2015). Der nachfolgende Zeitstrahl zeigt einen kleinen Ausschnitt der Publikationen zum Forschungsgebiet der disruptiven Innovationen innerhalb der vergangenen Jahre und spiegelt somit auch den Fortschritt hinsichtlich der Weiterentwicklung Christensens Theorie wider (vgl. Abb. 4).

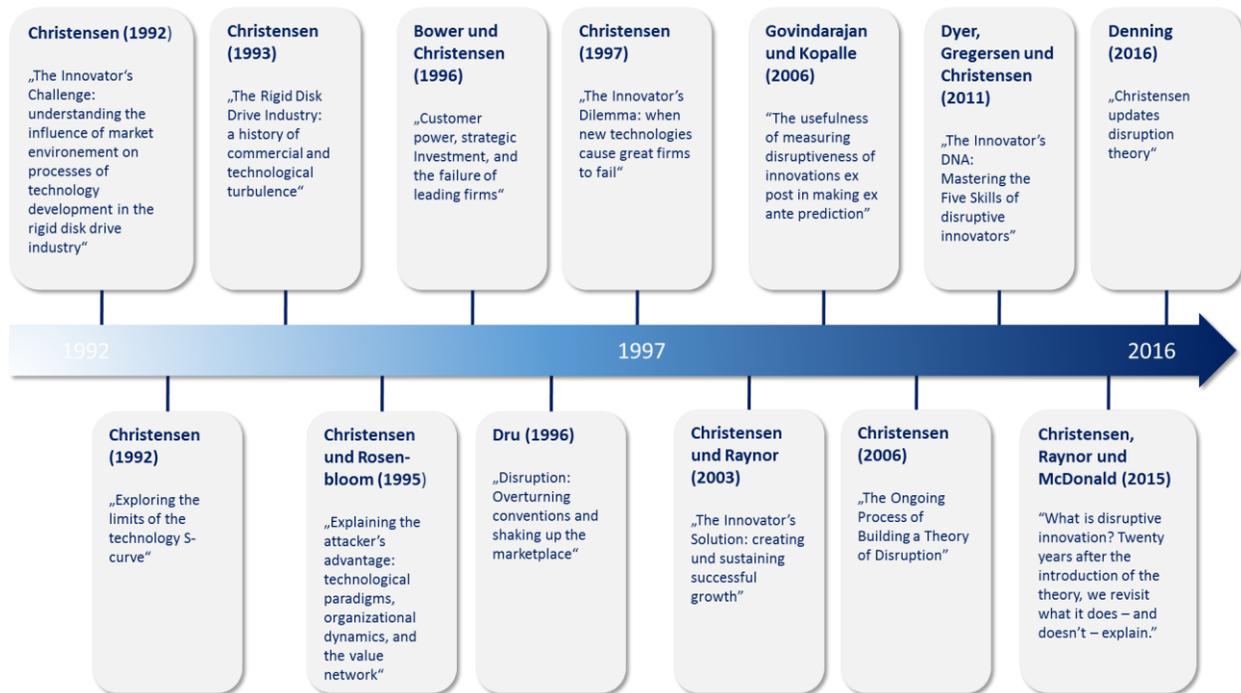


Abbildung 4: Eigene Darstellung der iterativen Weiterentwicklung der Theorie Christensens bzgl. disruptiver Innovationen in Anlehnung an Yu und Hang (2010)

Auch wenn Abb. 4 lediglich einen Ausschnitt aus der Vielzahl an Publikationen im Forschungsfeld der disruptiven Innovationen liefert, geht aus der Literaturrecherche hervor, dass neben der Theorieentwicklung auch deren Weiterentwicklung wesentlich auf die Arbeiten Christensens zurückzuführen ist. Aus diesem Grund wird im Folgenden die Theorie der disruptiven Innovation analog Christensens Erkenntnissen dargestellt.

### 2.2.1 Failure Framework nach Christensen

Die Theorie der disruptiven Innovation entwickelte Christensen gemeinsam mit seinen Kollegen Rosenbloom und Bower, bevor er sie letztlich 1997 in seinem Buch „The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail“ veröffentlichte (Christensen und Rosenbloom 1995; Bower und Christensen 1996; Christensen 1997). Hierbei gilt es zu beachten, dass Christensen die im Buchtitel angesprochenen „technologies“ nicht ausschließlich als tatsächliche Technologien ansieht, sondern vielmehr sämtliche Prozesse eines Unternehmens, die bspw. „labor, capital, materials, and information“ in Produkte und Services mit höherem Wert umwandeln bzw. veredeln, als Technologien beschreibt (Christensen 1997; Weitert 2014). Per

Definition verfügt folglich jedes Unternehmen über Technologien. Innovationen kommen Christensen (1997) zu Folge nur dann zustande, wenn die unternehmensspezifischen Technologien verändert werden. Als Dilemma beschreibt der Autor daher die Situation des Managements, das für die passende Veränderung bzw. Anpassung von Ressourcen und Technologien verantwortlich ist, um eventuelle negative Folgen für ein Unternehmen abzuwenden (Christensen 1997). Aus dieser Annahme des Management Dilemmas leitete Christensen (1997) ein sogenanntes Failure Framework ab, mit welchem er die Gründe für das Scheitern von Unternehmen erklärt. Innerhalb der Failure Frameworks sind drei Einflussfaktoren (vgl. Abb 5) genannt. Je nach Ausprägung verfügen diese über ein unterschiedliches Maß an Einfluss auf das Dilemma, in dem sich das Management befindet.



Abbildung 5: Eigene Darstellung des Failure Frameworks nach Christensen (1997)

Als ersten Einflussfaktor benennt der Autor die **Unterscheidung zwischen erhaltenen (sustaining) und disruptiven (ablösenden) Technologien**. Hierbei können die erhaltenden Technologien sowohl radikaler als auch inkrementeller Natur sein (Christensen 1997). Als allgemeines Kriterium erhaltener Technologien (bzw. Innovationen) führt Christensen (1997) bspw. eine verbesserte Performance von Produkten und Leistungen an, die von den Bestandskunden sowie dem Mainstreamkunden wertgeschätzt wird. Im Gegensatz dazu werden disruptive Technologien (bzw. Innovationen) zunächst lediglich von einer geringen Anzahl an Kunden, zumeist von denen, die bisher kein Teil der Zielgruppe waren bzw. deren Bedürfnisse bislang nicht gedeckt wurden, geschätzt bzw. genutzt (Christensen 1997). Die geringe Nachfrage an disruptiven Technologien (bzw. Innovationen) kommt durch eine (zumeist) unterlegene und wenig ausgereifte Qualität der Technologie zustande. Im Laufe der Zeit verringert sich diese Diskrepanz allerdings zunehmend, bis die neue Technologie (bzw. Innovation) über ein höheres Leistungs- und Qualitätsmaß verfügt

als die bis dato vorherrschende Lösung. Ebenso wächst in diesem Zusammenhang der Kundenstamm, da disruptive Technologien (bzw. Innovationen) zudem durch geringere Kosten und bequemere bzw. leichtere Anwendung für eine immer breitere Masse interessant werden (Christensen 1997). Als Beispiele disruptiver Innovation gelten heutzutage bspw. die Digitalkamera, der Streaminganbieter Netflix oder Amazon (MIT Sloan 2015; Gans 2016).

Zusätzlich beschreibt Christensen (1997) einen weiteren Faktor und weist dabei auf die **Geschwindigkeit des technologischen Fortschritts und der resultierenden Marktanforderungen** hin. Aus den nachfolgenden Abb. 6 und Abb. 7 wird der Unterschied zwischen erhaltenen und disruptiven Innovationen deutlich. Unternehmen managen erhaltene Innovationen so, dass eine stetige und permanente Leistungssteigerung generiert werden kann (vgl. gestrichelte Linie in Abb. 6). Hierbei setzt die nachfolgende Technologie S-Kurve am Leistungshöhepunkt der vorhergehenden Technologie S-Kurve an, wodurch eine stetige Weiterentwicklung gewährleistet wird (Christensen 1997).

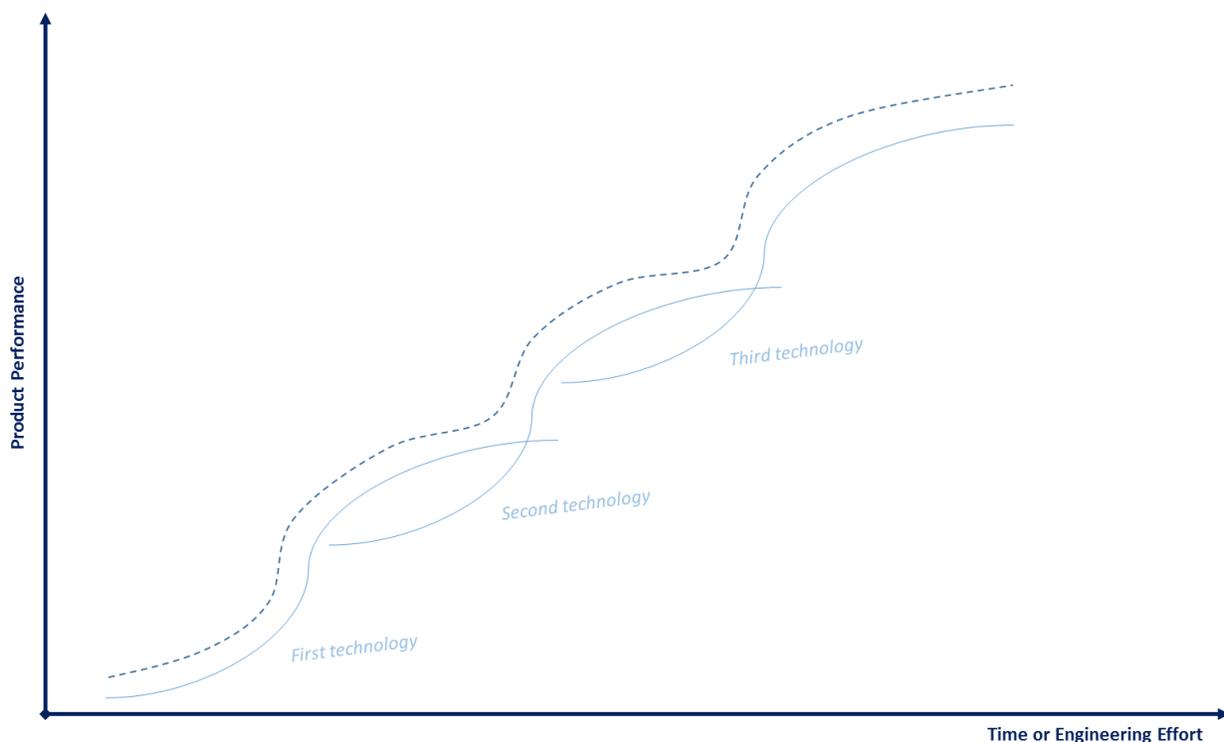


Abbildung 6: "The Conventional Technology S-Curve" nach Christensen (1992)

Im Gegensatz dazu kann für disruptive Innovationen keine Verlaufsbahn vorhergesagt werden, da die Entwicklung kaum vorhersehbar ist. Auffällig ist jedoch, dass die disruptiven Innovationen zunächst als unterlegene Technologie in einen Markt eindringen und im Laufe der Zeit klare, starke und schnelle Leistungssteigerungen der Produkte und Services aufweisen (vgl. Abb. 7). In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass sich disruptive Technologien in neuen Märkten bzw. anderen Netzwerkorganisationen (engl. Value Networks) und unter anderen Maßstäben und Kriterien entwickeln (vgl. „Application (Market) B“ in Abb. 7), bis diese zur aktuell vorherrschenden Technologie aufgeschlossen haben (Christensen 1997; Govindarajan et al. 2011; Weitert 2014). Erst zu diesem Zeitpunkt wird die disruptive Technologie auch in bereits bestehenden Märkten erfolgreich skalieren können (Christensen 1997).

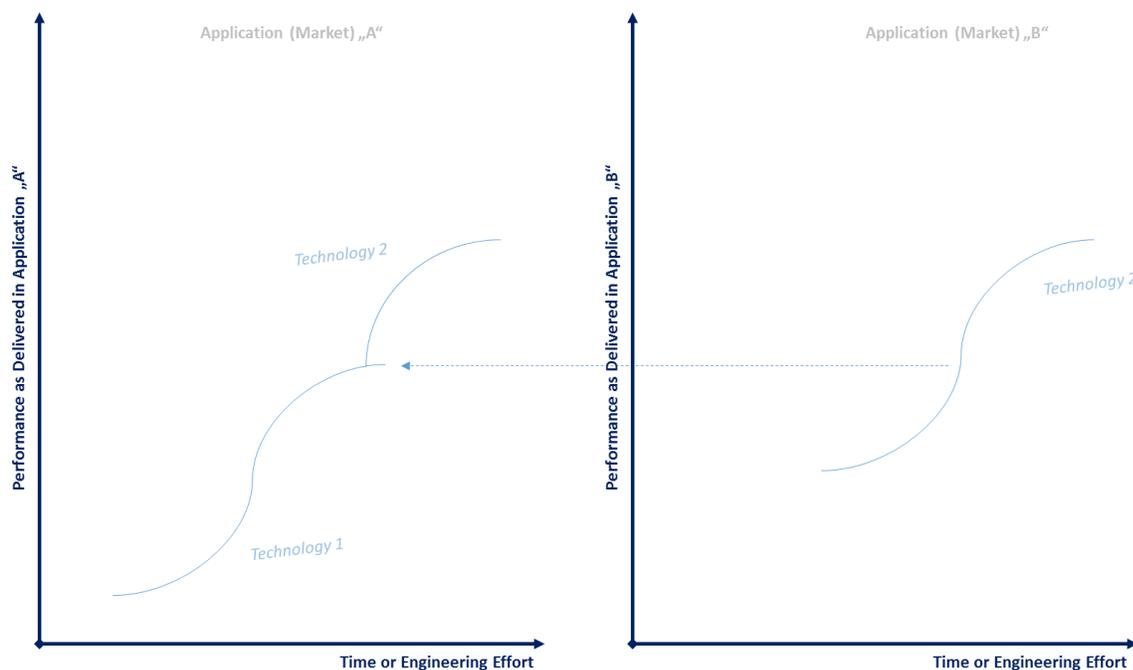


Abbildung 7: "The Disruptive Technology S-Curve" nach Christensen (1992)

Die immense Geschwindigkeit des technologischen Fortschritts birgt jedoch auch Gefahren in sich und damit auch für die Unternehmen. So können Unternehmen im Zuge der schnell fortschreitenden Technologieentwicklung die Marktanforderungen mit ihren Produkten und Dienstleistungen übersteigen und so das Phänomen des „overshoot“ hervorrufen. Dieses wird im nachfolgenden Kapitel näher erläutert.

Den dritten Faktor spiegelt der Einfluss von **Kunden- und Investorenanforderungen hinsichtlich Investitionsentscheidungen** wider. Investitionen in disruptive Technologien sind aus wirtschaftlicher Sicht für etablierte Unternehmen wenig rational und werden daher zumeist vermieden (Christensen 1997). Als Gründe hierfür gelten bspw. die geringe Marge disruptiver Produkte und Services, die folglich wenig Profitabilität verspricht, ferner die Tatsache, dass disruptive Technologien zunächst in Wachstums- bzw. ungesättigten Märkten kommerzialisiert werden sowie das (vorerst) geringe Interesse an disruptiven Produkten und Services seitens der hochprofitablen Kundengruppen etablierter Unternehmen. Entsprechend führt auch der Ansatz Produkte nach den Anforderungen der eigenen Kunden zu entwickeln für etablierte Unternehmen nicht dazu, Investitionen in disruptive Technologien zu tätigen, wodurch der Anschluss an den Wettbewerb häufig verpasst wird (Christensen 1997).

### **2.2.2 Prinzipien disruptiver Innovation nach Christensen**

Neben dem Failure Framework definierte Christensen zudem fünf Prinzipien, die die Umstände und Auswirkungen ebenso wie den Umgang mit disruptiven Innovationen veranschaulichen sollen. Grund hierfür war u.a. die Tatsache, dass Unternehmensführer und Manager dazu tendieren, die Frage "Wie sie ihr Unternehmen hinsichtlich des disruptiven Wandels wettbewerbsfähig aufstellen würden?" wie folgt beantworten. Es wurden Maßnahmen wie bspw. erhöhte und langfristig ausgerichtete Planungsaktivitäten, effizienteres Arbeiten, eine stärkere Kundenorientierung, speed-to-market sowie Total Quality Management genannt. Christensen (1997) zu Folge würden durch diese Maßnahmen die Herausforderungen und Probleme nicht gemindert, sondern vielmehr verstärkt. Im nachfolgenden Teilabschnitt dieses Kapitels sind die fünf Prinzipien beschrieben, die dem Autor nach das Ziel verfolgen, das Verständnis sowie den Umgang mit disruptiven Technologien (und Innovationen) zu erleichtern.

#### ***Prinzip #1: "Companies depend on customers and investors for resources"***

Im ersten Prinzip führt Christensen an, dass Unternehmen in einem (unbewussten) Abhängigkeitsverhältnis zu ihren Kunden und Investoren stehen. Etablierte Unternehmen richten ihr Geschäft primär auf die Bedürfnisse ihrer Kunden sowie an den Renditeforderungen der Investoren aus. Investitionen werden hierbei hauptsächlich profitabilitätsorientiert getätigt und

weniger antizipativ (Sandström 2011). Dies erkläre zudem, weshalb etablierte Unternehmen unterschiedliche Innovationswellen erhaltender (radikaler sowie inkrementeller) Innovationen überstehen und zugleich hinsichtlich disruptiver Innovationen den immensen Rückstand ggü. neuen Branchenakteuren oftmals kaum aufholen könnten (Christensen 1997). Christensen (1997) weist allerdings darauf hin, dass Unternehmen auch auf disruptiven Wandel konstruktiv und effektiv reagieren könnten, indem proaktiv ausreichend Ressourcen zu diesem Zweck bereitgestellt würden. Durch diese Ausrichtung könnten Unternehmen lt. Christensen (1997) nicht nur den aufkommenden Herausforderungen zielgerecht begegnen, sondern zudem ihren Kundenstamm um eine zusätzliche Zielgruppe erweitern. Allerdings müsse in jedem Fall die Organisationsstruktur bzw. der organisationale Rahmen der Unternehmung (bspw. auch Spin-off) auf die Herausforderungen disruptiven Wandels zugeschnitten sein.

***Prinzip #2: “Small markets don’t solve the growth needs of large companies”***

Hinsichtlich des zweiten Prinzips beschreibt Christensen (1997), dass aus disruptiven Technologien häufig neue Märkte resultieren. Diese “Emerging Markets” versprechen zumeist ein gewisses Wachstum, sind jedoch volumentechnisch zunächst stark begrenzt (Adner und Levinthal 2001). Je stärker eine Unternehmung also wächst desto größer muss das Wachstum ausfallen, damit es – auch renditeorientiert – die eigenen Wachstumsquoten erreichen kann. Daher ist es für eine Organisation weniger interessant in einen kleinen, wenn auch aufstrebenden, Markt frühzeitig einzusteigen (Christensen 1997; Adner 2002). Allerdings bietet gerade ein frühzeitiger Markteintritt die Möglichkeit First-Mover Vorteile zu generieren und bspw. Markteintrittsbarrieren aufzubauen. Die Strategie des (Late-) Followers ist für viele etablierte Unternehmen zwar nachvollziehbar, allerdings sehr riskant, da sich insbesondere disruptive Innovationen stark skalieren lassen (Christensen 1997). Ein weiterer Faktor, an dem etablierte Branchenriesen häufig scheitern, ist der der effizienten Ressourcenallokation zur hinreichenden Reaktion auf den disruptiven Wandel. Christensen (1997) zu Folge sind kleinere Unternehmen besser aufgestellt, um Ressourcen in der erforderlichen Zeit effektiv zu allokalieren und somit agil auf die Erfordernisse disruptiven Wandels einzugehen.

***Prinzip #3: “Markets that don’t exist can’t be analyzed”***

Das dritte Prinzip zeigt die Relevanz von Marktforschung und -Analysen für das Innovationsmanagement von Unternehmen auf. Zu beachten gilt es dabei allerdings, dass im Rahmen der Marktforschung zumeist vergangenheitsorientiert (ex-post) analysiert und eine zukunftsgerichtete Prognose (ex-ante) formuliert wird (Christensen 1997; Weitert 2014). Für die Vielzahl von erhaltenen Innovationen ist diese Vorgehensweise dem Autor nach eine adäquate Herangehensweise. Hinsichtlich disruptiver Innovationen hält Christensen (1997) Prognosen im Regelfall für grundsätzlich falsch, da sich die Entwicklung allzu häufig nicht vorhersagen lässt. Somit können auch keine Entscheidungen auf der Basis fundierter Zahlen, Daten oder Fakten getroffen werden, da sich weder künftige Umsätze noch Kosten verlässlich abschätzen lassen (Christensen 1997). Christensen führt in diesem Kontext das Konzept des “discovery-based planning” an, nach dem Manager dynamisch reagieren müssen (Christensen 1997).

***Prinzip #4: “An organization’s capabilities define its disabilities”***

In der heutigen Zeit werden Projektteams in Unternehmen nahezu ausnahmslos interdisziplinär aufgestellt, um die “richtigen” Leute und die erforderlichen Kompetenzen an einen Tisch zu bringen. Auch Christensen beschreibt in dem vierten Prinzip, dass Unternehmen häufig über qualifizierte Mitarbeiter verfügen, allerdings viel zu oft die Tatsache außer Acht lassen, dass auch die unternehmenseigenen Fähigkeiten für die Ausübung der Arbeit eine entscheidende Rolle spielen (Christensen 1997). So können die Fähigkeiten von Organisationen in zwei wesentliche Faktoren aufgespalten werden – unternehmensinterne Prozesse und Methoden zur Wertgenerierung sowie Unternehmenswerte, in deren Rahmen die Wertgenerierung stattfindet. Die Fähigkeiten einer Organisation sind jedoch meist spezialisiert; so sind bspw. Prozesse auf einen bestimmten Fokus konzentriert und können dadurch schwer bis gar nicht auf einen anderen Fokus übertragen werden. Christensen (1997) schließt daraus, dass die Fähigkeiten von Unternehmen zugleich auch Begrenzungen beschreiben können.

***Prinzip #5: “Technology supply may not equal market demand”***

Abschließend beschreibt Christensen in seinem fünften Prinzip das im vorherigen Kapitel bereits erwähnte Phänomen des “overshoot” von Innovationen (Christensen 1997; Yu und Hang 2010;

Christensen, Raynor und McDonald 2015). Hierbei zielen Unternehmen auf das obere Ende eines Marktes und visieren mit ihren hochqualitativen und hochinnovativen Produkten (Innovationen) das profitabelste Kundensegment an. Dabei wird häufig die unterschiedliche Zahlungsbereitschaft der Kunden außer Acht gelassen. So übersteigen die beschriebenen Innovationen die Zahlungsbereitschaft der Kunden am unteren Ende des Marktes sowie der Mainstreamkunden (vgl. "Incumbent's sustaining trajectory" in Abb. 8). Lediglich Unternehmen, die Bedürfnisse ihrer Mainstreamkunden erfolgreich berücksichtigen, reduzieren ein mögliches Vakuum im Markt (Christensen 1997). Andere könnten durch ihr Handeln ein mögliches Vakuum in der unteren Hälfte des Marktes fördern. Dadurch können neue Unternehmen angelockt und der Wettbewerb gesteigert werden. Neue Technologien liefern ein ausreichendes Maß an Leistung zu einem Preis, der der Zahlungsbereitschaft der Kunden entgegen kommt. Kunden des unteren und mittleren Marktsegments sind aufgrund des abnehmenden Grenznutzens nicht mehr bereit einen höheren Preis für eine zusätzliche Leistungssteigerung zu bezahlen (Weitert 2014).

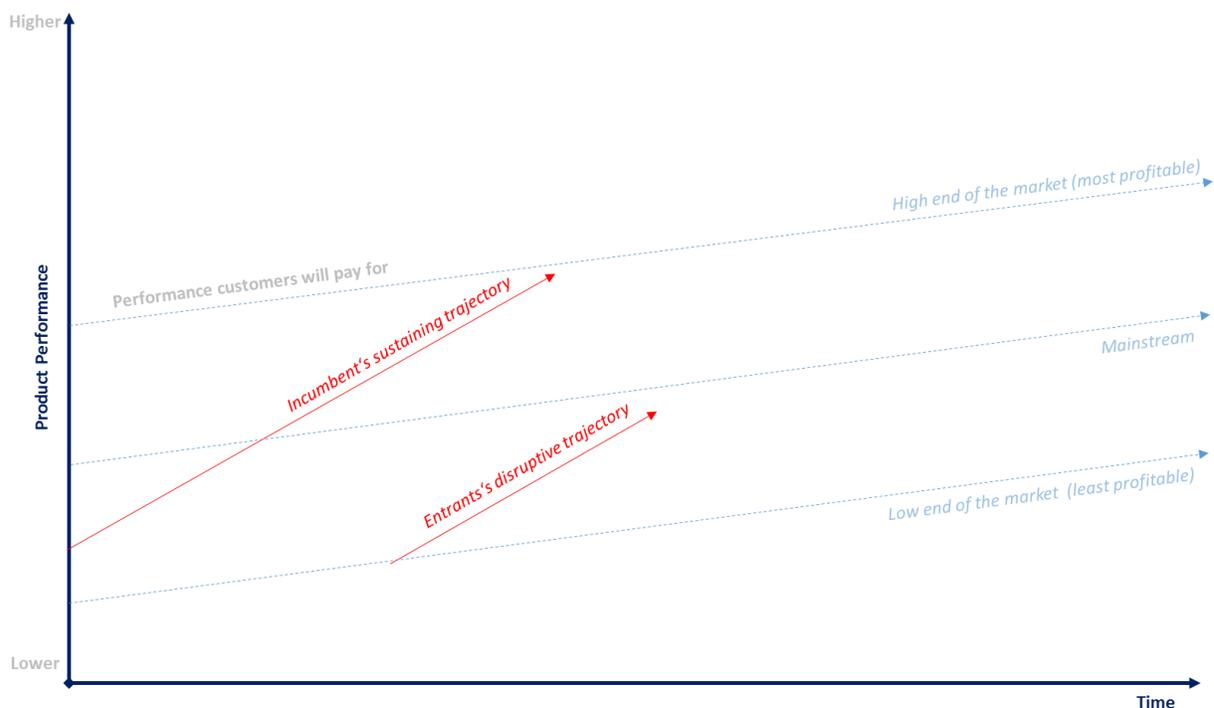


Abbildung 8: "The Disruptive Innovation Model" nach Christensen, Raynor und McDonald (2015)

Christensen (1997) arbeitet in diesem Kontext die Bedeutung von disruptiven Innovationen heraus, da (kleine) Unternehmen in das beschriebene Vakuum, die Nische, einsteigen können (vgl. "Entrant's disruptive trajectory" in Abb. 8; Adner und Levinthal 2001). Zwar gelten diese zunächst als "underperformer", können sich jedoch in der Nische optimal entwickeln und wachsen (Weitert 2014). Aufgrund der schnellen Leistungssteigerung und starken Skalierbarkeit können die Unternehmen so in kürzester Zeit wettbewerbsfähig sein. An diesem Punkt entscheiden dann zunehmend Faktoren wie Funktionalität, Verlässlichkeit, aber vor allem Convenience und Preis. Durch diese Faktoren wird der Druck auf etablierte Unternehmen zusätzlich verstärkt (Christensen 1997; Weitert 2014).

Der beschriebene Einstieg neuer disruptiver Wettbewerber in das Marktvakuum kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen. Aus diesem Grund unterscheidet Christensen verschiedene Arten disruptiver Innovation. Diese werden im nachfolgenden Kapitel beschrieben.

### 2.2.3 Arten disruptiver Innovation

Im Rahmen der weiteren Forschung führten Christensens Erkenntnisse dazu, dass es nicht nur die eine disruptive Innovation gibt, sondern dass disruptive Innovationen unterschiedliche Verläufe nehmen können. Ausgehend von der Ursprungstheorie definierten Christensen und Raynor (2003) daher zwei unterschiedliche Arten disruptiver Innovation, die in Abb. 9 dargestellt sind.



Abbildung 9: Eigene Darstellung der wesentlichen Innovationsarten im Innovationsmanagement

Die beiden disruptiven Innovationsarten unterscheiden sich nicht nur im Innovationsverlauf, sondern auch in ihren Auswirkungen auf die Stakeholdergruppen. Christensen, Anthony und Roth (2004) beschreiben diese in ihrem Modell zur frühzeitigen Erkennung disruptiver Innovationen (vgl. Abb. 10). Neben den Faktoren „Wettbewerbssituation“ (engl. Competitive Battles) sowie „strategische Entscheidungen“ (engl. Strategic Choices) werden vor allem die „Anzeichen für einen Wandel“ (engl. Signals of Change) und die dabei auftretenden Charakteristika der Innovationsarten beschrieben (vgl. dunkelblau hervorgehobene Kästchen in Abb. 10).

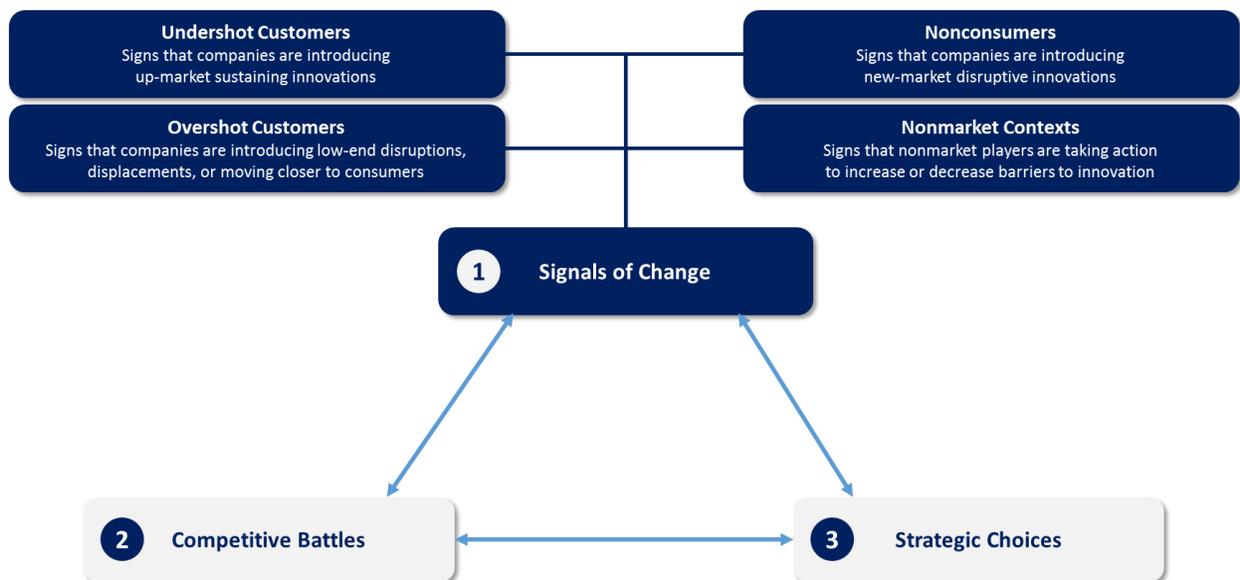


Abbildung 10: Eigene Darstellung der Anzeichen für disruptiven Wandel in Anlehnung an das Modell zur frühzeitigen Erkennung disruptiver Innovationen nach Christensen, Anthony und Roth (2004)

Die beiden Arten disruptiver Innovation, Low-End Disruption und New-Market Disruption, werden im Anschluss näher beschrieben.

### **Low-End Disruption**

Als Low-End Disruption werden typischerweise Produkte und Services beschrieben, die bspw. durch ein geringeres Maß an Qualität und / oder Leistung gekennzeichnet sind. Dadurch sind diese für den Großteil der bestehenden Kundengruppe etablierter Unternehmen weniger interessant und sprechen lediglich ein kleines Kundensegment an, dessen Bedürfnisse durch die aktuellen Lösungen übererfüllt werden (Paetz 2014). Zudem ist die Zahlungsbereitschaft dieses

Kundensegments ggü. den aktuellen Lösungen sehr gering, wovon Unternehmen mit – meist – preisgünstigeren disruptiven Lösungen profitieren sowie nach und nach ihren Kundenstamm erweitern können (Paetz 2014). Folglich stellt diese Art der disruptiven Innovation keine attraktive Option für etablierte Unternehmen dar, da sie auf das wenig profitable Kundensegment abzielt (Christensen und Raynor 2003).

### ***New-Market Disruption***

Im Gegensatz zu den Low-End Disruptionen, die in eine Nische eines bestehenden Marktes eindringen, zielen New-Market Disruptionen auf gesamte Segmente ab, die aktuell nicht bedient werden und somit im Regelfall einen neuen Markt erschaffen (Paetz 2014). Häufig gehen mit dieser Art der disruptiven Innovation eine bessere, angenehmere und / oder einfachere Bedienung / Handhabung des Produkts oder Services einher (Paetz 2014). Auch wenn in einem neuen Markt der Wettbewerb gering ist, müssen Unternehmen hierbei vor allem beachten, dass bei der New-Market Disruption ein Bedarf bzw. Konsum seitens der Kunden zunächst generiert werden muss (Christensen und Raynor 2003). Schmidt und Druehl (2008) unterscheiden zudem, ob die New-Market Disruption einen neuen Markt am Rande des ursprünglichen Marktes (engl. Fringe-Market Low-End Encroachment) schafft oder ob ein vollkommen losgelöster Markt (engl. Detached-Market Low-End Encroachment) aus dieser Art der disruptiven Innovation erwächst.

Grundsätzlich können erhaltene Innovationen von disruptiven Innovation dadurch abgegrenzt werden, dass diese die hochprofitablen, oberen Marktsegmente anpeilen, wohingegen disruptive Innovationen zunächst auf die unteren Marktsegmente abzielen bevor sie skalieren. Hierbei stellen disruptive Innovationen stets einen zeitlichen Prozess und kein Ereignis dar (Christensen und Raynor 2003; Markides 2006).

Eine Übersicht über die wesentlichen Merkmale und Charakteristika erhaltener sowie disruptiver Innovationsarten liefert die nachfolgende Tabelle (vgl. Tab. 1).

Innovationsart	Diffusionstyp	Beschreibung	Beispiel
Erhaltene Innovation	<i>High-end encroachment</i>	Das Produkt greift am oberen Ende eines bestehenden Marktes ein und breitet sich nach unten aus.	Pentium IV Prozessor im Vgl. zum Pentium III
Disruptive Innovation	<i>Low-end encroachment</i>	Das neue Produkt greift zunächst in das untere Marktsegment ein und breitet sich dann nach oben aus.	s.u.
Low-End Disruption	<i>Immediate low-end encroachment</i>	Das Produkt greift am unteren Ende in den Markt ein und beginnt sich umgehend auszubreiten.	Discounter im Vgl. zum Einzelhandel
New-Market Disruption	<i>Fringe-market low-end encroachment</i>	Bevor eine Ausbreitung des Produktes erfolgt, schafft dieses einen eigenen (neuen) Markt, in dem sich die Kundenanforderungen inkrementell von denen im bestehenden Markt unterscheiden.	5.25“ Diskette im Vgl. zur 8“ Diskette
	<i>Detached-market low-end encroachment</i>	Bevor eine Ausbreitung des Produktes erfolgt, schafft dieses einen eigenen (neuen) Markt, in dem sich die Kundenanforderungen drastisch von denen im bestehenden Markt unterscheiden.	Mobiltelefon im Vgl. zum Festnetztelefon

Tabelle 1: Charakteristika der unterschiedlichen Innovationsarten in Anlehnung an Schmidt und Druehl (2008)

Das folgende Kapitel befasst sich mit den Herausforderungen disruptiver Innovationen, mit denen sich Unternehmen derzeit auseinandersetzen müssen.

#### 2.2.4 Herausforderungen disruptiver Innovationen

Bereits aus den zuvor beschriebenen Kapiteln der theoretischen Grundlagen disruptiver Innovationen können unterschiedliche Herausforderungen abgeleitet werden. So beschreibt Christensen (1997) sowohl im Failure Framework (vgl. Kap. 2.2.1) als auch in seinen fünf Prinzipien disruptiver Innovation (vgl. Kap. 2.2.2) unterschiedliche Auswirkungen und Herausforderungen für die Unternehmenswelt. Diese werden im Nachfolgenden nicht erneut beschrieben, allerdings teilweise in Abb. 11 dargestellt.



Abbildung 11: Eigene Darstellung der Herausforderungen disruptiver Innovationen

Demnach stellt die proaktive Identifikation von disruptiven Innovationen eine wesentliche Herausforderung dar. In seinen fünf Prinzipien disruptiver Innovation weist Christensen (1997) zwar darauf hin, dass Märkte die nicht existieren auch nicht analysiert werden können. Dennoch stellt eine Marktanalyse bereits den zweiten Schritt vor dem ersten dar. Noé (2013) weist darauf hin, dass disruptive Innovationen zunächst vom unternehmenseigenen Innovationsmanagement erkannt und ernst genommen werden müssen, damit zusätzliche Entwicklungszeit für reaktive Maßnahmen durch die proaktive Identifikation ermöglicht werden kann (Markides 2006).

Für die vorliegende Arbeit ist es ebenso wichtig hinter die organisationalen Strukturen zu blicken und die disruptiven Geschäftsmodelle neuer Branchenakteure zu erläutern. In diesem Kontext definieren Christensen und Raynor (2003) den starken Fokus auf das hochprofitable Kunden- bzw. Marktsegment seitens etablierter Unternehmen als relevante Herausforderung. In Folge dessen resultiert u.U. ein Vakuum im Markt bzw. eine Nische, wodurch neue Wettbewerber angelockt werden (Denning 2016). In seinem Werk „The Innovator’s Solution“ beschreiben Christensen und Raynor (2003) einen möglichen Lösungsansatz, indem sie Unternehmen dazu raten eigenständige und unabhängige Organisationseinheiten zu gründen. Somit solle der bis dato starke Fokus auf die bestehenden Kunden etablierter Branchenakteure reduziert werden. Auch können Unternehmen auf diesem Wege Herausforderungen unvoreingenommen begegnen und ihr Kundenportfolio u.U. erweitern (Christensen und Raynor 2003; Denning 2016). Andere Wissenschaftler kritisieren diesen Lösungsansatz Christensens als unzureichend und weisen vielmehr auf die Problematik der Adaptierbarkeit neuer Innovationen durch etablierte Unternehmen hin (Gans 2016). Demnach stehen Unternehmen, die auf die Generierung von Disruptionswellen (engl. waves of disruption) abzielen, vor der Herausforderung hoch-agile

Organisationsstrukturen aufzubauen, um so ihre Stärken und neuen Fähigkeiten (Capabilities) weiter zu entfalten (Gans 2016). In diesem Zusammenhang nennt Hoffmeister (2013) die Selbstzerstörung und -Kannibalisierung von Geschäftsmodellen, wodurch kleinere Unternehmen kreative Lösungen und konstruktive Erkenntnisse gemäß der Maxime „lieber das eigene Geschäftsmodell verändern, als in wandelnden Märkten unterzugehen“ generieren (Hoffmeister 2013). Ergänzend beschreibt Hoffmeister (2013) die essentielle Bedeutung der Selbstzerstörung, da sie entweder aus dem eigenen Unternehmen getrieben werden kann oder aber von Dritten initiiert wird.

Als weitere Herausforderung kann die strategische Ausrichtung einer Unternehmung identifiziert werden. Vor allem die Entscheidungen, die als Reaktion auf disruptive Innovationen getroffen werden, können Herausforderungen darstellen. So entscheiden sich Unternehmen aktuell dazu, ihr ursprüngliches Geschäftsmodell beizubehalten und parallel, sofern das Potenzial bereits absehbar ist, Ressourcen für die disruptive Innovation abzustellen (Markides 2006). Markides (2006) weist zudem auf Porter (1980) hin, der bereits in seiner Forschung das Phänomen des „stuck in the middle“ beschrieb und welches in adjustierter Weise auch auf das zuvor beschriebene unternehmerische Handeln übertragen werden kann. Hierdurch wird ersichtlich, dass Unternehmen für die unterschiedlichen Herausforderungen aus Abb. 11 Lösungen erarbeiten müssen, um mittel- und langfristig erfolgreich bleiben zu können.

Neben der in diesem Kapitel bereits teilweise angeklungenen Kritik an der Theorie der disruptiven Innovation nach Christensen (1997) beschreiben verschiedene Wissenschaftler weitere Kritikpunkte, die im nächsten Unterkapitel behandelt werden.

### **2.2.5 Kritik an Christensen's Theorie der disruptiven Innovation**

Die Theorie Christensen's zur disruptiven Innovation findet vielseitige Beachtung und Anerkennung. Allerdings existiert eine ebenso vielfältige Kritik an diesem Ansatz, die, exemplarisch anhand der meistgenannten Kritikpunkte, im folgenden Kapitel beschrieben wird (Yu und Hang 2010).

Einer der Hauptkritikpunkte, der von Seiten der Wissenschaft vorgetragen wird, ist die unterschiedliche Verwendung bzw. Interpretation der ursprünglichen Definition disruptiver Innovation (Markides 2006; Yu und Hang 2010; Gans 2016). Ebenso äußern Garcia und Calantone (2002) diese Kritik und weisen zusätzlich auf die synonyme Verwendung der Attribute „disruptiv“ und „radikal“ bzgl. neuer Technologien sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis hin. Auch aus der Literatur geht keine klare und einheitliche Abgrenzung beider Begriffe hervor. Des Weiteren wird die inhaltliche Abgrenzung einer disruptiven Innovation kritisiert. Markides (2006) geht die Unterscheidung in Low-End Disruption und New-Market Disruption nicht weit genug und kritisiert daher, dass nicht alle disruptiven Innovationen gleicher Natur sind. Er fordert eine detailliertere Untergliederung in „technological innovation“, „business model innovation“ und „new-to-the-world product innovation“ (Markides 2006; Hoffmeister 2013). Gans (2016) beschreibt in seinem Buch „The Disruption Dilemma“, dass die Theorie Christensens (1997) ursprünglich auf die erfolgreich geführten (engl. well-managed) Unternehmen ausgerichtet war, der Anwendungsbereich (engl. Scope) jedoch übermäßig erweitert wurde. Als Beispiele werden in diesem Kontext die Anwendung der Theorie auf unterschiedliche Unternehmen, die dem ursprünglichen Scope nicht entsprechen, oder auf diverse Industrien, die außerhalb des ursprünglichen Business Scopes liegen (bspw. Gesundheits- oder Bildungsindustrie), genannt (Gans 2016).

Neben der unterschiedlichen Kritik, die an Christensens Theorie geäußert wird, befassen sich ebenso viele Wissenschaftler mit den Herausforderungen, die als Folge disruptiver Innovationen auftreten. Daher ist es nicht verwunderlich, dass verschiedene Ansätze, Strategien und Maßnahmen existieren, mit denen Unternehmen aktuell versuchen den auftretenden Herausforderungen zu begegnen. Das folgende Kapitel soll hierzu einen Überblick verschaffen.

### **2.3 Aktuelle Maßnahmen etablierter Unternehmen in Bezug auf disruptive Innovationen**

Die verschiedenen Herausforderungen, die bereits im vorherigen Kapitel aufgeführt und beschrieben wurden, erfordern effektive Maßnahmen seitens der etablierten Unternehmen. Doch wirkungsvolle und effiziente Maßnahmen als Reaktion auf disruptive Innovationen zu erarbeiten, verlangt Unternehmen zunächst eine Grundsatzentscheidung zur strategischen

Ausrichtung ab. Unternehmen können einerseits auf Disruptees reagieren, indem sie den Markt (engl. Ceding) sowie häufig das eigene bis dato bestehende Geschäftsmodell aufgeben und ihr Geschäft neu ausrichten (Christensen, Anthony und Roth 2004; Gobble 2016). Andererseits können Unternehmen mit unterschiedlichen Maßnahmen auf disruptive Innovationen reagieren, um sich so wettbewerbsfähig aufzustellen und in seltenen Fällen den Disruptee wieder aus dem eigenen Markt zu drängen (Gobble 2016). Christensen und Raynor (2003) beschrieben mögliche Strategien zur Reaktion in ihrem Buch „The Innovator’s Solution“ wie in Tab. 2 aufgeführt.

Strategie	Definition
<b>Ceding</b>	Etablierte Unternehmen (engl. Incumbent) überlassen Branchenneuling (engl. Disruptee) den Markt. Es folgt eine strategische Neuausrichtung (bspw. auf die Kernkunden), wobei die unteren Marktsegmente hierbei nicht fokussiert werden.
<b>Co-opting</b>	Etablierte Unternehmen gehen in die Offensive und akquirieren bzw. bauen disruptive Innovationen mit internen Ressourcen auf.
<b>Growth-Driven</b>	Etablierte Unternehmen nehmen die Kunden des Branchenneulings in den Fokus. Sie greifen den Markt des Disruptee mit eigenen, modifizierten Produkten an, um Marktanteile zu gewinnen und erklären den Markt des Disruptee als strategische Priorität.
<b>Defensive</b>	Etablierte Unternehmen sichern ihre Kundensegmente durch neue Produkte, vor allem im Low-End Bereich des Marktes. Zudem ergreifen die Unternehmen keine Aktionen, um den Markt des Disruptee anzugreifen.

**Tabelle 2: Eigene Darstellung der Strategien etablierter Unternehmen zur Reaktion auf disruptive Innovationen in Anlehnung an Christensen und Raynor (2003)**

Neben der Entscheidung zur strategischen Ausrichtung sind die tatsächlichen Maßnahmen, die aktuell von Unternehmen ergriffen werden, in diesem Zusammenhang relevant. In der Literatur werden zwei Klassen unterschieden, die einerseits eine proaktive und andererseits eine reaktive Herangehensweise zur unternehmerischen Reaktion auf disruptive Innovationen beschreiben (Gans 2016). Ein Ausschnitt der vielzähligen strategischen Maßnahmen wird in Abb. 12 dargestellt. Hierbei wurden die verschiedenen Ansätze gemäß dem Cluster nach Gans (2016) zugeordnet.

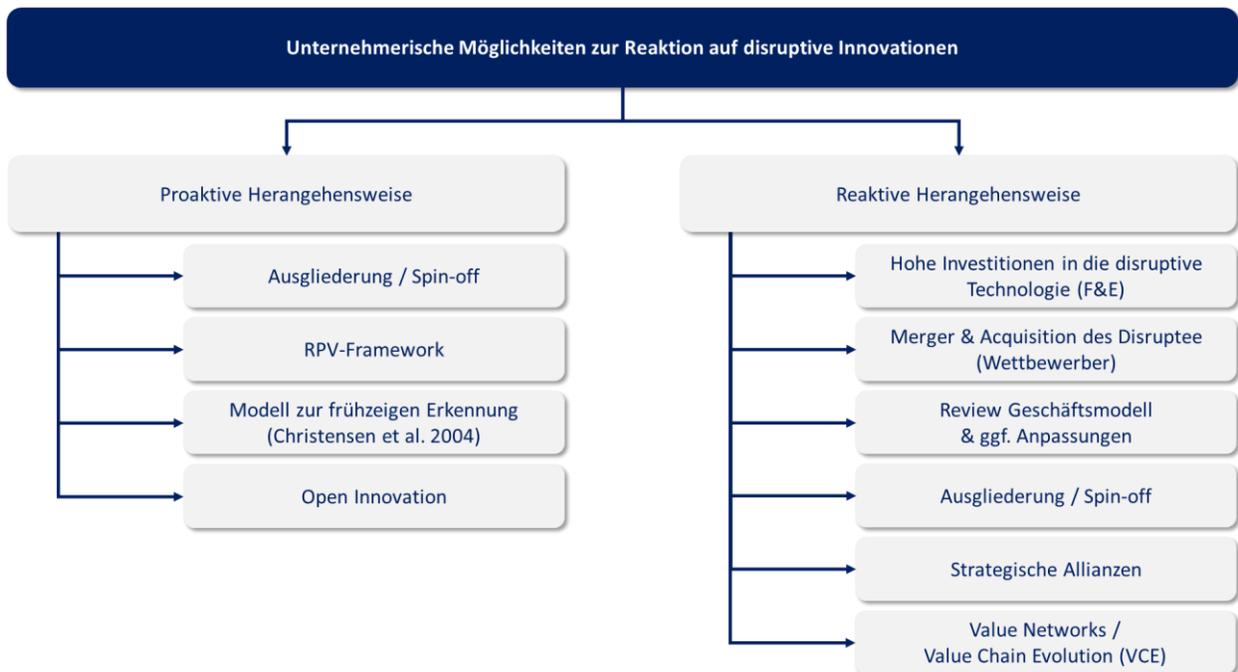


Abbildung 12: Eigene Darstellung unternehmerischer Möglichkeiten zur Reaktion auf disruptive Innovationen

Neben hohen Investitionen in die Forschung bzgl. disruptiver Technologien bzw. Innovationen stellen vor allem Merger & Acquisition (M&A) eine wirkungsvolle, wenn auch sehr kostenintensive Handlungsoption dar (Gans 2016). Insbesondere M&As stellen oftmals die letzte und wirkungsvollste Option dar und können den Unterschied zwischen „stumbling and falling“ eines Unternehmens machen (Gans 2016). Je fortgeschrittener die disruptive Technologie ist, desto mehr Daten können vom etablierten Unternehmen gesammelt und ausgewertet werden. In der Folge können das eigene Geschäftsmodell auf den Prüfstand gestellt und eventuelle Anpassungen vorgenommen werden (Markides 2006; Gobble 2016). Auch können mögliche Kooperationen, strategische Allianzen, Value Networks oder Ausgliederungen bzw. Spin-offs ein mögliches reaktives Vorgehen darstellen (Christensen 2003; Christensen, Anthony und Roth 2004; Markides 2006; Hoffmeister 2013; Gobble 2016; Gans 2016).

Im Gegensatz zu den reaktiven Vorgehensweisen bieten insbesondere die proaktiven Optionen einen möglichen „Schutz“ vor Disruptoren. Hierzu zählen unterschiedliche Ansätze wie bspw. die analytischen Ansätze des RPV-Frameworks, nachfolgend dargestelltes Modell zur frühzeitigen Erkennung disruptiver Innovationen nach Christensen, Anthony und Roth (2004; vgl. Abb. 13)

sowie der Open Innovation Ansatz, mit dem Unternehmen zusätzliches Wissen generieren und innovative Ideen unter Einbeziehung direkten Kundenfeedbacks kreieren können (Chesbrough 2006). Ausgliederungen bzw. Spin-offs können, je nach Umsetzungszeitpunkt, auch als eine proaktive Handlungsoption gesehen werden. Bereits Christensen und Raynor (2003) beschreiben Ausgliederungen und Spin-offs als möglichen Lösungsansatz, mit dem etablierte Unternehmen in einer dynamischeren Organisations- und Entscheidungsstruktur disruptive Innovationen proaktiv erforschen und entwickeln können.

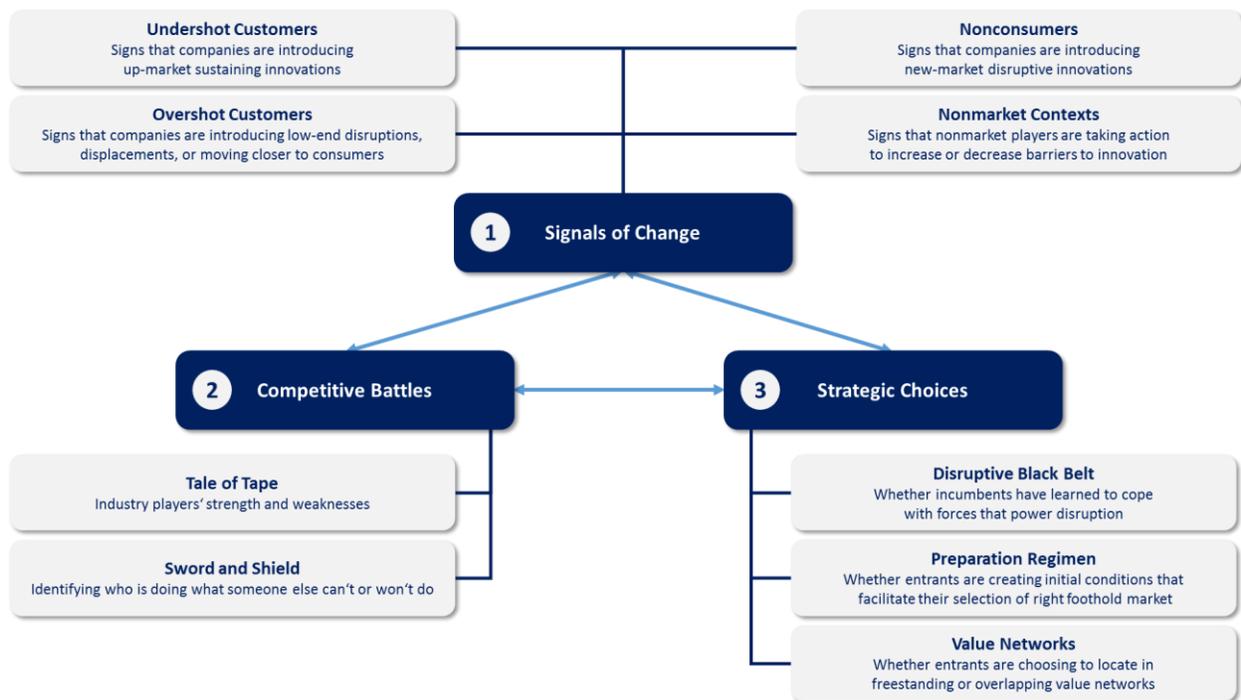


Abbildung 13: Eigene Darstellung des Modells zur frühzeitigen Erkennung disruptiver Innovationen nach Christensen, Anthony und Roth (2004)

Aus Abb. 12 ist zu entnehmen, dass ein Ungleichgewicht zwischen den proaktiven und reaktiven Maßnahmen besteht. Es wird allerdings aus den dargestellten Ansätzen auch deutlich, dass eine klare Abgrenzung zwischen den proaktiven und reaktiven Maßnahmen nicht immer eindeutig umzusetzen ist. Die Grenzen verschwimmen teilweise, sodass eine Maßnahme u.U. sowohl als reaktive als auch als proaktive Handlungsoption bewertet werden kann (Gans 2016). An dieser Stelle ist die Vorgehensweise der Unternehmensführung bzw. des Managements entscheidend,

da die Entscheidung über die strategische Ausrichtung eines Unternehmens in ihren Händen liegt (Christensen und Raynor 2003).

Resümierend wird ersichtlich, dass aktuelle unternehmerische Reaktionen hinsichtlich disruptiver Innovationen, die in der Literatur beschrieben oder in der Praxis durchgeführt werden, kein vollumfängliches oder wirkungsvolles Konzept zur Minimierung der verbundenen Risiken und Herausforderungen darstellen. In der (strategischen) Management-Forschung wird aktuell allerdings der Dynamic Capabilities Ansatz diskutiert. Er gilt als effektiver Ansatz zur Steigerung der Reaktionsdynamik und Agilität einer Organisation. Dieser hat jedoch in Bezug auf das Forschungsgebiet der disruptiven Innovationen bislang wenig Beachtung und kaum Anwendung gefunden (Govindarajan und Kopalle 2006). Der vorgenannte Ansatz wird daher im nachfolgenden Kapitel vollumfänglich dargestellt.

### **3 Dynamic Capabilities**

Das dritte Kapitel thematisiert das Forschungsfeld der Dynamic Capabilities. Innerhalb der vier Unterkapitel werden neben der begrifflichen Bestimmung und Relevanz für das strategische Management die Evolution sowie der State-of-the-Art von Dynamic Capabilities beschrieben. Abgeschlossen wird das Kapitel mit der vorherrschenden Kritik an Dynamic Capabilities.

#### **3.1 Begriffliche Definition und Relevanz für das strategische Management**

In der heutigen Zeit ist es für Unternehmen aller Branchen wichtig, sich gegenüber wirtschaftlichen Schwankungen, wandelnden Kundenbedürfnissen sowie unterschiedlichen Anforderungen der Stakeholder optimal aufzustellen (Monferrer, Blesa und Ripollés 2014). Auch die jüngsten Entwicklungen zeigen, dass sich Produkt- sowie Servicelebenszyklen verkürzen und zeitgleich IT gestützte Geschäftsmodelle stärker skalieren denn je (Kim, Song und Triche 2014). Als Akzeleratoren in diesem Kontext wirken bspw. die Globalisierung und / oder die fortschreitende Digitalisierung, weshalb diese Themen häufig als Herausforderungen für die Unternehmen genannt werden (Bartlett und Ghoshal 2000; Roland Berger 2016).

Levitt und March (1996) zufolge spielen diesbezüglich insbesondere die organisationale Struktur sowie das organisationale Lernen von Unternehmen eine wesentliche Rolle. Bereits Ikujiro Nonaka (1991; 1994) stellte die Relevanz des organisationalen Lernens bzw. des Wissensmanagements innerhalb von Organisationen in Bezug auf die grundsätzlich wachsende Wettbewerbsdynamik heraus. Letztere wird durch unterschiedliche Faktoren gekennzeichnet, wobei vor allem die Veränderungsgeschwindigkeit von Zuständen (Ulrich 2001) innerhalb einer zeitlichen Dimension (Hutterer 2013) die Wettbewerbsdynamik charakterisiert. Dies lässt darauf schließen, dass die Reaktionsgeschwindigkeit, mit der Unternehmen auf Veränderungen reagieren, für die Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen bedeutsam ist. Laut Teece und Pisano (1994) ist hierbei auch die Reaktionsart bzw. der Umgang mit Veränderungen seitens der Unternehmensführung, bspw. die Generierung oder Anpassung von Fähigkeiten und Ressourcen, zu betrachten. In der aktuellen Forschung existieren bereits unterschiedliche theoretische Ansätze hinsichtlich des organisationalen Lernens bzw. des Umgangs mit Kompetenzen und Fähigkeiten von Unternehmen. Ausgehend von dem Resource-Based View haben Wissenschaftler

in den vergangenen Jahren die unterschiedlichen theoretischen Ansätze stetig weiterentwickelt. Heutzutage wird der Ansatz der Dynamic Capabilities in Bezug auf die Entwicklung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen sowie der Agilität und Flexibilität von Unternehmen als der State-of-the-Art angesehen (Lawson und Samson 2001). Darüber hinaus können durch den Dynamic Capabilities Ansatz Unternehmensrestrukturierungen flexibel umgesetzt (Dyer und Hatch 2006; Kale und Singh 2007; Bingham et al. 2015) und Innovationen begünstigt werden (Rothaermel und Hess 2007).

Aus genannten Gründen spielt dieser Ansatz aktuell, insbesondere für die strategische Unternehmensführung, eine zentrale Rolle (Helfat 1997; Teece, Pisano und Shuen 1997; Eisenhardt und Martin 2000; Helfat et al. 2007; Bingham et al. 2015). Bevor die wesentlichen Vorgänger des Dynamic Capability Ansatzes sowie der aktuellste Forschungsstand zu diesem Thema dargestellt werden, ist es allerdings hilfreich den Begriff der Dynamic Capability einzugrenzen und zu definieren. Hierzu bietet es sich an, die wesentlichsten Definitionen der wichtigsten Forscher auf diesem Gebiet zu zitieren (vgl. Tab. 3) und eine für die vorliegende Arbeit gültige Definition abzuleiten.

Autor (en)	Definition
Teece, Pisano und Shuen (1992)	<i>„dynamic capability [...] the capacity of a firm to renew, augment and adapt its core competencies over time“</i>
Amit und Schoemaker (1993)	<i>„a firm’s capacity to deploy resources“</i>
Teece und Pisano (1994)	<i>„Dynamic capabilities are the subset of the competences/ capabilities which allow the firm to create new products and processes, and respond to changing market circumstances.“</i>
Teece, Pisano und Shuen (1997)	<i>„Dynamic Capabilities refer to the (inimitable) capacity firms have to shape, reshape, configure and reconfigure the firm’s asset base so as to respond to changing technologies and markets. Dynamic capabilities relate to the firm’s ability to proactively adapt in order to generate and exploit internal and external firm specific competences, and to address the firm’s changing environment.“</i>  <i>„[...] the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments“</i>

<b>Teece (1998)</b>	<i>"[...] the ability to sense and then seize new opportunities, and to reconfigure and protect knowledge assets, competencies, and complementary assets and technologies to achieve sustainable competitive advantage"</i>
<b>Eisenhardt und Martin (2000)</b>	<i>„Dynamic capabilities are the antecedent organizational and strategic routines by which managers alter their source base to generate new valuecreating strategies.“</i>
<b>Zollo und Winter (2002)</b>	<i>Dynamic capability is defined as “a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness.”</i>
<b>Zahra und George (2002)</b>	<i>“In that sense, dynamic capabilities would, in fact, refer to the organization’s capacity to renew its competencies or ‘learn’ to create entirely new competencies to achieve superior performance.“</i>
<b>Bowman und Ambrosini (2003)</b>	<i>“Dynamic capabilities refer to the firm’s ability to alter the resource base by creating, integrating, recombining and releasing resources. They may involve processes of coordination, replication, learning and reconfiguration.“</i>
<b>Winter (2003)</b>	<i>[...] defines organizational capability as “a high-level routine that, together with its implementing input flows, confers on an organization’s management a set of decision options for producing significant outputs of a particular type”</i>
<b>Zahra, Sapienza und Davidsson (2006)</b>	<i>„[...] the ability to reconfigure a firm’s capabilities [...] in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision maker(s)“</i>
<b>Helfat et al. (2007)</b>	<i>„Dynamic Capabilities are ‘the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base.“</i>
<b>Teece (2007)</b>	<i>„Dynamic capabilities can be disaggregated into the capacity (a) to sense and shape opportunities and threats, (b) to seize opportunities, and (c) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise’s intangible and tangible assests.“</i>
<b>Madsen (2010)</b>	<i>„Dynamic capabilities are acquired abilities which enable the firm to integrate, build/ develop and reconfigure internal and external resources of the firm and ordinary capabilities in the manner, assumed and regarded appropriate by the principal decision maker(s) in the firm.“</i>

**Tabelle 3: Eigene Darstellung der wichtigsten Definitionen von Dynamic Capabilities in zeitlicher Entwicklung**

Die aufgeführten Definitionen spiegeln nur einen Bruchteil der Vielzahl an Definitionen zum Thema Dynamic Capabilities wider. Die Entwicklung über die Jahre zeigt den iterativen Forschungsprozess, der die Wissenschaftler zu leichten Anpassungen bzw. Ergänzungen der bestehenden Definitionen veranlasst hat. Auffällig ist zudem, dass sich unterschiedliche Definitionen, wie bspw. die von Bowman und Ambrosini (2003) oder auch die von Madsen (2010), aus den meistzitierten Definitionen ergeben und lediglich minimal ergänzt werden (Austerschulte

2014). Der Arbeit von Austerschulte (2014) ist zu entnehmen, dass insbesondere die Definitionen von Teece, Pisano und Shuen (1997) sowie Eisenhardt und Martin (2000) in unterschiedlichsten Ausarbeitungen Anwendung finden.

Für die vorliegende Ausarbeitung sollen jedoch auch die aktuellsten Forschungsergebnisse einbezogen werden, sodass eine „allumfassende“ Definition von Dynamic Capabilities entsteht. Auch wenn sich die Definitionen seit 2007 in ihren Kerncharakteristika kaum veränderten, wurden unterschiedliche Ansätze zu diesem Themengebiet erarbeitet und erforscht. Unter Berücksichtigung dieser ergibt sich somit die nachfolgende Definition für diese Arbeit:

*„Dynamic Capabilities are (strategic) routines to generate value, achieve competitive advantage, sense and seize opportunities and threats as well as react to rapidly changing environments or markets by managing (renewing, adapting, (re-) shaping or (re-) configuring) capacities and internal or external resources.“*

*(Schwobe 2016 in Anlehnung an sämtliche in Tab.3 aufgeführten Definitionen)*

Im folgenden Unterkapitel werden relevante Ansätze, die dem Dynamic Capabilities Ansatz vorhergingen, kurz und mit Fokus auf deren Bedeutung für die Dynamic Capability Forschung dargestellt.

### **3.2 Evolution des Dynamic Capabilities Ansatzes**

Bereits seit Jahrzehnten ist die Bedeutung von unternehmensinternen als auch -externen Ressourcen und Kompetenzen auf Wettbewerbsvorteile Objekt der betriebswirtschaftlichen Forschung. Bis heute haben sich daher unterschiedliche Ansätze zur Konzeptualisierung von Kompetenz auf organisationaler Ebene durchgesetzt. Rieser (2014) führt in seiner Arbeit aus, dass in diesem Kontext insbesondere die Arbeiten von Selznick (1957) den Ursprung bilden. Selznick arbeitete u.a. die Bedeutung der Kompetenz des Managements als Grundlage für den nachhaltigen Unternehmenserfolg heraus (Eberl 2009). Aber auch der Resource-Based View wird in der betriebswirtschaftlichen Kompetenzforschung immer wieder als einer der zentralen

Ursprünge genannt. Er wurde bereits 1959 durch Penrose eingeführt, 1980 durch Porter vom Market-based View abgegrenzt und 1991 unter anderem von Barney weiterentwickelt. Wie der Name bereits erahnen lässt, behandelt der Resource-Based View die unterschiedlichen Ressourcen eines Unternehmens, mit denen Unternehmen Wettbewerbsvorteile aufbauen können (Eberl 2009). Aus dem Resource-Based View gingen weitere theoretische Konzepte hervor, die sich mit der organisationalen Kompetenzforschung befassen. So folgten bspw. der Competence-Based View, der Knowledge-Based View, der Capability-Based View oder auch der Ansatz der Organizational Capabilities. Deren Beziehung zum Einfluss auf den Ansatz der Dynamic Capabilities veranschaulicht Abb. 14. In den folgenden Unterkapiteln werden die verschiedenen Ansätze kurz dargestellt und deren wichtigste Erkenntnisse für den Dynamic Capabilities Ansatz herausgearbeitet.

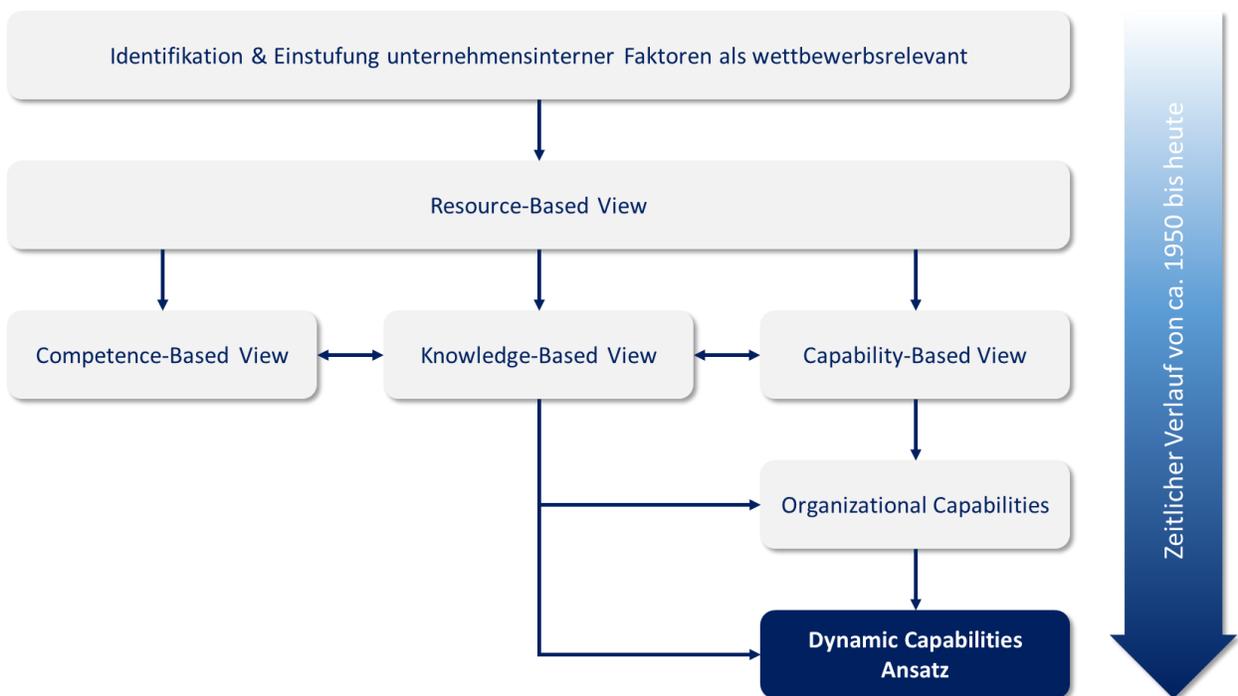


Abbildung 14: Eigene Darstellung der Evolution des Dynamic Capabilities Ansatzes in Anlehnung an Hutterer (2013) und Borgmann (2012)

### 3.2.1 Resource-Based View

Bereits in den 1950er Jahren erforschte Penrose (1959) die Entstehung und Bewahrung von Wettbewerbsvorteilen einer Unternehmung. In ihren Ausarbeitungen stellte Penrose (1959) die

Bedeutung von Ressourcen und deren optimaler Allokation durch das Management heraus (Rieser 2014). Formuliert wurden diese Erkenntnisse in dem Rahmenkonzept des Resource-Based Views. Dieses bezieht sich nicht nur auf die strategische Entwicklung und Bewahrung von Wettbewerbsvorteilen, sondern kombiniert zudem interne und externe Ressourcen (Barney 1991; Barney, Wright und Ketchen 2001; Rohrbeck und Gemünden 2011). Nach Collis und Montgomery (2008) wird die Grundlage unternehmerischer Aktivitäten hierbei durch tangible sowie intangible Ressourcen gebildet. Diese Formulierung ist allerdings etwas irreführend, da der Begriff Ressourcen in unterschiedlichen Forschungsarbeiten als Synonym für die Begriffe Ressourcen und Fähigkeiten verwendet wird (Helfat und Petraf 2003). Eine detailliertere Betrachtung zeigt die Unterschiede zwischen den beiden Begriffen. Unter Ressourcen werden Input-Faktoren verstanden, die von Unternehmen besessen und zur Produktion von Produkten oder Services eingesetzt werden (Amit und Schoemaker 1993; Teece, Pisano und Shuen 1997; Helfat und Petraf 2003). Fähigkeiten dagegen werden von den Wirtschaftswissenschaftlern Helfat und Petraf (2003) als “[...] ability of an organization to perform a coordinated set of tasks, utilizing organizational resources, for the purpose of achieving a particular end result” definiert. Somit handelt es sich bei Ressourcen normalerweise um physische und tangible Gegenstände, die zwischen Unternehmen transferiert werden können, wohingegen Fähigkeiten unternehmensspezifische tangible oder intangible Werte wie bspw. Management Skills, Prozesse, Routinen oder Wissen darstellen, die zur Umwandlung von Ressourcen eingesetzt werden (Amit und Schoemaker 1993; Barney 1991; Barney, Wright und Ketchen 2001). Diese Unterscheidung zwischen den Begriffen erklärt auch, weshalb verschiedene Unternehmen, die über einen gleichen Ressourcenzugang verfügen, unterschiedliche Ergebnisse generieren (Menguc, Auh und Yannopoulos 2014).

Vor diesem Hintergrund erforschen Dosi, Nelson und Winter (2000), welche der Ressourcen und Fähigkeiten Wettbewerbsvorteile darstellen oder diese beeinflussen können. Für die Schaffung und Bewahrung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen ist es hierbei relevant, dass Ressourcen und Fähigkeiten unterschiedliche Attribute erfüllen. Barney (1991) definiert hierzu vier Kriterien, die darüber entscheiden, ob eine Ressource oder Fähigkeit unternehmerische Wettbewerbsvorteile generieren kann oder nicht. Hierzu zählen die Attribute “wertvoll”,

“selten”, “schwer imitierbar” und “nicht substituierbar” (Barney 1991). Collis und Montgomery (2008) ergänzen die genannten Attribute teilweise und erweitern die Übersicht um die Kriterien “dauerhaft” und “angemessen”. Damit sollen Stabilität, Dauer und Umfang des Wettbewerbsvorteils weiter spezifiziert werden. In der nachfolgenden Tabelle sind die unterschiedlichen Ressourcenattribute des Resource-Based View illustriert (Tab. 4).

<b>Ressourcenattribut</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>wertvoll</b> (valuable)	<i>Eine Ressource oder Fähigkeit (Capability) wird als wertvoll erachtet, sofern diese dem Unternehmen das Nachgehen einer Chance oder das Verhindern einer Bedrohung ermöglicht (Barney 1991). Darüber hinaus erleichtert sie es einem Unternehmen den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden (Collis and Montgomery 2008).</i>
<b>selten</b> (rare)	<i>Eine Ressource oder Fähigkeit (Capability) wird als selten erachtet, wenn diese nicht im Besitz einer Vielzahl von Wettbewerbern ist. Eine Ressource oder Fähigkeit kann nicht als Grundlage für Wettbewerbsvorteile verwendet werden, wenn diese weitverbreitet oder leicht zugänglich ist (Barney 1991).</i>
<b>schwer imitierbar</b> (imperfectly imitable)	<i>Eine Ressource oder Fähigkeit (Capability) wird als schwer imitierbar erachtet, wenn sie vom Wettbewerb weder kopiert, noch extern akquiriert werden kann (Barney 1991; Collis and Montgomery 2008). Hierbei kann die schwere Imitierbarkeit bspw. durch physische Einzigartigkeit (z.B. Patente) oder wirtschaftliche Abschreckung (z.B. Markteintrittsbarrieren) gekennzeichnet sein (Collis and Montgomery 2008).</i>
<b>nicht substituierbar</b> (not substitutable)	<i>Eine Ressource oder Fähigkeit (Capability) wird als nicht substituierbar erachtet, wenn keine alternativen Ressourcen verfügbar sind, die zur Erreichung desselben Ergebnisses eingesetzt werden können (Barney 1991).</i>
<b>dauerhaft</b> (durable)	<i>Eine Ressource oder Fähigkeit (Capability) wird als dauerhaft erachtet, wenn sie es ermöglicht einen Wettbewerbsvorteil über längere Zeit aufrecht zu erhalten (Collis and Montgomery 2008).</i>
<b>angemessen</b> (appropriate)	<i>Eine Ressource oder Fähigkeit (Capability) wird als angemessen erachtet, wenn diese einzig dem Eigentümer (monetäre/ nicht-monetäre) Erträge generiert (Collis and Montgomery 2008).</i>

**Tabelle 4: Eigene Darstellung der Ressourcenattribute des Resource-Based View in Anlehnung an Barney (1991) und Collis und Montgomery (2008)**

Anhand dieser Ressourcen- und Fähigkeitskriterien bzw. -Attribute können Unternehmen ihren Ressourcenbestand analysieren, entsprechenden Handlungsbedarf ableiten und ihre Unternehmensstrategie entsprechend definieren. Insbesondere kann eine solche Analyse Aufschluss darüber geben, ob und in welchen Märkten ein Unternehmen eine überlegende Stellung einnehmen und die eigenen Wettbewerbsvorteile gewinnbringend einsetzen kann.

Der Resource-Based View beschreibt demnach die unterschiedlichen, erfolgskritischen Ressourcen und Fähigkeiten, die unternehmerische Wettbewerbsvorteile darstellen oder generieren können. Zusätzlich wird die Bedeutung des Managements unterstrichen. In der betriebswirtschaftlichen Kompetenzforschung wird der Resource-Based View als Ursprung der Kompetenzforschung angesehen. Er bildet auch für den Dynamic Capability Ansatz die wesentliche Grundlage. Dennoch existiert Kritik an diesem Ansatz. So kritisieren Vogel und Güttel (2012) bspw. den Resource-Based View als ein starres Konzept, das die Umweltdynamik und notwendige flexible Anpassungen des Ressourcenbestands nicht ausreichend beschreibt (Rohrbeck und Gemünden 2011).

### **3.2.2 Competence-Based View**

Der Competence-Based View gilt als eine der viel beachteten Weiterentwicklungen der frühen Ansätze des Resource-Based Views und wurde überwiegend in den 1990er Jahren formuliert (Borgmann 2012). Auch wenn Selznick (1957) bereits erste Erklärungsansätze hinsichtlich der Bedeutung von Kompetenzen einer Organisation beschrieb, prägen insbesondere die unterschiedlichen Arbeiten von Prahalad und Hamel (1990) diesen Ansatz. Sie richten den Fokus des Competence-Based Views auf die organisationsspezifischen und personengebundenen Kompetenzen, mit denen Unternehmen die Nutzung von Ressourcen erfolgreich realisieren können (Borgmann 2012). Das Konzept dieses Ansatzes kann daher auch als produkt- und technologieorientiert angesehen werden. Kernkompetenzen werden in diesem Zusammenhang als ein Bündel verknüpfter Technologien, Fähigkeiten und speziellem Wissen definiert, das einem Unternehmen die Festigung seiner Marktpositionierung ermöglicht (Rieser 2014). Zusätzlich erweitert Hutterer (2013) den Ansatz von Prahalad und Hamel (1990) um komplementäre Kompetenzen, denen lediglich eine ergänzende Funktion zugeschrieben wird. Ähnlich wie Barney (1991) bezeichnen Prahalad und Hamel (1990) Kernkompetenzen als solche, wenn diese den Zugang zu vielen Märkten eröffnen, wertvoll für den Kunden und nur schwer imitierbar sind. Darüber hinaus weisen sie darauf hin, dass sich Kernkompetenzen bei Anwendung nicht abnutzen, sondern vielmehr an zusätzlichem Wert gewinnen.

Bemerkenswert ist, dass der Competence-Based View nicht auf ein Geschäftsfeld limitiert ist, sondern sich auf unterschiedliche Bereiche übertragen lässt (Prahalad und Hamel 1990). Somit

können die Kompetenzen eines Unternehmens auch hinsichtlich neuer bzw. zukünftiger Märkte ausgerichtet und angewendet werden, wodurch der Ansatz an strategischer Relevanz gewinnt. Rieser (2014) zu Folge können dadurch Unternehmen mit hoch diversifiziertem Produktportfolio auf Basis weniger, jedoch effektiv genutzter, Kernkompetenzen entstehen.

Das Konzept des Competence-Based Views konnte bisher jedoch nicht ausreichend empirisch belegt werden, sodass es heutzutage als ein klassisches Beispiel der Managementmode gilt (Nicolai und Dautwiz 2010). Weiter kritisieren Steinmann und Schreyögg (2005) an Kernkompetenzen die große Beständigkeit in Relation zu den wandelnden Geschäftsfeldern von Unternehmen. Somit wird einer der wesentlichsten Vorteile dieses Ansatzes zu einem entscheidenden Nachteil in Bezug auf Flexibilität einer Organisation. Dennoch liefern die Erklärungsversuche des Competence-Based Views, wenn auch sehr oberflächlich, einen wertvollen Input für die Entwicklung des Dynamic Capability Ansatzes. Für Probst et al. (2000) sowie Welge und Al-Laham (2008) bildet der Competence-Based View – trotz der Kritik – gar ein zentrales Bindeglied zwischen dem Resource-Based View und dem Ansatz des organisationalen Lernens (vgl. Kapitel 3.2.5 Organizational Capabilities).

### **3.2.3 Capability-Based View**

Eine andere Weiterentwicklung des Resource-Based Views stellt der Capability-Based View nach Müller-Stewens und Lechner (2005) dar. Im Wesentlichen unterscheidet sich dieser Ansatz in zwei Punkten vom Resource-Based View. Während beim Resource-Based View ökonomische Renten bis zur Ressourcenakquisition generiert werden, werden diese beim Capability-Based View erst nach Ressourcengenerierung erwirtschaftet (Hutterer 2013). Auch unterscheiden sich die Ansätze nicht nur im Generierungszeitpunkt von ökonomischen Renten, sondern vielmehr stellen die Ressourcen an sich im Resource-Based View ökonomische Renten dar, wohingegen sie im Capability-Based View erst durch den koordinierten Einsatz von Ressourcen erzielt werden (Müller-Stewens und Lechner 2005). Somit wird in diesem Ansatz erstmals der Fokus gezielt auf die Fähigkeiten im Unternehmen gelegt, mit Hilfe derer Ressourcen gewinnbringend eingesetzt bzw. umgewandelt werden können. Dadurch wird dem Capability-Based View auch die Dynamisierung des statischen Konzepts des Resource-Based Views zugesprochen (Müller-

Stewens und Lechner 2005) und bildet somit eine wesentliche Grundlage für das Konzept der Dynamic Capabilities.

Kritiker bemängeln jedoch die Schwierigkeit der begrifflichen Abgrenzung zwischen Ressourcen und Fähigkeiten (Hutterer 2013), weshalb Müller-Stewens und Lechner (2005) das Konzept der (wiederkehrenden) Routinen innerhalb von Organisationen als möglichen Lösungsansatz erwähnen.

### **3.2.4 Knowledge-Based View**

Der Knowledge-Based View nach Müller-Stewens und Lechner (2005) bezieht sich ebenfalls auf den Resource-Based View. Er wurde von Müller-Stewens und Lechner (2005), unter Berücksichtigung der Erkenntnisse ihres Capability-Based View, auf die Ressource "Wissen" spezifiziert. Bereits Spender (1996) und Grant (1997) legen in ihren Arbeiten den Schwerpunkt auf die Ressource Wissen zur Generierung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen (Borgmann 2012). Hutterer (2013) zu Folge wird ein Unternehmen bei diesem Ansatz weniger als ein Bündel von Ressourcen oder Fähigkeiten gesehen, sondern vielmehr als sein soziales Gefüge von Individuen, das nach eigenen Wertvorstellungen, Ideologien und Denkmustern agiert. Ebenso wie beim Capability-Based View existieren beim Knowledge-Based View eine statische und eine dynamische Ausprägung. Im Gegensatz zu der statischen Ausprägung, die die Ressource "Wissen" als wichtigste Ressource und Grund für die Heterogenität einer Unternehmung beschreibt, sehen Müller-Stewens und Lechner (2005) in der dynamischen Ausprägung die Basis für Wettbewerbsvorteile einer Organisation in der Lokalisierung, Generierung, Nutzung, Transfer und Sicherung von Wissen (Hutterer 2013). Blome, Schoenherr und Eckstein (2014) erweitern das Konzept des Knowledge-Based Views noch um den internen und externen Wissenstransfer. Hierbei ist der interne Wissenstransfer durch die Fähigkeit, internes Wissen innerhalb einer Organisation interdisziplinär zu teilen, gekennzeichnet. Der externe Wissenstransfer beschreibt dagegen, wie gut sich eine Unternehmung externes Know-How zu Eigen machen kann, um interne Prozesse oder die eigenen Produkte zu verbessern (Blome, Schoenherr und Eckstein 2014). Somit stellt die dynamische Perspektive des Knowledge-Based Views nach Müller-Stewens und Lechner (2005) sowie die Erweiterung Blome, Schoenherr und Eckstein (2014) – zumindest in Teilen – eine

Schnittmenge zum Capability-Based View dar. Auch wenn der Knowledge-Based View durch seine Fokussierung auf die Ressource "Wissen" einen klaren Schwerpunkt setzt, sehen die Autoren selbst auch eine Schwierigkeit in eben dieser Konzentration des Ansatzes. Lt. Müller-Stewens und Lechner (2005) ist Wissen ein omnipräsentes Phänomen, bei welchem die Unterscheidung zwischen konstruktivem und weniger relevantem Wissen, insbesondere in komplexen Organisationen, eine Schwierigkeit darstellen kann. Dennoch liefert der Ansatz mit seiner dynamischen Ausprägung einen wertvollen Input zur Nutzung von Wissen für den Dynamic Capability Ansatz.

### **3.2.5 Organizational Capabilities**

Aus den unterschiedlichen Weiterentwicklungen des Resource-Based Views hat sich im Zeitverlauf, neben dem Competence-Based View (Kernkompetenzansatz) und dem Capability-Based View (Fokus auf Fähigkeiten), insbesondere das Konzept der Organizational Capabilities durchgesetzt (Rieser 2014). Auch in diesem Konzept, das unterschiedliche Ansätze verbindet, ist von Capabilities die Rede, da sich dieser Begriff über die vergangenen Jahre in der internationalen Managementliteratur durchgesetzt hat (Schreyögg und Kliesch-Eberl 2007). Der übergeordnete Charakter dieses Konzepts wird auch darin deutlich, dass dieses sich nicht ausschließlich auf wenige zentrale Kompetenzen mit strategischer Bedeutung bezieht, sondern vielmehr organisationale Kompetenzen im Allgemeinen beschreibt (Dosi, Nelson und Winter 2000). Ebenso wie beim Capability-Based View werden im Rahmen des Organizational Capabilities Konzepts nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz und das komplexe Zusammenwirken unterschiedlicher Capabilities erreicht (Drnevich und Kriauciunas 2011). Die Komplexität von Capabilities lässt sich vor allem darin erkennen, dass es sich hierbei nicht um einzelne Ressourcen handelt, sondern um komplexe Prozesse, die unterschiedlichste Muster der Ressourcenallokation darstellen (Schreyögg und Kliesch-Eberl 2007). Bereits im Resource-Based View haben Amit und Schoemaker (1993), Barney (1991) und Barney, Wright und Ketchen (2001) Fähigkeiten als komplexe Prozesse von isolierten Ressourcen abgegrenzt. Helfat und Winter (2011) ergänzen Capabilities um das Kriterium, dass mit deren Einsatz stets ein bestimmter, intendierter Output generiert werden soll. Es ist wenig überraschend, dass das Konzept der Organizational Capabilities u.a. die Prozesskomplexität hinter den Capabilities beschreibt, da bereits Ashby

(1956) in seinen frühen Erkenntnissen der Kybernetik auf die Variabilität des Steuersystems (hier die Prozesse der Capabilities) in Bezug auf die Komplexität der Problemstellung verweist. In diesem Zusammenhang verweisen Müller-Stewens und Lechner (2005), ebenso wie Dosi, Nelson und Winter (2000), auf die Prozesse des organisationalen Lernens, um die Komplexität durch Wissensgenerierung zu reduzieren. Nelson und Winter (1982) beschreiben bereits in ihren frühen Arbeiten die Prozesse organisationaler Fähigkeiten als komplexe Problemlösungsmuster. Ähnlich definieren Helfat und Winter (2011) Capabilities als musterbasierte und zuverlässig wiederholbare Leistungen einer Organisation. Hinsichtlich musterbasierter und zuverlässig wiederholbarer Leistungen werden organisationale Routinen als Basis erachtet, können im Umkehrschluss jedoch nicht immer allein für die Bildung von Capabilities ausreichend sein (Felin et al. 2012; Pentland et al. 2012; Rieser 2014). So werden für unterschiedliche Ausprägungen von Capabilities unterschiedliche Zusatzbedingungen benötigt. Eine Marketing Capability könnte bspw. eine Kundendatenbank (Dosi, Nelson und Winter 2000) und eine Innovation Capability Kenntnisse im Change Management (Börjesson, Elmquist und Hooge 2014) erfordern.

So sehr organisationale Routinen förderlich für die Entwicklung von Organizational Capabilities sein können, so sehr kritisieren Newey und Zahra (2009) diese und machen organisationale Routinen für die Trägheit und geringe Dynamik in Organisationen verantwortlich. Es ist daher auch vom Paradoxon der Organizational Capabilities die Rede (Rieser 2014). Eine Folge des Paradoxons kann bspw. das Scheitern einer Organisation bei sogenannten externen Schocks (z.B. Marktschwankungen oder neu aufkommender Wettbewerb) oder bei alltäglichen Veränderungserfordernissen sein (Schreyögg und Kliesch-Eberl 2007; Newey und Zahra 2009; Rieser 2014).

### **3.2.6 Erkenntnisse für den Dynamic Capability Ansatz**

Die in den vorherigen Unterkapiteln beschriebenen theoretischen Ansätze der Kompetenzforschung bilden nicht nur die Grundlage für den Dynamic Capability Ansatz, sondern haben diesen auch unterschiedlich stark geprägt. Tab. 5 veranschaulicht die jeweils relevantesten Beiträge und Erkenntnisse sowie eine Einschätzung des Einflusses der Vorgängeransätze auf den Dynamic Capability Ansatz.

Ansatz	Beiträge zum Dynamic Capability Ansatz	Einfluss
<b>Resource-Based View</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Erfolgskritische Ressourcen bzw. Fähigkeit sind durch die Attribute wertvoll, selten, schwer imitierbar, nicht substituierbar sowie dauerhaft und angemessen gekennzeichnet</i></li> <li>▪ <i>Wettbewerbsvorteile werden durch die überlegene Ansammlung erfolgskritischer Ressourcen generiert</i></li> <li>▪ <i>ursprüngliche Grundlage für den Dynamic Capability Ansatz</i></li> <li>▪ <i>starres Konzept, keine Berücksichtigung von Umweltdynamik oder flexibler Anpassungen</i></li> </ul>	<b>+</b>
<b>Competence-Based View</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Übergreifender Ansatz (auf andere Geschäftsfelder übertragbar)</i></li> <li>▪ <i>Unterschiedlicher Outcome, je Einsatz der Kompetenzen</i></li> <li>▪ <i>Hohe Beständigkeit der Kernkompetenzen, dadurch geringes Maß an Flexibilität</i></li> <li>▪ <i>Bindeglied zwischen RBV und organisationalem Lernen</i></li> </ul>	<b>+</b>
<b>Capability-Based View</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Fokus auf Einsatz der Fähigkeiten</i></li> <li>▪ <i>Erstmalige Dynamisierung des statischen Konzepts des RBV</i></li> <li>▪ <i>Keine eindeutige Abgrenzung zwischen Ressourcen und Fähigkeiten</i></li> <li>▪ <i>Verweis auf Routinen innerhalb von Organisationen</i></li> </ul>	<b>+</b>
<b>Knowledge-Based View</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Prozesse zur Nutzung von internem/externem Wissen</i></li> <li>▪ <i>Dynamisierung von Prozessen innerhalb von Organisationen</i></li> <li>▪ <i>Berücksichtigung von Dynamik/Flexibilität</i></li> </ul>	<b>+</b>
<b>Organizational Capabilities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Einsatz von Bündel an Fähigkeiten</i></li> <li>▪ <i>Fokus auf organisationale Kompetenzen</i></li> <li>▪ <i>Komplexe Prozesse und Muster der Ressourcenallokation mit definiertem Ziel/Outcome</i></li> <li>▪ <i>organisationales Lernen, um Komplexität der Wissensgenerierung zu minimieren</i></li> <li>▪ <i>musterbasierte und zuverlässig wiederholbare Leistungen einer Organisation mit organisationalen Routinen als Grundlage</i></li> <li>▪ <i>organisationale Routinen werden als Grund für Trägheit und geringe Dynamik einer Organisation genannt</i></li> </ul>	<b>+</b>

**Tabelle 5: Eigene Darstellung der Einflüsse unterschiedlicher theoretischer Ansätze auf den Dynamic Capability Ansatz**

Auf Basis der o.a. Erkenntnisse konnte in der Folge der Ansatz der Dynamic Capability abgeleitet, entwickelt und permanent weiterentwickelt werden. Wie bereits in Kapitel 3.1 beschrieben, wirkten unterschiedliche Wirtschaftswissenschaftler an der Entwicklung des Ansatzes mit und entwickelten ihn über die letzten Jahre stetig weiter. Daher befasst sich das nachfolgende Kapitel

mit dem aktuellen Forschungsstand und beschreibt den State-of-the-Art der Dynamic Capabilities Forschung.

### **3.3 State-of-the-Art der Dynamic Capability Forschung**

In den vorherigen Kapiteln wurde bereits in die Thematik der Dynamic Capabilities Forschung eingeleitet. Neben der für die vorliegende Arbeit geltenden Definition („*Dynamic Capabilities are (strategic) routines to generate value, achieve competitive advantage, sense and seize opportunities and threats as well as react to rapidly changing environments or markets by renewing, adapting, (re-) shaping or (re-) configuring capacities and the internal or external resource base.*“ Schwobe 2016) wurden zudem die theoretischen Vorgängerkonzepte und -Ansätze des Dynamic Capabilities Ansatzes dargestellt. Ziel dieses Unterkapitels ist es, dem Leser einen Einblick in den Ursprung, in bereits bestehende Ausprägungen sowie in den aktuellen Forschungsstand des Themengebietes zu bieten.

Das Konzept der Dynamic Capability findet seine Ursprünge bereits in den 1990er Jahren (Buchheit 2013). Die aufkommende Kritik an den bis dato zumeist sehr statisch ausgerichteten Konzepten führte dazu, dass die Wirtschaftswissenschaftler nach neuen, flexiblen Lösungsansätzen für die sich dynamisch wandelnden Wettbewerbsprozesse innerhalb der Wirtschaft suchten (Burr 2003). In diesem Zuge wurden unterschiedliche Ausprägungen des Dynamic Capabilities Ansatzes entwickelt. Die drei wesentlichsten Ausprägungen wurden von Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) anhand deren inhärenten Dynamisierungsintension klassifiziert. Danach werden Dynamic Capabilities nach integrativer (Integrated Dynamization Approach), radikaler (Radicalized Dynamization Approach) und routinierter (Routinized Dynamization Approach) Dynamisierung unterschieden. Hierbei ist der Ansatz der integrativen Dynamisierung in das organisationale Kompetenzkonstrukt integriert, wohingegen der Ansatz der radikalen Dynamisierung isoliert und somit als funktionales Äquivalent zum organisationalen Kompetenzkonstrukt definiert wird. Wie es der Name des Ansatzes der routinisierten Dynamisierung bereits vermuten lässt, fokussiert dieser die Einführung von Routinen bzw. Innovationsroutinen zur Dynamisierung einer Organisation (Buchheit 2013). Ein weiteres Rahmenkonzept, das als State-of-the-Art gilt, ist das Dynamic Capabilities Framework nach Teece

(2007). Im Rahmen der Mikrofundierungen des Frameworks werden unterschiedliche Klassen von Dynamic Capabilities, das Sensing, Seizing und Managing, definiert und weiterführend erläutert.

Neben den zuvor aufgeführten Ansätzen zur Dynamisierung von Organisationen sowie dem Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007) existieren weitere Ausprägungen und Ansätze der Dynamic Capability Forschung, die jedoch aus forschungsökonomischen Gesichtspunkten im Folgenden nicht weiter beschrieben werden.

### **3.3.1 Ansatz der integrierten Dynamisierung nach Teece**

Einer der prägendsten Forscher in diesem Zusammenhang ist David J. Teece, der im Laufe der 1990er Jahre unterschiedliche Arbeiten zum Thema Dynamic Capabilities publizierte und somit den wesentlichen Grundstein für das Forschungsgebiet der Dynamic Capabilities sowie diesen Ansatz legte. Bereits 1992 wies er, gemeinsam mit seinen Kollegen Pisano und Shuen, auf die Relevanz von dynamischen Fähigkeiten für Unternehmen zur Erneuerung, Erweiterung und Adaptierung neuer sowie bestehender Kernkompetenzen hin (Teece, Pisano und Shuen 1992). Auf ihren Erkenntnissen aufbauend verfeinerten und erweiterten Teece, Pisano und Shuen (1992) ihren Ansatz über die Jahre. So ergänzten Sie diesen bspw. um die Fähigkeit einer Unternehmung Produkte und Prozesse mittels Dynamic Capabilities an dynamische und sich wandelnde Marktanforderungen anzupassen (Teece, Pisano und Shuen 1994). Bereits 1997 beschrieben Teece, Pisano und Shuen Dynamic Capabilities als eine (nicht imitierbare) Fähigkeit einer Unternehmung, mit der nicht nur die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten an sich wandelnde Bedingungen des Umfeldes angepasst werden können, sondern mit denen zusätzlich proaktiv vorgegangen und internes sowie externes Wissen komplettiert werden kann (Teece, Pisano und Shuen 1997). Nur ein Jahr später veröffentlichte Teece seinen bis heute geltenden Ansatz der integrierten Dynamisierung von Organisationen (Teece 1998; Teece 2007). Als Ziele dieses Ansatzes werden neben der dynamischen und wettbewerbsfähigen Ausrichtung der Organisation vor allem Produktinnovationen genannt, die vom Management u.a. durch die Bereitstellung und Verknüpfung von internem sowie externem Know-How möglich bzw. erleichtert werden (Teece, Pisano und Shuen 2004; Hutterer 2013). Hierdurch wird auch die Relevanz von organisationalem Lernen innerhalb des Ansatzes ersichtlich.

Grundsätzlich beschreiben Teece, Pisano und Shuen (1997) in ihren Ausarbeitungen Positionen, Pfade und Prozesse als Basiskriterien für nachhaltige Wettbewerbsvorteile. In diesem Zusammenhang verstehen Teece, Pisano und Shuen unter dem Begriff „Positionen“ die Ressourcenausstattung einer Organisation (monetär und nicht-monetär, tangibel und intangibel) sowie deren Marktposition. Mit dem Begriff „Pfade“ werden strategische Alternativen und unternehmerische Handlungsoptionen aggregiert. Die Art und Weise bestimmte Aufgaben umzusetzen, wird analog Teece, Pisano und Shuen unter „Prozesse“ geclustert. Es gilt hierbei zu beachten, dass das Cluster „Prozesse“ sowohl eine statische als auch eine dynamische Dimension aufweisen kann, weshalb es auch als hybrides Cluster bezeichnet wird. Dabei zählen sowohl Koordination als auch Integration von Ressourcen als statische Dimension, wohingegen die dynamische Ausprägung durch das organisationale Lernen sowie die Rekonfiguration von Ressourcen geprägt ist (Hutterer 2013).

Trotz weiter Verbreitung sowie hoher Relevanz für nachfolgende Ansätze wird der Ansatz von Teece, Pisano und Shuen (1997) zur integrierten Dynamisierung kritisiert. Wissenschaftler beklagen zum einen ein zu hohes Maß an Oberflächlichkeit, zum anderen eine fehlende empirische Fundierung des Ansatzes (Montealegre 2002; Klein 2010; Buchheit 2013). Auch Zollo und Winter (2002) sehen die Oberflächlichkeit des Ansatzes problematisch, da weder die Herkunft der Dynamic Capabilities von Teece, Pisano und Shuen (1997) beschrieben wird noch wie Dynamic Capabilities durch organisationales Lernen generiert werden können. Andere Wissenschaftler stellen gar das Gesamtkonstrukt des Ansatzes in Frage und kritisieren offen einen konzeptionellen Widerspruch (Schreyögg und Kliesch 2006). An dieser Stelle ist jedoch relativierend anzumerken, dass Teece in späteren Veröffentlichungen seinen Ansatz zur integrierten Dynamisierung hinsichtlich der Kritik eines konzeptionellen Widerspruchs überarbeitet und diesen dadurch minimiert hat (Eberl 2009).

### **3.3.2 Ansatz der radikalen Dynamisierung nach Eisenhardt und Martin**

Parallel zu Teece, Pisano und Shuen (1997) sowie Teece (1998) entwickelten Eisenhardt und Martin (2000) eine weitere bedeutsame Ausprägung von Dynamic Capabilities – den Ansatz der radikalen Dynamisierung. Hierbei legten die beiden Wissenschaftler den Fokus auf

wiederkehrende, strategische Routinen, die dem Management die kurzfristige Anpassung der Ressourcenbasis zur Generierung von Unternehmenswerten ermöglichen.

Innerhalb ihres Ansatzes unterscheiden Eisenhardt und Martin (2000) zwei unterschiedliche Vorgehensweisen zur radikalen Dynamisierung einer Organisation. Zurückzuführen sind diese auf die durch die Autoren vorgenommene Differenzierung von Markt- und Umweltveränderungen in moderat dynamische Märkte einerseits sowie hoch dynamische Märkte andererseits (Buchheit 2013). Die wesentlichsten Marktmerkmale sind in Abb. 15 dargestellt. Hieraus wird ersichtlich, dass in den hoch dynamischen Märkten ein höheres Maß an Unsicherheit und Volatilität herrscht.

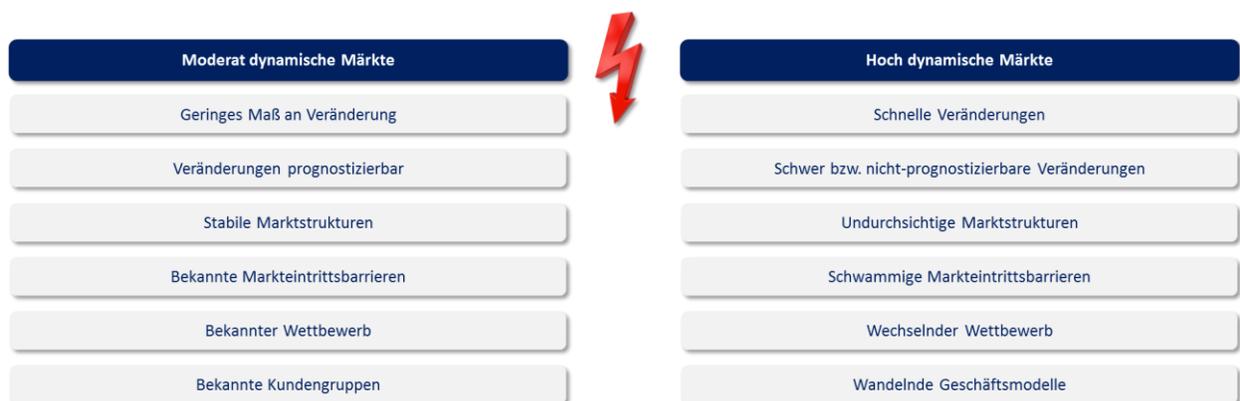


Abbildung 15: Differenzierung von Markt- und Umweltbedingungen nach Eisenhardt und Martin (2000)

Hinsichtlich moderat dynamischer Märkte verweisen die Autoren auf einen iterativen Problemlösungsprozess, der durch ein musterbasiertes, nahezu routinenartiges Vorgehen gekennzeichnet ist (Eisenhardt und Martin 2000). Dabei kommen vor allem etabliertes Wissen sowie bekannte Vorgehens- und Handlungsweisen zum Einsatz (Buchheit 2013). Im Gegensatz dazu sehen Eisenhardt und Martin in dem Vorgehen zur Dynamisierung von Unternehmen in hoch dynamischen Märkten die größere Herausforderung. Schreyögg und Kliesch (2006) zufolge, sind insbesondere die durch Fragilität und Variabilität gekennzeichneten Dynamic Capabilities hierfür verantwortlich. Aus diesem Grund werden Problemstellungen in hoch dynamischen Märkten überwiegend ad-hoc und kaum muster- bzw. routinebasiert angegangen (Wollersheim 2010). Hieraus resultiert zwar ein sehr dynamischer und flexibler Problemlösungsansatz, allerdings

erscheint dieser aufgrund seines simplen und nicht repetierbaren Charakters wenig nachhaltig (Schreyögg und Kliesch 2006). Eisenhardt und Martin weisen jedoch darauf hin, dass mittels der einmalig und ad-hoc ausgerichteten Problemlösung stets komplett neue Ressourcenkombinationen generiert werden. Auch für komplexe Unternehmungen mit hoch strukturierten Prozessen sehen die Autoren Vorteile durch die Anwendung des beschriebenen Ansatzes. Dennoch gilt es bei der Anwendung zu beachten, dass Wertgenerierung bzw. Wettbewerbsvorteile erst durch permanente Rekonfiguration von Ressourcen ermöglicht werden (Eisenhardt und Martin 2000).

Diese Charakteristika des Ansatzes sind es, die eine Brücke zur Funktionslogik der Adhokratie (vgl. Mintzberg 1993) schlägt. Die Adhokratie stellt die aktuell modernste Organisationsform einer Unternehmung dar und ist insbesondere durch den Verzicht auf dominierende Organisationselemente, permanente Koordination oder Standardisierung sowie innovative Problemlösungen gekennzeichnet (Eberl 2009). Zusätzlich verweisen die Wissenschaftler auf Erkenntnisse aus einer Studie von Eisenhardt und Brown aus dem Jahr 1997, die die Bedeutung von „[...] improvisation [...], real-time communication, experimentation into the future with a wide variety of low-cost probes, and [...] transitions from present to future“ herausstellen (Brown und Eisenhardt 1997; Buchheit 2013).

Buchheit (2013) beschreibt Dynamic Capabilities im Ansatz der radikalen Dynamisierung und in Anlehnung an Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) daher als „improvisierte und hochfragile Prozesse der Ressourcenintegration, -rekonfiguration und -akquisition, wobei sie Echtzeitinformationen nutzen und simultan auf multiple Alternativen zurückgreifen“.

Neben den bereits beschriebenen Vorteilen wird der Ansatz der radikalen Dynamisierung von unterschiedlichen Wissenschaftlern kritisiert. So kritisieren Schreyögg und Kliesch (2005) sowie Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007), dass der Ansatz die Relevanz von organisationalen Kompetenzen und schwer imitierbaren Mustern reduziere. Vielmehr stelle der Ansatz ein „Konzept der totalen Adaptabilität“ dar, mit welchem die Unternehmen ihre Reaktionsfähigkeit auf wandelnde Umfeldanforderungen beschleunigen können (Schreyögg und Kliesch-Eberl 2007; Klein 2010). Somit lenke der Ansatz der radikalen Dynamisierung den Fokus zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen auf die Lerngeschwindigkeit von Organisationen und weg von Dynamic

Capabilities als routine- und musterbasiertes Verhalten. Weiter fehlt Klein (2010) eine klare und terminologische Abgrenzung zwischen organisationalen Kompetenzen, Ressourcen und dem Prozess der Ressourcenrekonfiguration nach Eisenhardt und Martin (2000). Arend und Bromiley (2009) zu Folge ist insbesondere die Unterscheidung in fragile bzw. variable Dynamic Capabilities auf Sinnhaftigkeit zu prüfen, da diese so in keinem der anderen Ansätze zu Dynamic Capabilities zu finden sind. Vielmehr wird wiederholt auf die Stabilität sowie die musterbasierten Eigenschaften von Dynamic Capabilities hingewiesen (Buchheit 2013).

### **3.3.3 Ansatz der routinisierten Dynamisierung nach Zollo und Winter**

Ein Ansatz, der organisatorische Routinen in den Fokus rückt, ist der der routinisierten Dynamisierung nach Zollo und Winter (2002). Hierbei stellen die Autoren die Relevanz von erlernten und stabilen Mustern kollektiver Aktivitäten innerhalb einer Organisation in den Vordergrund der Betrachtung, um diese in ihrer Effektivität zu steigern (Zollo und Winter 2002). So beschreiben Zollo und Winter (2002) Dynamic Capabilities als spezifische Metaroutinen, die auf die „Generierung, Modifikation und Optimierung operationaler Routinen“ abzielen, um so den Grad der Flexibilität einer Organisation sowie deren Innovationskraft zu steigern. Die mittels Dynamic Capabilities generierten operativen Routinen dienen Organisationen, um auf Umfeldveränderungen reagieren zu können, Wettbewerbsvorteile zu erschließen sowie Risiken von leicht volatilen Märkten zu begegnen (Buchheit 2013). Letzter Punkt beschreibt zudem auch die wachsende Relevanz von Dynamic Capabilities in Abhängigkeit zur Volatilität eines Marktes. Zollo und Winter (2002) zu Folge werden Dynamic Capabilities umso notwendiger, je volatiliter bzw. dynamischer ein Markt ist.

In ihrem Ansatz sehen die Autoren Dynamic Capabilities als „[...] systematic patterns of organizational activity aimed at the generation and adaptation of operating routines [...]“ und bezeichnen diese als eine Art Metakompetenz der Organisation (Zollo und Winter 2002; Hutterer 2013). Im Gegensatz zu gewöhnlichen Kompetenzen stellen Metakompetenzen Veränderungen geradezu sicher (Schreyögg und Kliesch 2005). Daraus leitet sich auch der Kern des Ansatzes ab, der die Notwendigkeit von Veränderung einer Organisation adressiert.

Die Grundlage für operative Routinen bilden – wie bereits beschrieben – Dynamic Capabilities, die ihrerseits wiederum durch Lernprozesse generiert werden können. Abb. 16 zeigt den Prozess

hin zu operativen Routinen innerhalb des Ansatzes zur routinisierten Dynamisierung nach Zollo und Winter (2002). Aus der Übersicht wird ersichtlich, dass mittels Dynamic Capabilities, die sogenannte „higher-order routines“ darstellen, operative Routinen, oder auch „lower-order routines“ generiert werden können. Darüber hinaus können operative Routinen auch auf direktem Weg mittels effizienter Lernmechanismen entstehen. Buchheit (2013) beschreibt die Lernmechanismen analog der Autoren Zollo und Winter (2002), als ein gegenseitiges Zusammenwirken von Akkumulation von Erfahrung sowie Artikulation und Kodifizierung von Wissen. Insbesondere die Akkumulation von Erfahrung zielt auf eine permanente Anpassung und kontinuierliche Optimierung operativer Routinen ab und kann diese somit auch unmittelbar beeinflussen.

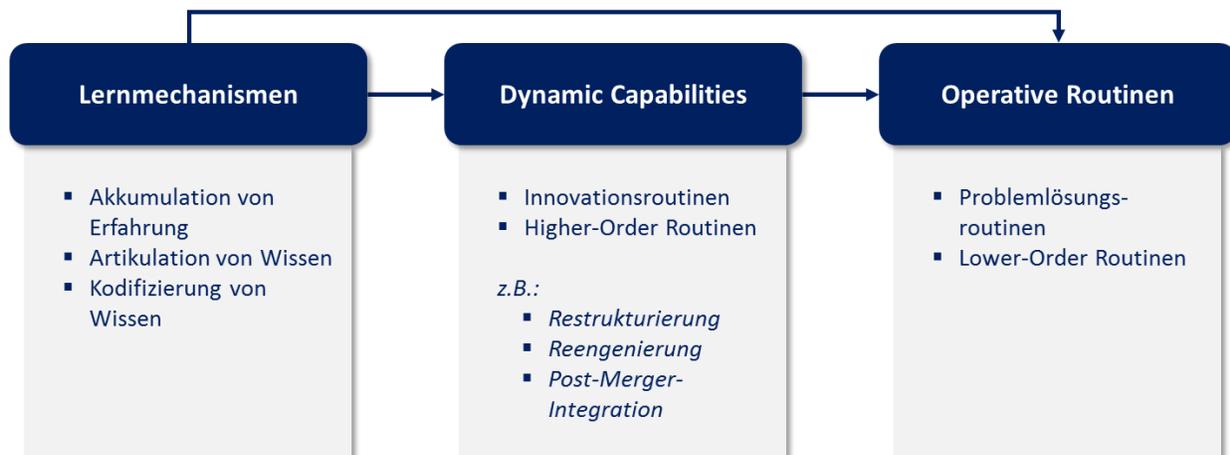


Abbildung 16: Prozess operative Routinen innerhalb des Ansatzes der routinisierten Dynamisierung nach Zollo und Winter (2002)

Prinzipiell ist festzustellen, dass durch die repetitiven Prozesse zur Aufgabenbewältigung und entsprechende Feedbackschleifen neues Wissen generiert werden kann (Hutterer 2013). Einzelne Wissenschaftler weisen in diesem Zusammenhang auch auf Wissensgenerierung per „Learning-by-doing“ oder „Experimental Learning“ hin (Macpherson, Jones und Zhang 2004). Per Artikulation des Wissens wird aus implizitem explizites Wissen und kann so einer Organisation zugänglich gemacht werden. Auf diese Weise können unterschiedliche Wissensträger relevante Vorgehensweisen und Muster, die einerseits der Problemlösung und andererseits der Organisationsentwicklung dienen können, identifizieren sowie diskutieren (Hutterer 2013). Im

Anschluss an die Artikulation von Wissen folgt die Kodifizierung von Wissen, bei der die gesammelten Erfahrungen und Kenntnisse schriftlich fixiert werden. Im Gegensatz zur reinen Artikulation von Wissen wurden die Vorgehensweisen bzgl. der operativen Routinen nicht nur identifiziert, sondern konnten von unterschiedlichen Wissensträgern auch nachvollzogen werden. Dies ist zugleich auch Voraussetzung für eine ordentliche Dokumentation von organisationalem Wissen (Zollo und Winter 2002).

Trotz des nachvollziehbaren Aufbaus des Ansatzes und der Analogie zu March (1991) äußern unterschiedliche Wissenschaftler Kritik am Ansatz der Autoren. So wird bspw. die „Konzipierung von Dynamic Capabilities als Innovationsroutinen“ kritisiert, da sich die Begriffe Innovation und Routine aufgrund konträrer Definition nicht miteinander vereinbaren lassen (Schreyögg und Kliesch 2005; Eberl 2009). Somit könne keine Veränderung mittels Routinen herbeigeführt werden, auch wenn Zollo und Winter (2002) auf die Flexibilität von Dynamic Capabilities hinweisen (Moldaschl 2007; Eberl 2009). Weiter werden Zollo und Winter hinsichtlich der Einfachheit ihres Ansatzes kritisiert. So führt Eberl (2009) an, dass der Ansatz primär Veränderungsbedarfe aufdeckt und diese mittels vergleichsweise einfacher Rekombinationsprozesse zu schließen versucht. Die Komplexität von Veränderungsprozessen bzw. die benötigten Strukturen innerhalb einer Organisation werden zudem kaum beschrieben und spiegeln einen weiteren Kritikpunkt wider (Wollersheim 2010). Wollersheim (2010) weist u.a. auch auf eine mögliche Trägheit von Organisationen hin, ausgelöst durch eine Fokussierung auf sogenannte Suchroutinen, um Veränderungen zu identifizieren. Moldaschl (2007) kritisiert – etwas vereinfacht – den Ansatz Routinen mit Routinen zu begegnen und stellt die Frage nach der Sinnhaftigkeit der Implementierung von „Meta-Regeln [...] für Regeln“.

### **3.3.4 Dynamic Capabilities Framework nach Teece**

Neben dem Ansatz der integrierten Dynamisierung von Organisationen entwickelte Teece auf der Grundlage seiner Forschungsergebnisse ein umfassendes Dynamic Capabilities Framework. Es gilt als aktuell gültiges und empirisch fundiertes Framework, weshalb es in der Dynamic Capabilities Forschung eine zentrale Rolle einnimmt (Teece 2007). Dem Framework Teece's liegt nachfolgende Definition zugrunde:

„For analytical purposes, dynamic capabilities can be disaggregated into the capacity (1) to sense and shape opportunities and threats, (2) to seize opportunities, and (3) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise’s intangible and tangible assets.“ (Teece 2007)

Aus dieser Definition gehen bereits die unterschiedlichen Prozessschritte des Frameworks hervor, die zusätzlich in Abb. 17 dargestellt sind.



Abbildung 17: Eigene Darstellung des Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007)

Teece steht mit seinem Dynamic Capabilities Framework und der einhergehenden Annahme, dass Dynamic Capabilities ein organisationaler Prozess zugrunde liegt, in der Wissenschaft jedoch nicht allein da (Teece, Pisano und Shuen 1997). Weitere Wissenschaftler der Dynamic Capabilities Forschung beschreiben Dynamic Capabilities gar als ein „Konglomerat spezifischer und identifizierbarer Prozesse“, wie bspw. „[...] product development, strategic decision making, and alliancing“ (Eisenhardt und Martin 2000; Buchheit 2013). Selbst Zollo und Winter (2002) beschreiben in ihrem Ansatz unterschiedliche Subprozesse innerhalb einer Organisation, bspw. die Akkumulation von Erfahrung sowie die Artikulation und Kodifizierung von Wissen, die für die Entstehung von Dynamic Capabilities essentiell sind. Auch wenn Zollo und Winter (2002) Dynamic Capabilities als Routinen verstehen, kann dank der Arbeiten Becker’s (2004) eine Analogie zu Teece hergestellt werden. Becker beschreibt Routinen als einen bzw. mehrere musterbasierte(n) und repetitive(n) Prozess(e).

In der Folge werden die jeweiligen Prozessschritte des Dynamic Capabilities Framework nach Teece, „Sensing“, „Seizing“, „Managing“ und „Orchestration“, kurz erläutert.

## **Sensing**

Als initialen Prozessschritt implementierte Teece das sogenannte Sensing. Dieses dient in erster Linie dem Aufspüren von Chancen und Risiken sowie deren Interpretation. Zudem ist es Ziel des Sensing Potenziale aufzudecken und somit neue Chancen zu generieren (Teece 2007). Das Sensing kann auf unterschiedlicher Informationsgrundlage durchgeführt werden. So kann es bspw. mittels bereits bestehender Informationen, bei denen eine Informationsasymmetrie zwischen Unternehmen und Individuen herrscht, mittels neuer Informationen oder auch mittels neu generiertem Wissen (unternehmensintern oder -extern) durchgeführt werden (Teece 2007; Borgmann 2012). Insbesondere in hoch-dynamischen Märkten ist ein effektives Sensing förderlich, um Wettbewerbsvorteile zu generieren bzw. beibehalten zu können. Borgmann (2012) führt in seiner Arbeit an, dass vor allem Start-Up Unternehmen mittels eines effektiven Sensing ihre Position in einem dynamischen, technologiegetriebenen und von Kundenbedürfnissen geprägten Marktumfeld stärken können. Etablierte Unternehmen fokussieren sich dagegen primär auf die Ausschöpfung bereits „bestehender technologischer und organisationaler Vermögenswerte“, wodurch ein wirkungsvolles Sensing limitiert wird (Borgmann 2012). Teece (2007) führt als zusätzlichen positiven Aspekt an, dass ein effizientes und effektives Sensing nicht zwangsläufig ressourcenintensiv sein muss, sondern bereits durch geringen Ressourceneinsatz möglich ist. So sind Open Innovations ein aktuelles Beispiel für den schnellen, wenig kostenintensiven und effektiven Aufbau einer breiten Wissens- und Informationsbasis. Für das Sensing hat Teece (2007) vier Subprozesse definiert, die der nachfolgenden Abb. 18 zu entnehmen sind.

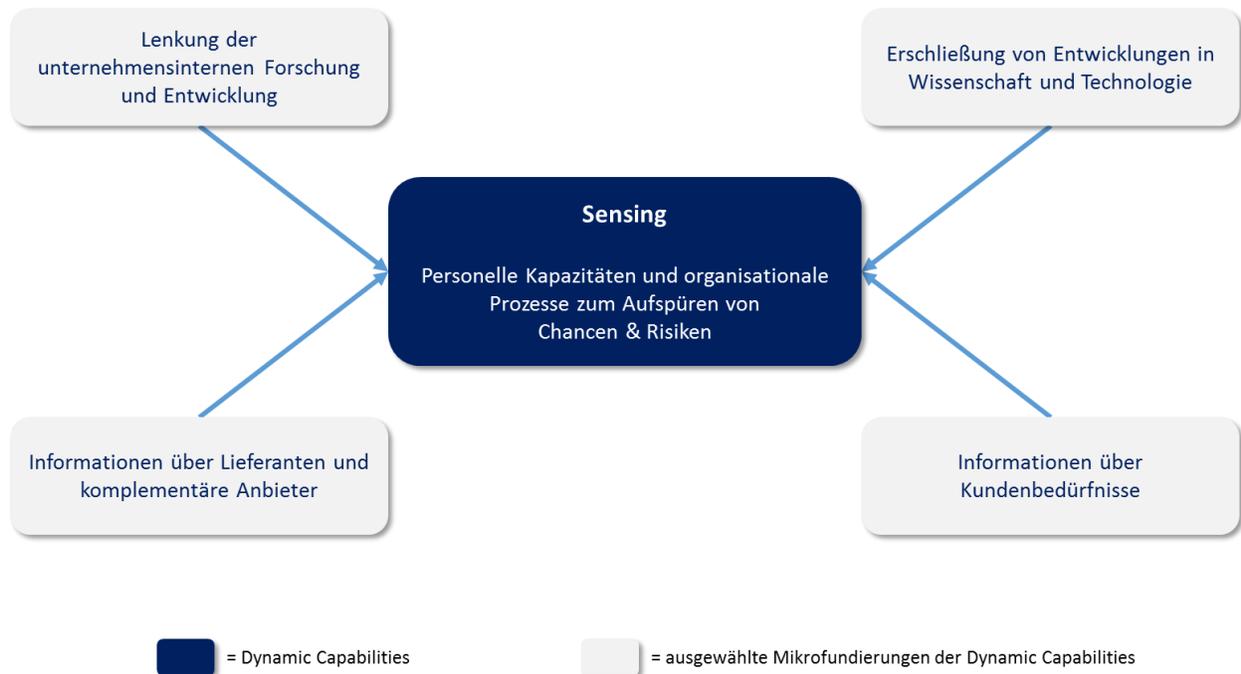


Abbildung 18: Eigene Darstellung der Prozesse des Sensing in Anlehnung an Teece (2007) und Borgmann (2012)

Der Subprozess **Lenkung der unternehmensinternen Forschung und Entwicklung** zielt auf die Verbesserung der Forschung und Entwicklung eines Unternehmens ab und rückt bspw. neue Technologien in den Fokus. Bei der Prüfung bestehenden Wissens kommt lt. Teece (2007) vor allem den kognitiven und kreativen Fähigkeiten von Organisationen eine besondere Bedeutung zu. Darüber hinaus spielen der Bildungsgrad sowie Branchenkenntnisse der Individuen innerhalb einer Organisation eine wesentliche Rolle, ebenso wie deren in- und extrinsische Motivation und Interessen (Kollmann 2009).

Eine andere Art der Informationsgewinnung stellt die **Erschließung von Entwicklungen in Wissenschaft und Technologie** dar. Teece weist hierbei auf unternehmensexterne Berater und Experten hin, die zumeist über eine breite Wissensbasis sowie ein weitgefächertes Netzwerk verfügen (Teece 2007). Junge Unternehmungen nutzen laut Borgmann (2012) zudem das private und berufliche Netzwerk ihrer Investoren, Business Angels oder anderen Risikokapitalgebern, sofern vorhanden. Zusätzlich bieten z.B. Messen oder Konferenzen gute Plattformen, um Informationen über aktuelle Trends und Entwicklungen einzuholen (Kollmann 2009). Eine weitere Möglichkeit der Informationsgewinnung in diesem Zusammenhang stellen Kooperationen oder

Spin-offs zwischen Unternehmungen der Wirtschaft und Instituten der Wissenschaft, bswp. Universitäten, Hochschulen oder Forschungsinstitute, dar (Teece 2007; Witt 2008).

Teece (2007) beschreibt in dem dritten Subprozess des Sensing die **Erschließung der Innovationen von Lieferanten und komplementären Anbietern**. Hierbei können ebenfalls Kooperationen zwischen Unternehmen und deren Zulieferern entstehen, die über den ursprünglich vertraglich festgehaltenen Rahmen hinausgehen. Einer der wichtigsten Aspekte für Unternehmen, um langfristig erfolgreich zu sein, ist die Berücksichtigung von **Informationen über Kundenbedürfnisse** (Teece 2007). Hierzu arbeitet Teece (2007) im vierten Subprozess die Bedeutung der Identifikation von Zielmarktsegmenten heraus, um die permanent wandelnden Kundenbedürfnisse sowie die von Kunden initiierten Innovationen in das unternehmerische Handeln einzubeziehen. Heutzutage können Informationen über Kundenbedürfnisse auf unterschiedlichen Wegen generiert werden, wobei gerade die digitale Informationsgewinnung, bswp. per Data Mining Tools oder Cookie- und Log-File Analysen, immer wichtiger wird (Kollmann 2009; Borgmann 2012). So können z.B. sogenannte „Pain-Points“ identifiziert werden, die sich immer dann ergeben, wenn Kundenbedürfnisse durch die aktuellen Lösungsansätze oder Produkte nicht vollständig bedient werden (Kollmann 2009). Folglich können „Pain-Points“ sowohl Risiken für etablierte Unternehmen als auch Chancen, insbesondere für aufstrebende Unternehmen, bedeuten. Für Unternehmungen gilt es daher (potenzielle) Kunden in (Produkt-) Innovationszyklen, bswp. durch Interviews, Umfragen oder Tests, einzubeziehen (Teece 2007).

### **Seizing**

Im Gegensatz zu dem Sensing, bei dem es im Wesentlichen um die Identifizierung von Chancen und Risiken geht, steht beim Seizing das „Ergreifen“ der identifizierten Chancen im Mittelpunkt. So sollten lt. Teece (2007) mögliche Chancen umgehend mittels „neuer Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen adressiert werden“. Auch für das Seizing hat Teece vier Subprozesse (vgl. Abb. 19) zur effektiven Umsetzung definiert.

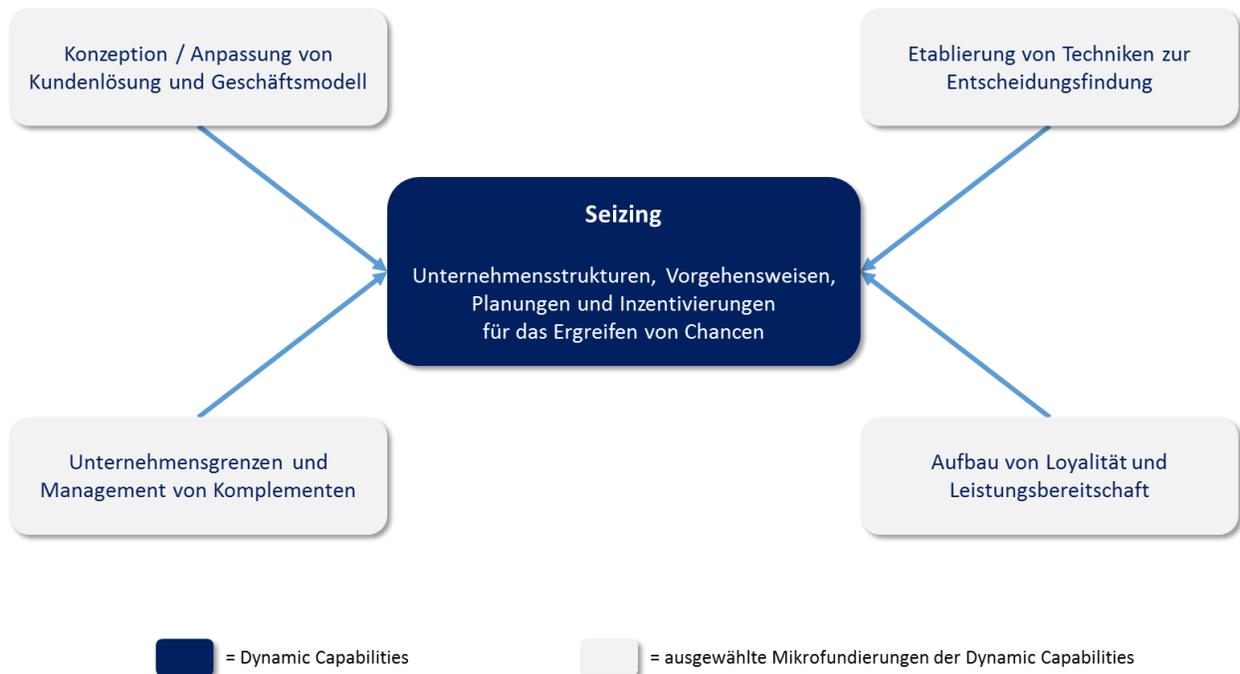


Abbildung 19: Eigene Darstellung der Prozesse des Seizing in Anlehnung an Teece (2007) und Borgmann (2012)

Der erste der vier Subprozesse befasst sich mit der **Konzeption bzw. Anpassung von Kundenlösung und Geschäftsmodell**. Hierbei ist es für Unternehmen wichtig, entsprechende Lösungen zu erarbeiten, die nicht nur den Nutzen für den Kunden in den Fokus rücken, sondern zudem die Zahlungsbereitschaft der Kunden erhöhen und somit Gewinne für die Unternehmung generieren (Teece 2007). Zusätzlich gilt es bei der Konzeption eines Geschäftsmodells weitere Faktoren, wie bspw. das Lieferanten- und Wettbewerbsumfeld, Alleinstellungsmerkmal oder Wertschöpfung einer Unternehmung, einzubeziehen. Borgmann (2012) schreibt, in Anlehnung an Teece (2007), dem Geschäftsmodell immense Bedeutung zu, da dieses nicht nur für das Seizing unternehmerischer Möglichkeiten, sondern auch hinsichtlich unternehmerischer Investitionen entscheidend ist. Nicht nur in Bezug auf Investitionen ist es für Unternehmungen essentiell richtige Entscheidungen zu treffen. Im Rahmen des Seizing implementierte Teece daher den Prozess zur **Etablierung von Techniken zur Entscheidungsfindung**. Teece (2007) nennt unterschiedliche Faktoren, wie bspw. „das Festhalten an bestehenden Strategien“ bzw. „eine ausgeprägte Verlustaversion“, die die Entscheidungsfindung beeinflussen bzw. zu Fehlentscheidungen führen können (Borgmann 2012). Weitere negative Einflussfaktoren auf die Entscheidungsfindung innerhalb von Organisationen können bereits vorhandene Routinen und /

oder Ressourcen sein, die von Akteuren zum Erreichen eigener Interessen genutzt werden. Aufgabe des Managements ist es daher, solche „wertlosen“ bzw. „riskanten“ Routinen und / oder Ressourcen zu identifizieren, aufzubrechen und ggf. zu entfernen, um die Bildung von Blockaden zu verhindern (Ellermann 2010; Borgmann 2012). Für eine möglichst konstruktive Entscheidungsfindung stellt Teece (2007) insbesondere die Incentivierung von Entscheidungsträgern, die Ausgestaltung der Organisationsstruktur sowie eine offene und interdisziplinäre Diskussionsatmosphäre heraus (Borgmann 2012). Grundsätzlich weisen Busenitz und Barney (1994) darauf hin, dass eine Unternehmensführung jüngerer Unternehmen entscheidungsfreudiger und risikoaffiner sei als das Management innerhalb etablierter Großunternehmen. Die Bedeutung der Unternehmensgröße inkludiert Teece in dem dritten Subprozess, der **Unternehmensgrenzen und Management von Komplementen** adressiert. Heutzutage können Unternehmen unterschiedliche Organisationsformen und -Strukturen für ihr unternehmerisches Handeln wählen. Neben den klassischen Organisationsformen, werden vor allem Netzwerkorganisationen sowie virtuelle Organisationsstrukturen in einer vernetzten Wirtschaft immer wichtiger (Reichwald und Piller 2009). Teece (2007) zu Folge ist es für Unternehmen essentiell, die Unternehmensgrenzen für jede größere Innovationsidee neu festzulegen, sodass bei erfolgreicher Umsetzung mögliche Gewinne innerhalb des Unternehmens anfallen und weniger von Nachahmer-Unternehmen abgeschöpft werden. In diesem Zusammenhang wird das Appropriierungsregime erwähnt (Teece 2007). Dabei spielen u.a. die genutzte Art der Technologie sowie rechtliche Rahmenbedingungen zum Schutz der Innovation eine maßgebliche Rolle. Je nach Ausprägung des Appropriierungsregimes sind Unternehmen gewillt (bei starken Appropriierungsregimen) oder nicht gewillt (bei schwachen Appropriierungsregimen) Kooperationen einzugehen. Grund für ein mögliches Scheitern der Kooperationsüberlegungen ist vor allem die Gefahr opportunistischen Verhaltens bei schwachen Appropriierungsregimen (Gresse 2010; Gredel 2016). Hinsichtlich möglicher „Schwachpunkte und Engpässe in der Wertschöpfungskette von der Erfindung bis zur Markteinführung“ weist Teece (2007) auf die Bedeutung hin, diese schnellstmöglich zu identifizieren sowie zu kontrollieren (Borgmann 2012). Sollte die Innovation eine mögliche Co-Spezialisierung zulassen, so gilt es auch diese möglichst effektiv zu kontrollieren, um ein möglicherweise resultierendes Risiko aus der bilateralen Abhängigkeit zu minimieren (Teece 2007). Als weiteren Aspekt des Seizings sieht

Teece (2007) den **Aufbau von Loyalität und Leistungsbereitschaft**. Borgmann (2012) beschreibt in diesem Zusammenhang eine gesteigerte Leistungsbereitschaft in Abhängigkeit zur Loyalität von Mitarbeitern. Unternehmen sollten lt. Teece (2007) eine „motivierende und innovative Unternehmenskultur“ schaffen, in der eine möglichst hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen möglich wird und eine gesteigerte Leistungsbereitschaft die Folge sein kann. Die Aufrechterhaltung einer „motivierenden und innovativen Unternehmenskultur“ im Rahmen einer formalisierten Unternehmenskultur stellt jedoch eine große Herausforderung für das Management dar. Witt (2008) weist zudem auf Möglichkeiten zur Förderung innovativer Ideen innerhalb einer Organisation hin, um die Loyalität und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern zu steigern. In diesem Kontext ergänzt Kollmann (2009) eine klare Formulierung von Unternehmensvision und -Zielen als relevanten Faktor.

### **Managing**

Die dritte Klasse des Dynamic Capabilities Framework stellt das Managing dar. Hierbei geht es u.a. um das Managen von Risiken sowie die permanente und kontinuierliche Anpassung und Neuausrichtung spezifischer tangibler und intangibler Vermögenswerte einer Unternehmung (Teece 2007). Ohne eine permanente Neuausrichtung sowie Rekonfiguration von Ressourcen oder Geschäftsprozessen beraubt sich eine Organisation ihrer evolutionären Fitness und Flexibilität (Teece 2007; Borgmann 2012). Wie bereits zum Sensing und Seizing hat Teece für das Managing ebenfalls vier Subprozesse definiert, die in Abb. 20 zu sehen sind.

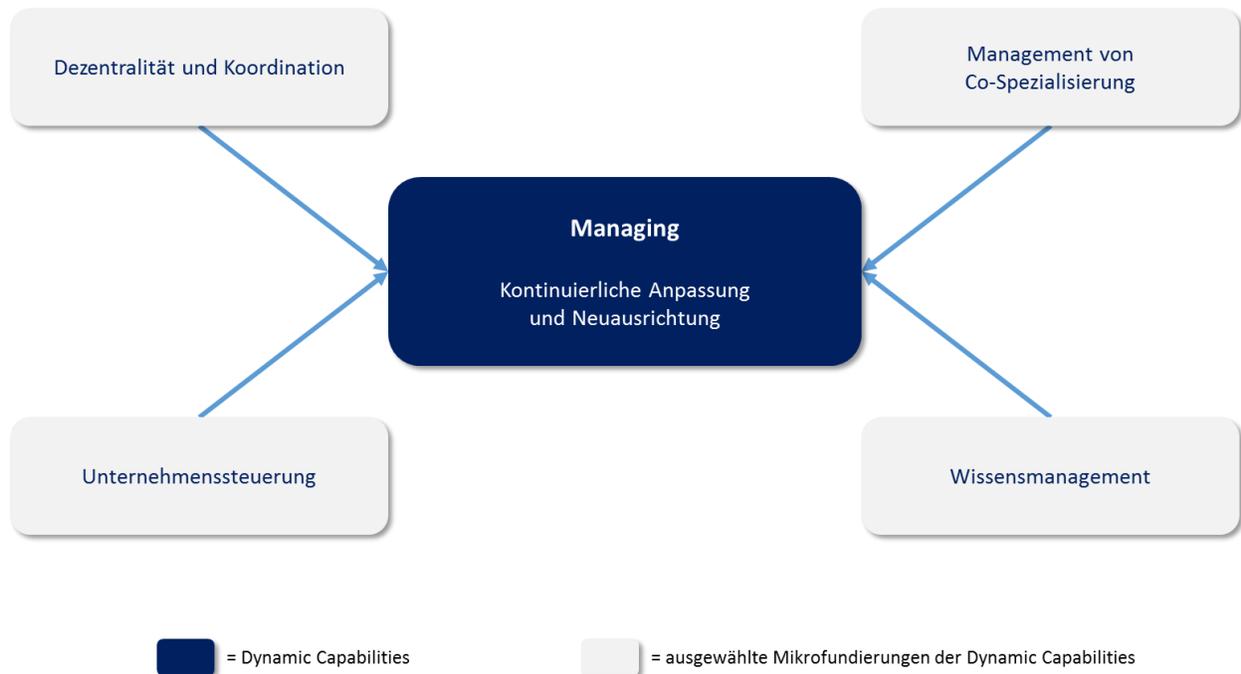


Abbildung 20: Eigene Darstellung der Prozesse des Managing in Anlehnung an Teece (2007) und Borgmann (2012)

Die Fähigkeit von Unternehmen auf etwaige Umfeldveränderungen oder potenzielle Risiken kurzfristig reagieren zu können wird maßgeblich durch die Organisationsform bestimmt. Aus diesem Grund widmet Teece (2007) den ersten Subprozess des Managings der **Dezentralität und Koordination**. Grundsätzlich sollte eine Organisationsstruktur ein hohes Maß an Flexibilität ermöglichen, damit Organisationen auf unternehmensexterne Einflussfaktoren dynamisch und kurzfristig reagieren können. Dies bedarf lt. Teece (2007) einer dezentralen Organisationsform, in der die jeweiligen Organisationseinheiten weitestgehend eigenständig agieren und bei Bedarf ihre Ressourcen bündeln sowie koordinieren können. Förderlich wäre zudem eine Orientierung der Unternehmensstruktur an das Konzept der Open Innovation, das unternehmensexterne Informationen und Einflüsse in das unternehmerische Handeln einbezieht (Teece 2007). Teece (2007) zu Folge benötigen Unternehmen zum einen integrative Kompetenzen, um unternehmensinterne sowie -externe Akteure einzubeziehen, zum anderen ausgeprägte Koordinationskompetenzen, um mittels effektiver Kommunikation die Effizienz einer Organisation zu steigern. Weitere Möglichkeiten die Effizienz einer Unternehmung zu steigern beschreibt Teece (2007) im Prozess der **Unternehmenssteuerung**. So nennt er die kontinuierliche Steuerung und Kontrolle unternehmerischer Ressourcen unter Berücksichtigung der

Unternehmensstrategie als relevanten Aspekt, um das Risiko opportunistischen Verhaltens einzelner Interessensgruppen zu minimieren. Neben der Kontrolle durch das Management können hierbei auch die gesellschaftsrechtlich (z.B. Aufsichtsräte) vorgeschriebenen bzw. freiwillig installierten Kontrollorgane (z.B. Beiräte) unterstützen (Kollmann 2009; Borgmann 2012). Zusätzlich können Organisationen in diesem Kontext Anreizsysteme, sowohl für das Management als auch für die Mitarbeiter, implementieren (Teece 2007). Diese können unterschiedlicher Natur sein und von finanziellen Anreizen über soziale Zusatzleistungen reichen (Bau 2003). Auch im Rahmen des Managings arbeitet Teece (2007) die Relevanz von Co-Spezialisierungen heraus. So widmet er dem **Management von Co-Spezialisierungen** einen weiteren Subprozess. Hierbei sieht Teece die „Co-Spezialisierung als das Schlüsselement“, um einen „strategic fit“ zwischen unternehmensinternen Ressourcen sowie -externen Chancen herzustellen (Teece 2009; Borgmann 2012). Neben Teece (2007) weisen weitere Wissenschaftler auf die Möglichkeit hin, Wettbewerbsvorteile durch die Verknüpfung von co-spezialisierten Ressourcen zu generieren (Lippman und Rumelt 2003; Kim und Mahoney 2008; Borgmann 2012). Darüber hinaus weist Teece (2007) auf den naturgemäßen Imitationsschutz von Co-Spezialisierungen hin. Insbesondere die Tatsache, dass co-spezialisierbare Ressourcen erst durch ihre Kombination mit entsprechenden weiteren co-spezialisierbaren Ressourcen exponentiell an Wert gewinnen, ermöglicht es den beteiligten Unternehmen Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Die Identifikation von co-spezialisierbaren Ressourcen sowie deren unternehmensinterne Entwicklung bzw. -externe Beschaffung stellen daher ebenso essentielle Herausforderungen für Unternehmen dar wie die anschließende Koordination und Steuerung der Co-Spezialisierungen (Teece 2007; Borgmann 2012). In dem vierten Subprozess des Managings weist Teece (2007) auf das **Management von Wissen** hin. Gerade Unternehmungen, die innerhalb stark volatiler und dynamischer Märkte agieren, werden von diesem Subprozess adressiert. In einem undurchsichtigen Wettbewerbsumfeld, das von einem hohen Maß an Unsicherheit geprägt ist, kann Management von Wissen den entscheidenden Vorsprung ggü. dem Wettbewerb liefern. Daher sollten Unternehmen Teece zu Folge frühzeitig mit dem Aufbau eines organisationalen Wissensmanagements beginnen, um so individuelle bzw. organisationale Lernprozesse identifizieren und nutzen zu können (Gruber und Harhoff 2001; Teece 2007; Witt 2008). Neben dem Aufbau neuer Kompetenzen zur Internalisierung und (Neu-) Kombination von Wissen kommt

auch dem Schutz geistigen Eigentums eine wichtige Rolle zu (Teece 2007). Dieser Schutzgedanke ist für Unternehmen entscheidend, da gerade intangible Assets, wie bspw. Wissen oder Technologien, zumeist erfolgskritisch sind (Kim, Song und Koo 2008). Entsprechende Schutzrechte bzw. -Strukturen können hierbei ebenfalls hilfreich sein, um den Schutz des geistigen Eigentums zu stärken (Kollmann 2009).

**Orchestration**

Das von Teece (2007) entwickelte Dynamic Capabilities Framework spiegelt einen umfassenden Ansatz zur Dynamisierung von Unternehmen wider (vgl. Abb. 21).

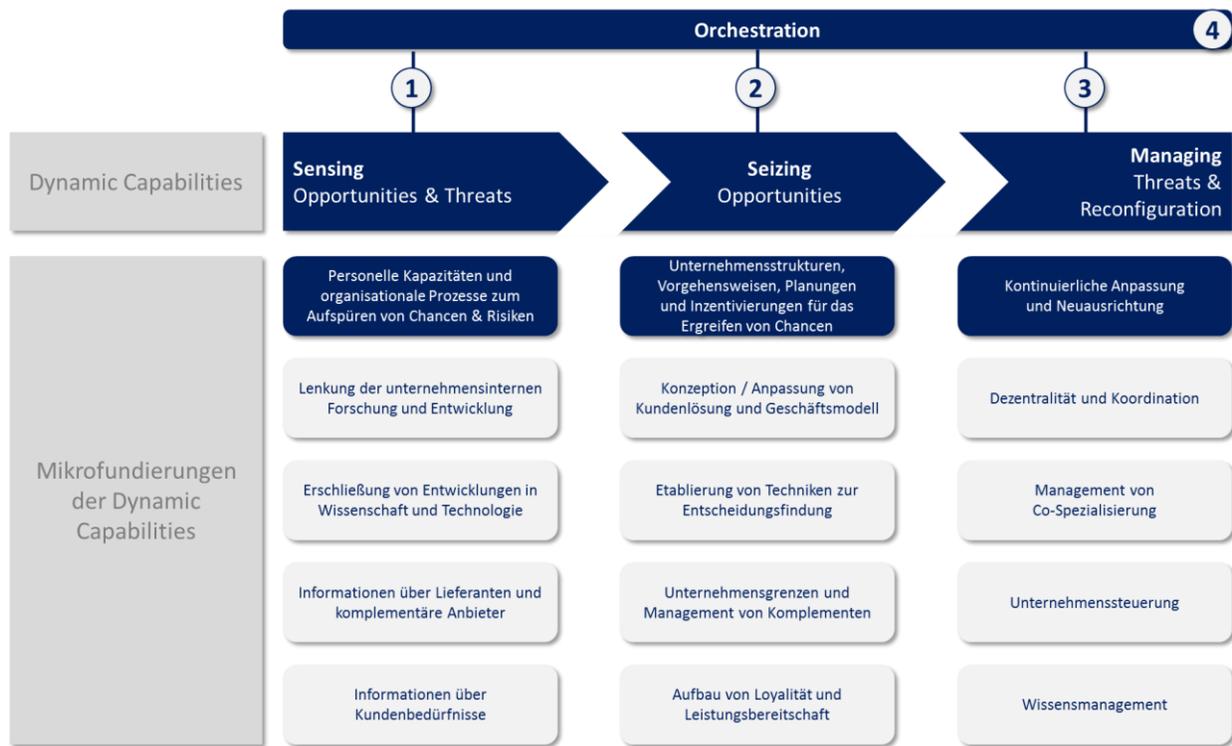


Abbildung 21: Eigene Darstellung des Dynamic Capabilities Framework inkl. Subprozesse nach Teece (2007)

Um das Rahmenkonzept jedoch möglichst effektiv umsetzen zu können ist es für Unternehmen wichtig, alle drei Klassen des Frameworks gleichermaßen in ihre Prozesse zu integrieren. Zu beachten ist hierbei, dass zwischen den drei Klassen sowie den unterschiedlichen Subprozessen „zahlreiche Spannungen, Verflechtungen und wechselseitige Beziehungen“ herrschen (Teece 2007). Eine effektive Steuerung und Koordination (**Orchestration**) der jeweiligen Subprozesse

erfordert lt. Teece (2007) die Verankerung der drei Dynamic Capability Klassen in die Prozesse des Managements.

### **3.4 Kritik an Dynamic Capabilities**

Die Vielzahl der Ansätze innerhalb der Dynamic Capabilities Forschung liefert einerseits wichtige, teilweise unabhängige, Erkenntnisse und birgt andererseits, gerade aufgrund der unterschiedlichen Ansätze, Diskussionspotenzial und Kritik. So werden verschiedene Kritikpunkte angebracht, die teils auf generischer Ebene, teils auf detaillierter Ebene geäußert werden. Nachfolgend sind die meist genannten Kritikpunkte aufgeführt, da eine allumfassende Darstellung der geäußerten Kritik innerhalb der Dynamic Capabilities Forschung den forschungsökonomischen Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde.

Besonders auffällig ist, dass etliche Wissenschaftler die Validität und Fundierung von Dynamic Capabilities hinterfragen, da insbesondere der Entwicklungsprozess von Dynamic Capabilities den Autoren zu Folge unzureichend beschrieben ist (Zollo und Winter 2002; Zahra, Sapienza und Davidsson 2006; Ambrosini und Bowman 2009; Barretto 2010). Grundsätzlich werden in diesem Zusammenhang die aktuellen Ergebnisse hinsichtlich ihrer Präzision, Konsistenz und Validität kritisiert (Barretto 2010; Austerschulte 2014). Diese Kritik sehen verschiedene Wissenschaftler auch als Grundlage für die unterschiedlichen Begriffsbestimmungen von Dynamic Capabilities sowie für die daraus resultierenden Probleme (Zahra, Sapienza und Davidsson 2006; Austerschulte 2014). Zusätzlich trägt das hohe Maß an zeitgleichen Neupublikationen innerhalb der Dynamic Capabilities Forschung zu einem unterschiedlichen Verständnis bei. So entwickelten bspw. Menguc und Auh (2006), Helfat et al. (2007) oder Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) parallel zu Teece (2007) eigene Dynamic Capabilities Konzepte, mit denen sie eine "substanzielle Neukonzeptualisierung" anzustoßen versuchten (Barretto 2010). Auch wenn das Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007) aktuell als State-of-the-Art gilt, herrscht diesbezüglich in der Literatur kein vollumfänglicher Konsens (Rieser 2014).

Des Weiteren wird die starke Abhängigkeit der Dynamic Capabilities Konzepte gegenüber dem Management als Kritikpunkt genannt (Teece 2007). So treffen in Unternehmungen, insbesondere in etablierten Organisationen, häufig Promotoren und Innovatoren sowie ablehnende "Nein-

Sager“ aufeinander (Teece 2007; Austerschulte 2014). Für eine erfolgreiche Umsetzung der Dynamic Capabilities Konzepte sind allerdings die Rückendeckung sowie eine konstruktive Offenheit des Managements, aber auch der Arbeitnehmerschaft, essentiell. Hinsichtlich eines allgemeinen Commitments seitens Arbeitgeber- und Arbeitnehmerschaft weist Austerschulte (2014) auf die mögliche Relevanz des Change Management Ansatzes für die Dynamic Capability Forschung hin, führt jedoch zeitgleich an, dass eine eventuelle Beziehung bisher nicht hinreichend untersucht wurde. Für die erfolgreiche Anwendung des Dynamic Capabilities Konzepts beschreibt Teece (2007) das Managementverhalten optimaler Weise als unvoreingenommen, sodass etablierte Regeln, Routinen und Prozesse unternehmerischen Handelns bzw. zur Entscheidungsfindung hinterfragt und ggf. aufgebrochen werden können. Kritisch sieht er eine mögliche “program persistence bias” des Managements, die als Konsequenz von Führungsschwäche gilt und dazu führen könne “das Gewohnte beizubehalten und das Neue zu vermeiden” (Teece 2007). Ebenso kann der Dynamisierungs- und Flexibilisierungsprozess einer Unternehmung durch Pfadabhängigkeiten, häufig Technologien, die zur Erreichung der Unternehmensstrategie eingesetzt werden, gehemmt werden (Henderson und Clark 1990; Teece 2007). An dieser Stelle kann zudem eine Brücke zur Risikoaversion von Unternehmen geschlagen werden. Vor allem etablierte Unternehmungen tendieren zu möglichst risikoaversem Handeln, was wiederum zu einer geminderten Innovationskraft der Organisation führen kann (Teece 2007). Austerschulte (2014) führt an, dass wirtschaftlicher Erfolg Unternehmen entschleunigen kann, da oftmals etablierte Prozesse, Abläufe und Routinen weniger hinterfragt und vielmehr zur Ausschöpfung unternehmerischer Renten genutzt werden, ohne den Fokus ausreichend auf (radikale bzw. disruptive) Innovationen zu lenken.

Andere Stimmen kritisieren eine mangelnde Operationalisierung sowie ein unzureichend valides Modell zu den Funktionsprinzipien von Dynamic Capabilities innerhalb der Wirtschaft (Burmam 2002; Austerschulte 2014). Relativierend nennen unterschiedliche Wissenschaftler, dass eine Operationalisierung möglicherweise durch Differenzen bzw. Unklarheiten innerhalb der theoretischen Ansätze der Dynamic Capabilities Forschung gehemmt werde (Barretto 2010; Austerschulte 2014). Aufgrund der schweren Messbarkeit von Dynamic Capabilities kann diesen auch kein direkter “impact-on-business” zugeordnet werden, wodurch (positive) Auswirkungen von Dynamic Capabilities nur schwer nachzuvollziehen sind (Austerschulte 2014).

Resümierend lässt sich feststellen, dass trotz etlicher Kritik das Forschungsfeld der Dynamic Capabilities über enorme Aktualität, Popularität und Relevanz für die Wirtschaft verfügt. Hinsichtlich der Operationalisierung von Dynamic Capabilities gilt das Framework nach Teece (2007) – trotz Kritik – als aktueller und ausreichend fundierter Ansatz.

Wie bereits zum Ende des zweiten Kapitels beschrieben wurden die Themengebiete der disruptiven Innovation sowie der Dynamic Capabilities bisher überwiegend isoliert voneinander untersucht. Daher zielt das nachfolgende Kapitel darauf ab, die Themengebiete zusammenzuführen und eine mögliche Bedeutung des Dynamic Capabilities Ansatzes hinsichtlich der Herausforderungen disruptiver Innovationen zu identifizieren.

#### 4 Dynamic Capability basiertes Rahmenkonzept als Antwort auf disruptive Innovationen

Das vierte Kapitel der vorliegenden Arbeit befasst sich mit der Erarbeitung eines Rahmenkonzepts. Ziel ist es hierbei, den etablierten Branchenakteuren ein Tool an die Hand zu geben, mit dem diese auf die Herausforderungen disruptiver Innovationen reagieren können. Auf Basis der theoretischen Grundlagen aus den Kapiteln zwei und drei werden zunächst, neben einer kurzen Herleitung, die Ziele und Anforderungen des Rahmenkonzepts definiert. Für die Erarbeitung des Rahmenkonzepts werden in der Folge die relevanten Inhalte der theoretischen Konzepte sowie der theoriebasierten Ergänzungen identifiziert. Anschließend wird das Rahmenkonzept aus den gewonnenen Erkenntnissen erarbeitet. Grundsätzlich liegt dem zu erarbeitenden Rahmenkonzept die in Abb. 22 beschriebene Vorgehensweise zu Grunde.



Abbildung 22: Eigene Darstellung der Vorgehensweise zur Erarbeitung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts

##### 4.1 Hintergrund des Rahmenkonzepts

Innerhalb der Wirtschaft sehen sich etablierte Unternehmen derzeit immer häufiger mit den Herausforderungen und Auswirkungen disruptiver Innovationen konfrontiert (Weitert 2014; Christensen, Raynor und McDonald 2015; Roland Berger 2016). Wie in den Kapiteln zuvor beschrieben stellen die aktuellen Maßnahmen, die von etablierten Unternehmen in Bezug auf disruptive Innovationen ergriffen werden, keinen hinreichenden Lösungsansatz dar. Auch die von Christensen (1997) bzw. Christensen und Raynor (2003) entwickelten Reaktionsmöglichkeiten bieten bislang keine vollumfänglichen Handlungsoptionen für die Wirtschaft. Demnach kann der Bedarf an einem konstruktiven und möglichst vollumfänglichen Lösungsansatz für die etablierten Branchenakteure abgeleitet werden. In diesem Zusammenhang rückt das in Kapitel drei beschriebene Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007) in den Fokus der Betrachtung. Es könnte, der Theorie nach, als ein möglicher Lösungsansatz in Frage kommen. Um die Eignung des Dynamic Capabilities Frameworks (Teece 2007) in Bezug auf disruptive Innovationen feststellen zu können, bietet es sich an, die Erfolgsfaktoren im Umgang mit den Herausforderungen disruptiver Innovationen den Vorteilen des Framesworks (Teece 2007)

gegenüberzustellen. Zu diesem Zweck werden in den beiden nachfolgenden Unterkapiteln sowohl die Erfolgsfaktoren im Umgang mit den Herausforderungen disruptiver Innovationen als auch die Vorteile des Dynamic Capabilities Frameworks (Teece 2007) hergeleitet und beschrieben, bevor im dritten Unterkapitel die Gegenüberstellung erfolgt.

#### **4.1.1 Erfolgsfaktoren im Umgang mit den Herausforderungen disruptiver Innovationen**

Vor dem Hintergrund der Erarbeitung eines Rahmenkonzepts wurden die Herausforderungen disruptiver Innovationen als äußerst relevant identifiziert. Sie repräsentieren in idealer Form die Auswirkungen der neuen Innovationsart und somit auch die Probleme bzw. Herausforderungen, denen etablierte Unternehmen begegnen müssen. Bereits in Kapitel 2.2.4 „Herausforderungen disruptiver Innovation“ wurden diese in ausführlicher Form beschrieben. Unter Bezugnahme auf die in Abb. 11 (vgl. Kap. 2.2.4) aufgeführten Herausforderungen können Faktoren abgeleitet werden, die den Erfolg oder Misserfolg unternehmerischer Maßnahmen als Reaktion auf disruptive Innovationen beeinflussen können.

Ein probates Mittel zur Identifikation disruptiver Innovationen können bspw. proaktive Analysen sein. Auch Noé (2013) wies bereits auf die enorme Relevanz der proaktiven Identifikation disruptiver Innovationen durch das unternehmenseigene Innovationsmanagement hin. Unter anderem können so auch mangelnde Analysen und Prognosen hinsichtlich der Technologie- und Marktentwicklung verbessert sowie das hohe Unsicherheitspotenzial, das mit einer möglichen Disruption einhergeht, minimiert werden. Ebenso ist der proaktive Aufbau einer breiten Wissens- und Informationsbasis in diesem Zusammenhang wichtig. Aus den dadurch gewonnenen Erkenntnissen können Chancen und Risiken sowie Entscheidungen über die strategische Ausrichtung des Unternehmens abgeleitet werden. Der Herausforderung des effizienten Ressourceneinsatzes müssen Unternehmen mit dem proaktiven Aufbau einer konstruktiven Ressourcenbasis begegnen. In diesem Kontext ist auch die wenig agile bzw. dynamische Organisationsstruktur etablierter Unternehmen zu nennen. Die starren Strukturen hemmen häufig die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, weshalb die Faktoren Agilität und Flexibilität, sowohl in der Unternehmenskultur als auch in der Organisationsstruktur, von hoher Relevanz sind. Weiter müssen künftig auch die Organisationsstrukturen der Unternehmen die

Geschwindigkeit des technologischen Fortschritts abbilden, um diesem überhaupt Lösungsansätze begegnen zu können. Christensen und Raynor (2003) nennen diesbezüglich eigenständige Organisationsstrukturen als möglichen Lösungsansatz, der jedoch in der Wissenschaft als nicht ausreichend angesehen wird. Vielmehr wird die Adaptierbarkeit disruptiver Innovationen und damit verbunden die Lernfähigkeit einer Organisation als kritischer Faktor genannt (Gans 2016). Im Rahmen der erfolgreichen Adaption disruptiver Innovationen wird auch die Herausforderung der Selbstzerstörung bzw. Selbstkannibalisierung adressiert. Zusätzlich sollten auch die Faktoren zur Differenzierung vom Wettbewerb sowie des Innovationsschutzes von den Unternehmen berücksichtigt werden, um mittels einer langfristigen Kundenbindung auch die monetäre Ressourcenbasis bedienen zu können. Unternehmen müssen zudem vielmehr auf die Chancen neuer Märkte eingehen und als First-Mover bzw. Early Adopter neue Märkte sowie deren Markteintrittsbarrieren mitgestalten (Rogers 2003).

Der Übersicht halber werden die beschriebenen Erfolgsfaktoren im Umgang mit den Herausforderungen disruptiver Innovationen nachfolgend nochmals dargestellt (vgl. Abb. 23).



Abbildung 23: Eigene Darstellung der Herausforderungen disruptiver Innovationen und deren Erfolgsfaktoren

Im Anschluss an die Identifikation der Erfolgsfaktoren im Umgang mit disruptiven Innovationen ist es für Unternehmen wichtig einen Lösungsansatz zu erarbeiten, der sich an den Erfolgsfaktoren orientiert. Um zu überprüfen, ob das Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007) zu einem möglichen Lösungsansatz beitragen kann, werden im folgenden Kapitel dessen Vorteile dargestellt.

#### **4.1.2 Vorteile des Dynamic Capabilities Frameworks nach Teece (2007)**

Das Dynamic Capabilities Framework (Teece 2007) wurde bereits in Kap. 3.3.4 ausführlich beschrieben, sodass im Folgenden der Fokus auf die Vorteile des Frameworks gelegt wird. Aus den jeweiligen Mikrofundierungen der Dynamic Capabilities lassen sich unterschiedliche Vorteile für die Unternehmenswelt bzw. für die Unternehmen, die das Framework nach Teece (2007) anwenden, herausarbeiten (vgl. Abb. 24).

Teece (2007) zu Folge können Unternehmen mittels seines Frameworks eine breite Wissens- und Informationsbasis aufbauen. Generiert wird diese durch Prozesse zur Akkumulation von Wissen, Erfahrung sowie (unternehmensinternen und -externen) Informationen. Die in Kap. 3.3.4 bereits beschriebenen Netzwerksaktivitäten, Messen und Konferenzen spielen bei der unternehmensexternen Informationsgewinnung eine wesentliche Rolle (Kollmann 2009). Grundsätzlich kann eine breitere Wissens- und Informationsbasis in der proaktiven Identifikation von Chancen und Risiken resultieren. Unternehmen können so die häufig zitierten „Pain-Points“ aufdecken und offensiv angehen. Hierzu ist es wichtig, dass Unternehmen sich nicht als starre Gebilde verstehen, sondern mittels permanenter Neuausrichtung tangibler und intangibler Vermögenswerte die Organisation dynamisch halten. Teece (2007) weist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung des Reviews von Geschäftsmodellen und Organisationsstrukturen hin, um so die Unternehmung agil und flexibel zu gestalten. So kann bspw. eine veränderte strategische Ausrichtung eine Modifizierung der Organisationsform bedingen. Zudem spielt im Rahmen des Reviews auch das Selektieren und Eliminieren „wertloser“ bzw. „riskanter“ Routinen oder Ressourcen eine wichtige Rolle, um so mögliche Blockaden innerhalb der Organisation aufzulösen (Ellermann 2010). Aber auch die Neukombination vorhandener Ressourcen ist hierbei von Relevanz. So können Unternehmen per Neukombination

vorhandener Ressourcen ihre Fähigkeiten, bspw. an sich wandelnde Umfeldveränderungen, anpassen und so wettbewerbsfähig bleiben. Bei konsequenter Anwendung des Dynamic Capabilities Frameworks (Teece 2007) sammeln Unternehmen zudem relevante Kundeninformationen, die die Erhöhung des Kundennutzens ermöglichen. Da eine erfolgreiche Anwendung auch mit geringem Ressourceneinsatz möglich ist, bietet Teece's Framework für die gesamte Unternehmenswelt eine mögliche Dynamisierungsoption. Einen weiteren Vorteil stellt die Verbesserung und Steuerung der organisationalen Lernprozesse sowie der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (F&E Aktivitäten) dar. Die Verbesserung der F&E Aktivitäten eines Unternehmens führt in der Regel zu einer gesteigerten Innovationsfähigkeit und kann somit auch zur Differenzierung vom Wettbewerb beitragen (Teece 2007). Die Absicherung von Wettbewerbsvorteilen, insbesondere in hochdynamischen und technologiegetriebenen Märkten, stellt folglich einen zusätzlichen Vorteil dar (Borgmann 2012). Als weitere Maßnahme zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und zum Imitationsschutz ggü. dem Wettbewerb beschreibt Teece (2007) die Identifikation sowie das aktive Management von Co-Spezialisierungen.



Abbildung 24: Eigene Darstellung der Vorteile des Dynamic Capabilities Frameworks nach Teece (2007)

Auf den ersten Blick wirken die Vorteile des Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007) komplementär zu den Erfolgsfaktoren im Umgang mit disruptiven Innovationen. Um diesbezüglich eine fundiertere Aussage treffen zu können, ist es allerdings wichtig die beiden Themenfelder detaillierter zu vergleichen. Das nachfolgende Unterkapitel befasst sich daher mit dem Abgleich beider Themenfelder, um so die Eignung des Dynamic Capabilities Frameworks (Teece 2007) für die zentrale Problemstellung der vorliegenden Arbeit zu prüfen.

#### 4.1.3 Erfolgsfaktoren im Umgang mit disruptiven Innovationen vs. Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007) – Teece's Framework ein möglicher Lösungsansatz?

Das folgende Kapitel prüft die Eignung des Dynamic Capabilities Frameworks nach Teece (2007) als möglichen Lösungsansatz hinsichtlich der Herausforderungen disruptiver Innovationen. Die Prüfung erfolgt mittels der Methode des (Spinnen-) Netzdiagramms (Schön 2016). Das für den Vergleich definierte Vergleichsnetzdiagramm ist aus der nachfolgenden Abb. 25 zu entnehmen.

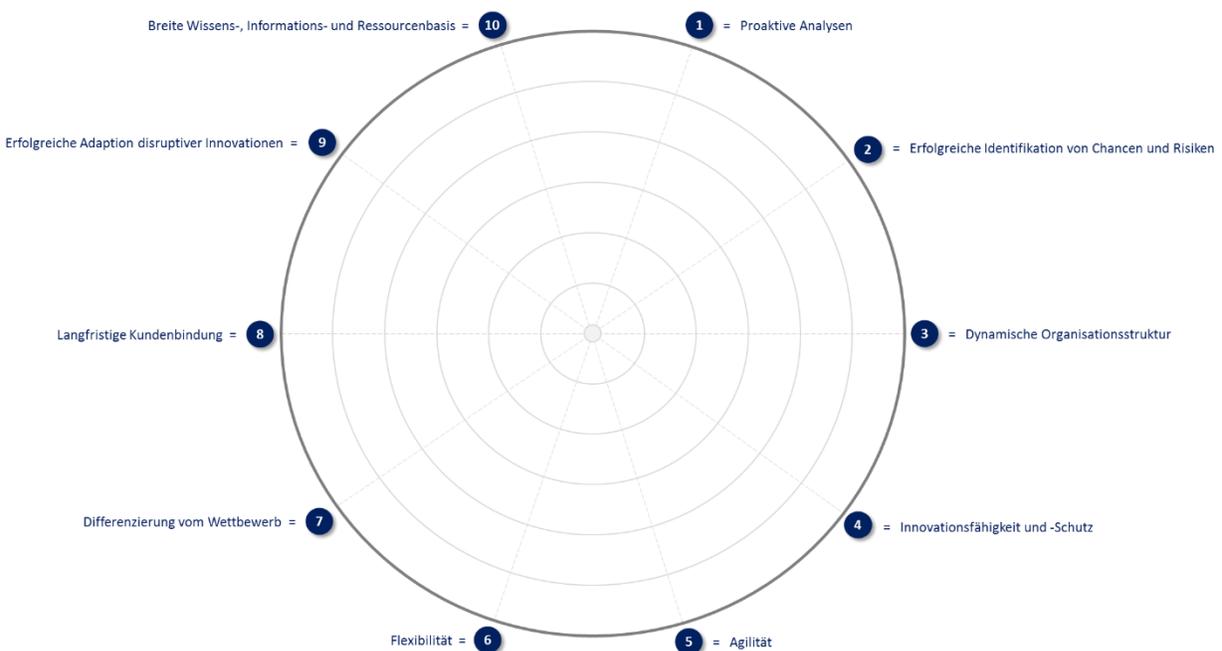
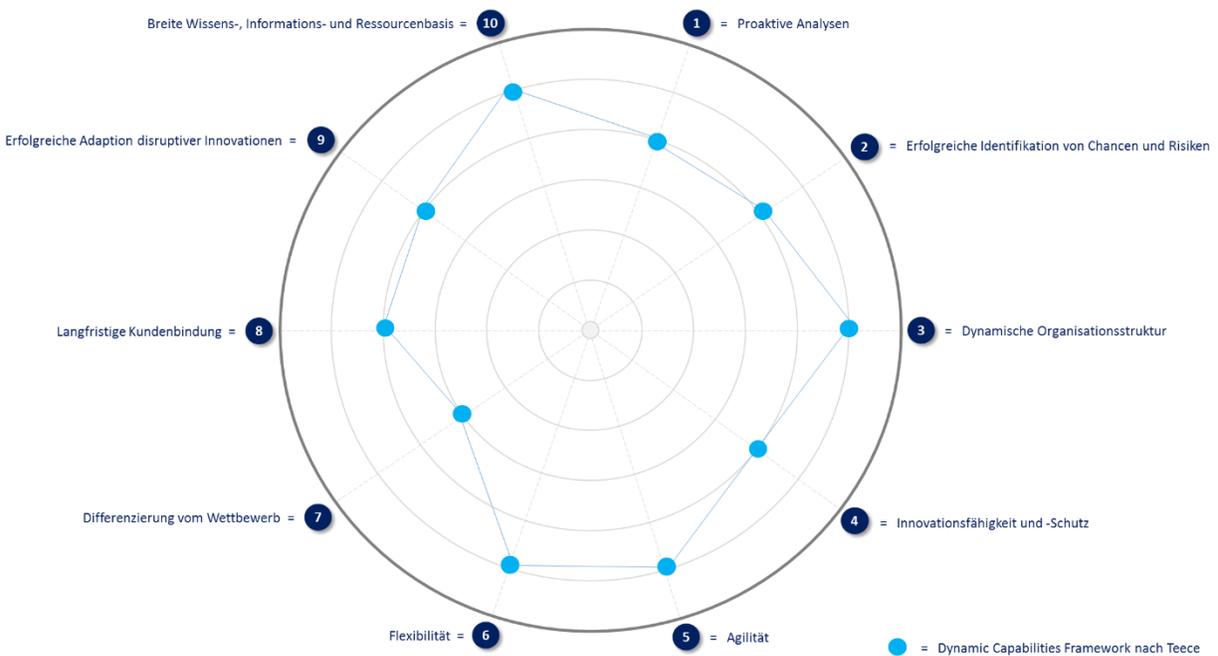


Abbildung 25: Eigene Darstellung des definierten Vergleichsnetzdiagramms

Hierbei ist zu beachten, dass die Erfolgsfaktoren im Umgang mit den Herausforderungen disruptiver Innovationen innerhalb des Vergleichsnetzdiagramms als sogenannte

Vergleichsfaktoren dienen. Die fünf Ringe des Vergleichsnetzdiagramms spiegeln die Stärke der Ausprägung hinsichtlich der jeweiligen Vergleichsfaktoren wider. Beginnend in der Mitte mit einer sehr schwachen Ausprägung bzgl. des Vergleichsfaktors steigert sich die Ausprägungsstärke über eine schwache, mittlere, starke, bis hin zu einer sehr starken Ausprägung im äußersten fünften Ring. Anhand dieser Skalierung und auf Basis der zuvor erarbeiteten Vorteile wurde das Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007) in das Vergleichsnetzdiagramm eingeordnet (vgl. Abb. 26).



**Abbildung 26: Eigene Darstellung der Einordnung des Dynamic Capabilities Frameworks nach Teece (2007) in das Vergleichsnetzdiagramm**

So spielen bspw. zwei Vorteile, der Aufbau einer breiten Wissens- und Informationsbasis sowie die Verbesserung organisationaler Lernprozesse, eine wesentliche Rolle für die Einordnung („sehr stark ausgeprägt“) des Frameworks in Bezug auf den zehnten Vergleichsfaktor. Auch für die Einschätzung des ersten, zweiten und neunten Vergleichsfaktors kann der Aufbau einer breiten Wissens- und Informationsbasis als Begründung herangezogen werden. Die ersten beiden Faktoren werden jedoch nicht als „sehr stark ausgeprägt“ eingeordnet, da sowohl proaktive Analysen als auch die Identifikation von Chancen und Risiken disruptiver Innovationen von einem hohen Maß an Unsicherheit geprägt sind. Zusätzlich erfordern proaktive Analysen ein

ausgeprägtes Maß an unternehmerischem Denken seitens der Arbeitnehmer. Auch die erfolgreiche Adaption disruptiver Innovationen bedarf eines Grundverständnisses unternehmerischen Denkens der Mitarbeiter. Von Vorteil können hierbei auch organisationale Lernprozesse oder ein erfolgreich implementiertes Wissensmanagement sein (Nonaka und Takeuchi 1995; Von Krogh, Nonaka und Rechsteiner 2012). Die permanente Neuausrichtung tangibler und intangibler Vermögenswerte erklärt dagegen die „sehr starke“ Ausprägung einer dynamischen Organisationsstruktur sowie der Faktoren Flexibilität und Agilität. Die Verbesserung der F&E Aktivitäten sowie das Management von Co-Spezialisierungen bilden die Grundlage für die Einordnung des Dynamic Capabilities Frameworks (Teece 2007) in Bezug zum Vergleichsfaktor der Innovationsfähigkeit und -Schutzes. Das Framework wird an dieser Stelle nicht als „sehr stark ausgeprägt“ eingestuft, da für das Ergreifen neuer Chancen und Innovationen vor allem das Management-Commitment sowie eine breite Zustimmung innerhalb der Arbeitnehmerschaft geschaffen werden muss (Gans 2016). Als mittelmäßig ausgeprägt wird das Framework in Bezug auf den Faktor „Differenzierung vom Wettbewerb“ eingestuft, da in der Literatur keine direkten Einflüsse auf das Kriterium der Wettbewerbsdifferenzierung zu finden sind. Allerdings wird die Bedeutung des Frameworks für die Wettbewerbsfähigkeit herangezogen, weshalb der Faktor nicht als schwach einzuordnen ist. Abschließend wurde die langfristige Kundenbindung als „stark ausgeprägt“ eingestuft, da bei erfolgreicher Anwendung des Frameworks ein erhöhter Kundennutzen generiert wird, der wiederum zu einer langfristigen Kundenbindung führen kann.

Grundsätzlich zeigt der Abgleich eine, zumindestens inhaltliche, Übereinstimmung zwischen den Erfolgsfaktoren im Umgang mit den Herausforderungen disruptiver Innovationen und den Vorteilen, die mit Hilfe des Dynamic Capabilities Framework (Teece 2007) generiert werden können. Es lässt sich somit schlussfolgern, dass das Framework nach Teece (2007) als ein möglicher Lösungsansatz für die Herausforderungen disruptiver Innovationen gesehen werden kann. Wird allerdings die Kritik an dem Ansatz (vgl. Kap. 3.4) hinzugezogen, so fallen insbesondere die zu generische Herangehensweise, die wenig spezifischen Angaben hinsichtlich einer möglichen Operationalisierung des Frameworks, die geringe Strukturiertheit sowie die hohe Abhängigkeit vom Commitment der Arbeitnehmerschaft und des Managements auf (Teece 2007; Ambrosini und Bowman 2009; Baretto 2010; Austerschulte 2014; Gans 2016). Trotz der starken

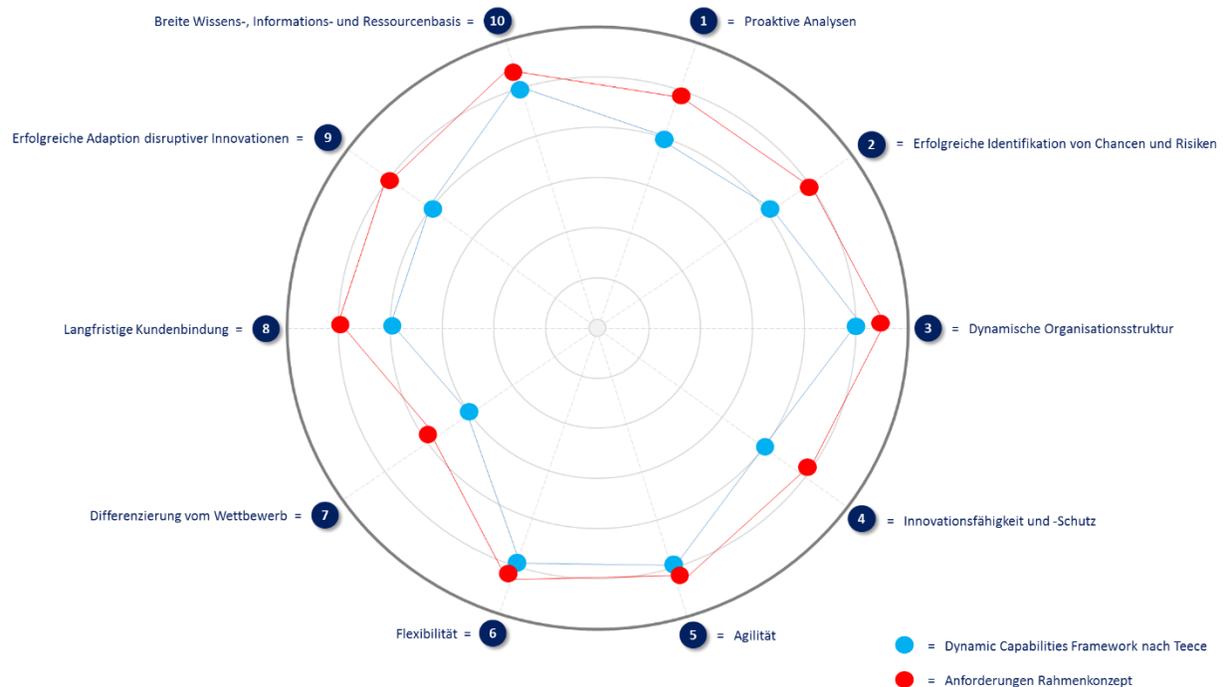
Ausprägungen des Frameworks (Teece 2007) im Vergleichsnetzdiagramm muss unter Berücksichtigung der Kritik geschlussfolgert werden, dass das Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007) keine hinreichende Lösungsoption darstellt. Allerdings liefert es gleichzeitig, vor allem wegen seiner hohen Ausprägung im Netzdiagramm, einen wichtigen Input für einen vollumfänglichen Lösungsansatz. Folglich ist es ratsam das Framework nach Teece (2007) als Grundlage für weitere Überlegungen bzw. bzgl. eines ganzheitlichen Lösungsansatzes zu nutzen.

Im nächsten Schritt bietet es sich an, die konkreten Ziele des Rahmenkonzepts zu definieren, um anschließend einen vollumfänglichen Lösungsansatz erarbeiten zu können. Daher werden diese im nachfolgenden Kapitel hergeleitet und beschrieben.

#### **4.2 Ziele des zu erarbeitenden Rahmenkonzepts**

Für die Erarbeitung eines Rahmenkonzepts ist es zunächst wichtig grundsätzliche Ziele zu definieren, die mittels des Rahmenkonzepts erreicht werden sollen. Den Kern dieses Unterkapitels stellt daher die Herleitung und Definition konkreter Ziele dar.

Wie bereits im vorhergehenden Unterkapitel beschrieben, kann das Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007) als Grundlage für einen möglichen Lösungsansatz und somit für die Erarbeitung eines Rahmenkonzepts genutzt werden. Somit ist auch das Vergleichsnetzdiagramm für die Erarbeitung der Ziele dienlich. Das zu erarbeitende Rahmenkonzept sollte sich an den starken Ausprägungen des Frameworks von Teece (2007) orientieren und diese durch Anreicherung des Ansatzes weiter ausbauen. Unter Umständen könnte so eine stärker ausgeprägte Übereinstimmung mit den Erfolgsfaktoren hinsichtlich der Herausforderungen disruptiver Innovationen erreicht werden (vgl. Abb. 27).



**Abbildung 27: Eigene Darstellung der Einordnung des Dynamic Capabilities Frameworks nach Teece (2007) sowie der Anforderungen an das Rahmenkonzept in das Vergleichsnetzdiagramm**

Neben einer stärkeren Übereinstimmung mit den Erfolgsfaktoren (vgl. Abb. 27) spielen bei der Definition von Zielen weitere Anforderungen eine Rolle. Vor allem die geäußerte Kritik an dem Dynamic Capabilities Framework (Teece 2007) sollte in die Zieldefinition einbezogen werden, um so ein Rahmenkonzept mit möglichst breiter Akzeptanz erarbeiten zu können. Neben einem strukturierten Prozess zielt das Rahmenkonzept auf eine verbesserte Operationalisierung der Dynamic Capabilities ab. In diesem Zusammenhang soll zudem eine Verbesserung bzw. Beschleunigung der Entscheidungsfindung bzgl. der strategischen Ausrichtung einer Unternehmung hinsichtlich disruptiver Innovationen erreicht werden. Durch den effektiven Aufbau einer breiten Informations- und Wissensbasis sollen u.a. disruptive Innovationen proaktiv identifiziert, F&E Aktivitäten verbessert, Ressourcen effizienter gesteuert und somit Kosten reduziert werden. Grundsätzlich ist es das Ziel, etablierte Unternehmen mittels eines Rahmenkonzepts in Bezug auf Flexibilität und Agilität zu steigern. Besonders relevant für die Erreichung der bisher aufgeführten Ziele ist es, das Commitment des Managements sowie der Arbeitnehmerschaft einzuholen und so auch das unternehmerische Denken in den Köpfen der

Belegschaft zu implementieren. Die nachfolgende Abb. 28 stellt die Ziele des zu erarbeitenden Rahmenkonzepts, geclustert in primäre und sekundäre Ziele, auf einen Blick dar.



Abbildung 28: Eigene Darstellung der Ziele des zu erarbeitenden Rahmenkonzepts

Die Unterteilung der Ziele in die Cluster „primäre Ziele“ und „sekundäre Ziele“ sowie in die beiden Subcluster „Ziele des konzeptionellen Aufbaus“ und „Anwendungsziele“ verdeutlicht die jeweilige Relevanz im Rahmen der weiteren Erarbeitung des Rahmenkonzepts. So zielen insbesondere eine verbesserte Operationalisierung der Dynamic Capabilities sowie ein strukturierter Prozess auf den konzeptionellen Rahmen des Rahmenkonzepts ab, wohingegen die Anwendungsziele eher die Vorgänge und Inhalte innerhalb des Rahmenkonzepts beschreiben.

Mit den dargestellten Zielen des zu erarbeitenden Rahmenkonzepts sind die „Leitplanken“ für die weitere Ausarbeitung abgesteckt. In Kap. 4.3 wird der inhaltliche Input für das Rahmenkonzept identifiziert und beschrieben.

### **4.3 Identifikation des inhaltlichen Inputs aus den theoretischen Konzepten**

Das nachfolgende Kapitel dient der Identifikation des inhaltlichen Inputs zur Erarbeitung des Rahmenkonzepts. Hierzu werden relevante Konzepte, Ansätze und Strategien aus der Theorie herangezogen und hinsichtlich ihres inhaltlichen Inputs für das Rahmenkonzept analysiert. Aus forschungsökonomischen Gesichtspunkten erscheint eine wiederholte und ausführliche Beschreibung der jeweiligen Theorien oder Konzepte als wenig effektiv, sodass im Anschluss eine Fokussierung auf die für die Erstellung des Rahmenkonzepts relevanten Inhalte erfolgt.

#### **4.3.1 Potenziale des Dynamic Capabilities Frameworks und inhaltlicher Input aus Kapitel 2**

Aus dem inhaltlichen Abgleich zwischen dem Dynamic Capabilities Framework (Teece 2007) und den Erfolgsfaktoren im Umgang mit disruptiven Innovationen (vgl. Kap. 4.1.3) geht bereits eine grundsätzliche Eignung des Frameworks für die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit hervor. Das vorhergehende Kapitel hat im Rahmen der Zieldefinition eine Erweiterung des Frameworks nach Teece (2007) als sinnvoll dargelegt. Aus diesem Grund steht eine Potenzialanalyse der Dynamic Capabilities Frameworks nach Teece (2007) zunächst im Fokus dieses Kapitels. Hierzu werden die jeweiligen Ziele und Operationalisierungen (Mikrofundierungen) pro Dynamic Capability analysiert, um dadurch im ersten Schritt eventuelle Schwächen bzw. Potenziale identifizieren und in einem zweiten Schritt den Input für die Erstellung des Rahmenkonzepts ableiten zu können.

Nachfolgend werden die identifizierten Schwächen und Potenziale des Dynamic Capabilities Frameworks (Teece 2007) pro Dynamic Capability dargestellt.

#### **Sensing**

Grundsätzlich war bei der Analyse der Dynamic Capability Sensing nur ein geringes Maß an Proaktivität erkennbar. Die von Teece beschriebenen Prozesse zur Operationalisierung sind zwar durchaus auf allgemeine Informationsgewinnung ausgerichtet, lassen allerdings bspw. proaktive Trendanalysen oder eine themenspezifische Identifizierung von Chancen und Risiken vermissen. Somit ist auch eine gezielte Identifikation disruptiver Innovationen nicht möglich, wodurch weder unternehmerische Chancen noch Risiken in diesem Kontext betrachtet werden können. Zudem

sind die von Teece beschriebenen Punkte recht generisch gehalten, sodass eine tatsächliche Operationalisierung der Dynamic Capabilities in der Praxis nur schwer zu realisieren wäre.

### **Seizing**

Die fehlende Granularität lässt sich auch bei den Mikrofundierungen des Seizings erkennen. Hier weist Teece (2007) u.a. auf die Relevanz der Konzeption und Anpassung von Geschäftsmodellen hin, liefert jedoch keine Anhaltspunkte, keine Kriterien und auch keinen Prozess, mit dessen Hilfe eine Anpassung des Geschäftsmodells umzusetzen wäre. Auch für die beschriebene Etablierung von Techniken zur Entscheidungsfindung lässt Teece (2007) einen Operationalisierungsprozess vermissen. Er weist zwar auf die Bedeutung der Anpassung von Organisationsformen hin, aber seine Ausführungen beschränken sich diesbezüglich auf mögliche Netzwerkorganisationen sowie virtuelle Organisationsstrukturen. Diese sind, vor allem unter Berücksichtigung der fortschreitenden Digitalisierung, sicherlich von immenser Bedeutung, allerdings werden zusätzliche Optionen der organisationalen Veränderung außer Acht gelassen. Ähnlich oberflächlich stellt Teece (2007) die Relevanz einer motivierenden und innovativen Unternehmenskultur heraus, ohne jedoch zu erwähnen, wie Unternehmungen diese innerhalb ihrer Organisation realisieren können.

### **Managing**

Innerhalb der dritten Dynamic Capability Managing geht Teece (2007) zum einen auf die bereits im Seizing erwähnte Relevanz der Organisationsform bzw. -Struktur ein und beschreibt zudem das, ebenfalls bereits im Rahmen des Seizings identifizierte, Managen von Co-Spezialisierungen. Auch weist Teece auf die Einführung von Kontrollorganen (bspw. Aufsichtsrat oder Beirat) zum Zwecke der Unternehmenssteuerung hin. Zwar steht die (teils gesetzliche) Relevanz dieses Punktes außer Frage, jedoch wird der Bezug zur Steigerung der Agilität und Flexibilität im Rahmen des Frameworks nicht ganz deutlich, weshalb dieser Punkt ebenfalls als eine Schwäche aufgeführt wird.

Einen ausführlicheren Überblick über die Ergebnisse der Potenzialanalyse liefert die nachfolgende Abb. 29 (vgl. auch Anhang (B) für eine Vergrößerung der Abb.).

Potenzialanalyse des Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007) bzgl. disruptiver Innovationen				
Dynamic Capability	Mehrwert bzw. Ziele im Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007)	Operationalisierung (Mikrofundierungen) im Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007)	Schwächen bzw. Potenziale des Dynamic Capabilities Frameworks nach Teece (2007)	Input für die Erstellung des Rahmenkonzepts
Sensing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personelle Kapazitäten und organisationale Prozesse zum Aufspüren von Chancen und Risiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lenkung unternehmensinterner F&amp;E</li> <li>Erschließung von Entwicklungen in Wissenschaft &amp; Technologie (bspw. unternehmensexterne Berater, Messen oder Konferenzen)</li> <li>Erschließung der Innovationen von Lieferanten &amp; komplementären Anbietern (Kooperationen, Spin-off zw. Unternehmung &amp; Instituten der Wissenschaft)</li> <li>Informationen über Kundenbedürfnisse (bspw. Data Mining Tools, Cookie- &amp; Log-File Analysen, Open Innovation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenig Proaktivität</li> <li>Geringes Involvement von Humankapital</li> <li>Zu allgemeine, generische Beschreibung der Operationalisierung</li> <li>Keine explizite Möglichkeit das Sensing themenspezifisch zu gestalten (→ disruptive Innovationen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proaktive Marktforschung (→ Trendanalysen)</li> <li>Kriterien &amp; Anzeichen für Wandel (→ disruptive Innovationen)</li> <li>Kein Sensing für disruptive Innovationen</li> <li>Art der disruptiven Innovation (→ Auswirkungen auf die Folgeprozesse)</li> <li>Höheres Involvement von Humankapital (→ Unternehmerisches Denken)</li> </ul>
Seizing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmensstrukturen, Vorgehensweisen, Planungen und Inzentivierungen für das Ergreifen von Chancen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzeption bzw. Anpassung von Kundenlösung &amp; Geschäftsmodell</li> <li>Etablierung von Techniken zur Entscheidungsfindung</li> <li>Unternehmensgrenzen &amp; Management von Komplementen (Anpassung der Organisationsform)</li> <li>Aufbau von Loyalität und Leistungsbereitschaft (motivierende &amp; innovative Unternehmenskultur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kein Prozess zur Anpassung des Geschäftsmodells</li> <li>Zwar beschrieben, dass Entscheidungen entscheidungsfreudiger &amp; risikoaffiner getroffen werden sollen, jedoch nicht auf welcher Grundlage</li> <li>Keine vollständige Beschreibung der Anpassungsmöglichkeiten von Organisationsformen</li> <li>keine Angabe, wie eine „motivierende &amp; innovative Unternehmenskultur“ geschaffen werden soll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmensinternes / -externes Challenges von Produkten, Services, Prozessen</li> <li>Identifikation „wertloser“ bzw. „riskanter“ Routinen &amp; Ressourcen (Aufgabe des Managements)</li> <li>Review Geschäftsmodell nicht</li> <li>Review strategische Ausrichtung (→ hinsichtlich disruptiver Innovationen)</li> <li>Herleitung von Handlungsoptionen (→ proaktiv vs. reaktiv)</li> <li>Ergänzung der Möglichkeiten zur Anpassung der Organisationsform</li> <li>Konstruktive Unternehmenskultur</li> </ul>
Managing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontinuierliche Anpassung und Neuausrichtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dezentralität &amp; Koordination (eigenständige Organisationsform, stärkerer Fokus auf Open Innovations, effektive Kommunikation)</li> <li>Unternehmenssteuerung (Steuerung von Ressourcen, Kontrollorgane, Anreizsysteme)</li> <li>Management von Co-Spezialisierungen (lt. Teece Schlüsselement zw. unt.internen Ressourcen &amp; unt.externen Chancen)</li> <li>Management von Wissen (Wissensmanagement &amp; organisationales Lernen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sehr generisch beschriebene Inhalte pro Mikrofundierung</li> <li>Installation von Kontrollorganen hat keinen (positiven) Einfluss auf die Agilität und Flexibilität einer Organisationen</li> <li>Keine Instrumente bzw. Prozesse o.ä. zur Unternehmenssteuerung beschrieben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationsform</li> <li>Proaktive Steuerung &amp; Kontrolle von Ressourcen</li> <li>Anreizsysteme für Management &amp; Arbeitnehmer</li> <li>Co-Spezialisierungen</li> <li>Wissensmanagement (organisationale Lernprozesse → Neukombination von Wissen)</li> </ul>

Abbildung 29: Eigene Darstellung der Potenzialanalyse des Dynamic Capabilities Framework (Teece 2007) bzgl. disruptiver Innovationen

Aus den Schwächen bzw. Potenzialen des Frameworks nach Teece (2007) konnten wichtige Erkenntnisse hinsichtlich des Inputs für die Erstellung des Rahmenkonzepts gewonnen werden. So ließen sich zunächst Erfolgsfaktoren für das zu erstellende Rahmenkonzept aus dem identifizierten Input ableiten, bevor durch einen Abgleich der Ergebnisse der Potenzialanalyse mit den theoretischen Inhalten des zweiten Kapitels der disruptiven Innovation die relevanten Konzepte und Strategien identifiziert werden konnten. Diese können u.U. bei der weiteren Ausarbeitung eines vollumfänglichen Rahmenkonzepts förderlich sein. Hierbei identifiziert wurden das Failure Framework (Christensen 1997), die fünf Prinzipien disruptiver Innovation (Christensen 1997), das Modell zur frühzeitigen Erkennung disruptiver Innovationen (Christensen, Anthony und Roth 2004) sowie die Strategien disruptiver Innovation (Christensen und Raynor

2003). Entsprechend einer möglichen Anwendung wurden sie den jeweiligen Dynamic Capabilities zugeordnet (vgl. Abb. 30).

Ergebnisse der Potenzialanalyse vs. inhaltlichem Input des zweiten Kapitels der disruptiven Innovation			
Dynamic Capability	Input für die Erstellung des Rahmenkonzepts	Erfolgsfaktoren	Inhaltlicher Input aus Kapitel 2
Sensing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proaktive Marktforschung (→ Trendanalysen)</li> <li>Kriterien &amp; Anzeichen für Wandel (→ disruptive Innovationen)</li> <li>Kein Sensing für disruptive Innovationen</li> <li>Art der disruptiven Innovation (→ Auswirkungen auf die Folgeprozesse)</li> <li>Höheres Involvement von Humankapital (→ Unternehmerisches Denken)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management-Commitment</li> <li>Mitarbeiter-Commitment</li> <li>Unternehmerisches Denken der Belegschaft (auch hinsichtlich des Aufspüren von Chancen &amp; Risiken)</li> <li>Kognitive &amp; kreative Fähigkeiten</li> <li>Branchenkenntnisse</li> <li>Breite Informations- &amp; Wissensbasis</li> <li>Integration von Open Innovation in F&amp;E Aktivitäten</li> <li>Kenntnisse bzw. Kriterien disruptiver Innovation zur proaktiven Identifikation disruptiver Innovationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Failure Framework (Christensen 1997)</li> <li>Fünf Prinzipien disruptiver Innovationen (Christensen 1997)</li> <li>Modell zur frühzeitigen Erkennung disruptiver Innovationen (Christensen et al. 2004)</li> </ul>
Seizing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmensinternes / -externes Challenges von Produkten, Services, Prozessen</li> <li>Identifikation „wertloser“ bzw. „riskanter“ Routinen &amp; Ressourcen (Aufgabe des Managements)</li> <li>Review Geschäftsmodell</li> <li>Review strategische Ausrichtung (→ hinsichtlich disruptiver Innovationen)</li> <li>Herleitung von Handlungsoptionen (→ proaktiv vs. reaktiv)</li> <li>Ergänzung der Möglichkeiten zur Anpassung der Organisationsform</li> <li>Konstruktive Unternehmenskultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verfügbarkeit strategischer Handlungsoptionen für identifizierte Chancen (Ergreifen identifizierter Chancen)</li> <li>Identifikation „wertloser“ bzw. „riskanter“ Ressourcen durch das Management</li> <li>Risikoaffinität &amp; „Entscheidungsfreude“</li> <li>Aufbrechen von unternehmensinternen Blockaden</li> <li>Offene &amp; konstruktive Diskussionskultur</li> <li>Unternehmerisches Denken der Belegschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Failure Framework (Christensen 1997)</li> <li>Fünf Prinzipien disruptiver Innovationen (Christensen 1997)</li> <li>Modell zur frühzeitigen Erkennung disruptiver Innovationen (Christensen et al. 2004)</li> <li>Strategien disruptiver Innovationen (Christensen &amp; Raynor 2003)</li> </ul>
Managing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationsform</li> <li>Proaktive Steuerung &amp; Kontrolle von Ressourcen</li> <li>Anreizsysteme für Management &amp; Arbeitnehmer</li> <li>Co-Spezialisierungen</li> <li>Wissensmanagement (organisationale Lernprozesse → Neu-Kombination von Wissen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permanente Neuausrichtung bzw. Anpassung von Geschäftsmodellen, Prozessen &amp; Ressourcen</li> <li>Hohes Maß an Flexibilität</li> <li>Hohes Maß an evolutionärer Fitness der Organisation</li> <li>Effiziente &amp; Proaktive Steuerung von Ressourcen</li> <li>Effiziente &amp; Proaktive Steuerung von Kooperationen (Co-Spezialisierungen, Kooperationen mit wissenschaftlichen Instituten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modell zur frühzeitigen Erkennung disruptiver Innovationen (Christensen et al. 2004)</li> <li>Strategien disruptiver Innovationen (Christensen &amp; Raynor 2003)</li> </ul>

Abbildung 30: Eigene Darstellung zur Identifikation von inhaltlichem Input des zweiten Kapitels

So können sowohl das Failure Framework (Christensen 1997), die fünf Prinzipien disruptiver Innovationen (Christensen 1997) und das Modell zur frühzeitigen Erkennung disruptiver Innovationen für die Prozesse des Sensing und bspw. eine proaktive Identifikation disruptiver Innovationen förderlich sein. Ergänzt um die Strategien disruptiver Innovationen können die

Inhalte aller vier Konzepte bzw. Strategien einen wichtigen Input für das Seizing geben. In Bezug auf die dritte Dynamic Capability des Managings werden das Modell zur frühzeitigen Erkennung disruptiver Innovationen sowie die Strategien disruptiver Innovationen für besonders relevant eingeschätzt.

Nachdem nun sowohl die Schwächen bzw. Potenziale des Dynamic Capabilities Framework (Teece 2007) als auch die theoretischen Inhalte des zweiten Kapitels identifiziert wurden, herrscht nun eine breitere Inputbasis für die Erstellung des Rahmenkonzepts. An dieser Stelle ist es sinnvoll eine erste Prüfung der in Kap. 4.2 definierten Ziele durchzuführen, um so eventuelle offene Punkte frühzeitig aufdecken und durch theoriebasierte Ergänzungen schließen zu können. Eine erste Einschätzung pro Ziel liefert diesbezüglich Abb. 31. Grundlage für die Einschätzung sind die Inhalte der in Kapitel zwei und drei beschriebenen theoretischen Konzepte und Strategien. Die Ziele, die mit einem grünen Haken versehen sind, werden durch eines oder mehrere der o.a. theoretischen Konzepte bedient. Ein rotes „X“ stellt hingegen die Ziele dar, die bisher nicht durch die o.a. theoretischen Konzepte adressiert werden.

Checkliste für die Erarbeitung des Rahmenkonzepts: Theoretischer Input pro Ziel vorhanden?			
Primäre Ziele	Ziele des konzeptionellen Aufbaus	Verbesserte Operationalisierung der Dynamic Capabilities (inkl. Mikrofundierungen)	✓
		Strukturierter Prozess (inkl. zeitlicher Abfolge)	✓
	Anwendungsziele	Verbesserte Entscheidungsfindung zur strategischer Ausrichtung hinsichtlich disruptiver Innovationen	✓
		Proaktive Identifikation und Analyse disruptiver Innovationen	✓
		Effizientere Ressourcensteuerung innerhalb einer Unternehmung	✓
		Steigerung der Agilität und Dynamik einer Organisation	✓
		Erhöhte Flexibilität einer Organisation	✓
		Erhöhtes Management Commitment (bzgl. disruptiver Innovationen)	X
		Unternehmerisches Denken aller Arbeitnehmer	X
		Verbesserung der Innovationsfähigkeit	✓
		Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit	✓
		Sekundäre Ziele	Kostenreduzierung
	Steigerung der Arbeitgeberattraktivität		X

Abbildung 31: Eigene Darstellung zur Identifikation relevanter Inhalte hinsichtlich des zu erarbeitenden Rahmenkonzepts

Als bislang nicht adressierte Ziele konnten ein „Erhöhtes Management Commitment (bzgl. disruptiver Innovationen)“, „unternehmerisches Denken aller Arbeitnehmer“ sowie die „Steigerung der Arbeitgeberattraktivität“ identifiziert werden. Bei näherer Betrachtung der „offenen“ Ziele fallen Parallelen zu dem Themengebiet des Corporate Entrepreneurships auf. Um jedoch ein möglichst vollumfängliches Rahmenkonzept erhalten zu können und die in Kap. 4.2 definierten Ziele ganzheitlich erfüllen zu können, ist es wichtig eine vollumfängliche Theoriebasis zu schaffen. Zu diesem Zweck beschreibt das folgende Kapitel die Theorie des Corporate Entrepreneurships als theoriebasierte Ergänzung für das zu erarbeitende Rahmenkonzept.

### 4.3.2 Theoriebasierte Ergänzung zur Erarbeitung des Rahmenkonzepts

Im Folgenden wird die Theorie des Corporate Entrepreneurships, reduziert auf die wesentlichsten Inhalte, als theoriebasierte Ergänzung zur Erstellung des Rahmenkonzepts beschrieben. Zunächst ist es wichtig den Begriff des Corporate Entrepreneurships von dem des Entrepreneurships abzugrenzen. Hierzu sind nachfolgend die am häufigsten genannten Definitionen beschrieben (vgl. Tab. 6 in Anlehnung an Hitt et al. 2002; Schmelter 2009; Eroglu und Picak 2011; Engelen, Engelen und Bachmann 2015).

Autor (en)	Definition
Schumpeter (1965)	„ <i>Entrepreneurship</i> is seen as new combinations, which include the introduction of new goods; new methods of production; opening of new markets; new sources of supply or a new organization.“
Miller (1983)	[ <i>Corporate Entrepreneurship</i> in a firm:] „An entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertake somewhat risky ventures, and is first to come up with „proactive“ innovations, beating competitors to the punch.“
Maxwell and MacRae (1999)	„[ <i>Corporate entrepreneurship</i> is...] the continuous process of learning. With this process, organisations strive to identify opportunities and change creativity patterns of resource deployment in order to create new opportunities for positioning within uncertain markets.“
Zahra (2002)	„[ <i>Corporate Entrepreneurship</i> is defined as] formal or informal activities aimed at creating new businesses in established organisations, through the development of markets or product/process innovations. These activities take place with the unifying objective of improving the organisation’s competitive advantage and financial performance.“

<b>Kuratko und Morris (2002)</b>	<i>„Corporate entrepreneurship is used to describe entrepreneurial behaviour inside established and large organisations. Related terms include organisational entrepreneurs, intrapreneurship and corporate venturing“</i>
<b>BCST (2014)</b>	<i>„Corporate Entrepreneurship ist die permanente organisatorische und strategische Neuausrichtung, durch die Kombination von Ressourcen, unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren und Wirtschaftlichkeit, mittels der Implementierung von unternehmerischen Denkweisen im Unternehmen mit dem Ziel Zusatzeffekte für die Organisation zu generieren.“</i>

**Tabelle 6: Eigene Darstellung der relevanten Definition von Entrepreneurship sowie Corporate Entrepreneurship**

Aus den Definitionen geht hervor, dass sich das Themengebiet des Corporate Entrepreneurships auf die Prozesse innerhalb einer Organisation konzentriert und auf eine proaktive Identifizierung von Chancen, neue Geschäftsmöglichkeiten und grundsätzlich auf eine wettbewerbsfähige, wirtschaftliche starke Organisation abzielt (Engelen, Engelen und Bachmann 2015). Engelen, Engelen und Bachmann (2015) stellen insbesondere die Proaktivität als eine Dimension des Corporate Entrepreneurship Ansatzes dar. Dadurch können den Autoren zu Folge wichtige First-Mover Vorteile generiert werden. Die Analogie zum Dynamic Capabilities Ansatz aus Kap. 3 wird vor allem in der permanenten organisatorischen und strategischen Neuausrichtung von Ressourcen innerhalb der bestehenden Ressourcenbasis deutlich. Auch wird deutlich, dass sich durch Corporate Entrepreneurship unternehmerische Denkweisen innerhalb der Organisation etablieren lassen, sodass das Ziel „Unternehmerisches Denken aller Arbeitnehmer“ bereits im Rahmen der Definitionen angesprochen wird. Für ein besseres Verständnis der positiven Auswirkungen von Corporate Entrepreneurship für eine Unternehmung ist es förderlich mögliche resultierende Vorteile zu beschreiben. Schmelter (2009) beschreibt bspw. die Dynamisierung und Revitalisierung von Unternehmen als einen Vorteil, der mittels Corporate Entrepreneurship erreicht werden kann. Des Weiteren werden die Förderung potenzialträchtiger Technologien und Geschäftsbereiche, die Verselbstständigung unternehmerischer Prozesse (Mitarbeiter arbeiten als Unternehmer im Unternehmen) sowie die kontinuierliche Erneuerung und Verbesserung einer Organisation genannt (Schmelter 2009). Engelen, Engelen und Bachmann (2015) beschreiben zudem ein höheres Maß an Innovativität, Proaktivität und Risikobereitschaft als wesentliche Vorteile des Corporate Entrepreneurships. Als weitere Vorteile in diesem Zusammenhang werden bspw. die Kostenreduzierung, Produktivitätssteigerung, Qualitätssicherung und auch eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität genannt (Schmelter 2009).

Für die Realisierung der beschriebenen Vorteile müssen Unternehmen jedoch gewisse Erfolgsfaktoren bei der Anwendung von Corporate Entrepreneurship berücksichtigen. Als wesentliche Erfolgsfaktoren wurden hierbei die in Abb. 32 dargestellten Faktoren inkl. ihrer Eigenschaften bzw. Ausprägungen identifiziert.



Abbildung 32: Eigene Darstellung der Erfolgsfaktoren von Corporate Entrepreneurship (in Anlehnung an BCST 2014)

Auch bei Betrachtung der Erfolgsfaktoren fällt die Beziehung zwischen den Themenfeldern der Dynamic Capabilities und des Corporate Entrepreneurships auf. So werden in Bezug auf die permanente Neukombination von Ressourcen Dynamic Capabilities als eine Ausprägung des Erfolgsfaktors „Ressourcen“ genannt.

Nachdem nun die theoretischen Grundlagen für die Erstellung des Rahmenkonzepts um das Themengebiet des Corporate Entrepreneurships ergänzt wurden, kann ein erneuter Zielabgleich erfolgen.

Checkliste für die Erarbeitung des Rahmenkonzepts: Theoretischer Input pro Ziel vorhanden?			
Primäre Ziele	Ziele des konzeptionellen Aufbaus	Verbesserte Operationalisierung der Dynamic Capabilities (inkl. Mikrofundierungen)	✓
	Anwendungsziele	Strukturierter Prozess (inkl. zeitlicher Abfolge)	✓
		Verbesserte Entscheidungsfindung zur strategischer Ausrichtung hinsichtlich disruptiver Innovationen	✓
		Proaktive Identifikation und Analyse disruptiver Innovationen	✓
		Effizientere Ressourcensteuerung innerhalb einer Unternehmung	✓
		Steigerung der Agilität und Dynamik einer Organisation	✓
		Erhöhte Flexibilität einer Organisation	✓
		Erhöhtes Management Commitment (bzgl. disruptiver Innovationen)	✓
		Unternehmerisches Denken aller Arbeitnehmer	✓
		Verbesserung der Innovationsfähigkeit	✓
		Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit	✓
	Sekundäre Ziele	Kostenreduzierung	✓
		Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	✓

Abbildung 33: Eigene Darstellung der Checkliste zur Vollständigkeitsprüfung des theoretischen Inputs für das Rahmenkonzept

Die Checkliste in Abb. 33 zeigt, dass an dieser Stelle nunmehr jedes Ziel durch theoretische Konzepte bzw. Inhalte adressiert wird, wodurch – in der Theorie – eine vollumfängliche Erstellung des Rahmenkonzepts möglich erscheint. Das nachfolgende Kapitel beschreibt daher das Rahmenkonzept, das mittels der theoretischen Grundlagen als ein möglicher Lösungsansatz hinsichtlich der Herausforderungen disruptiver Innovationen erarbeitet wurde.

#### 4.4 Erarbeitung des neuen Rahmenkonzepts

Nachdem im vorherigen Kapitel alle relevanten Inhalte zur Erstellung des Rahmenkonzepts erarbeitet und dargelegt wurden, befasst sich dieses Kapitel mit der eigentlichen Erarbeitung des Rahmenkonzepts. Auf dem Weg zu einem möglichst vollumfänglichen Rahmenkonzept als Lösungsansatz für die Herausforderungen disruptiver Innovationen werden zunächst die einzelnen Elemente des Rahmenkonzepts dargestellt und beschrieben, bevor eine Betrachtung des gesamten Rahmenkonzepts erfolgt.

#### 4.4.1 Einzelbetrachtung der Elemente des neuen Rahmenkonzepts

Bereits einleitend wurde die Relevanz der vorhergehenden Kapitel (vgl. Kap. 4.1 bis 4.3) für die Erarbeitung eines vollumfänglichen Rahmenkonzepts erwähnt. Insbesondere sind in diesem Zusammenhang allerdings noch einmal die Potenzialanalyse des Dynamic Capabilities Framework (Teece 2007) bzgl. disruptiver Innovationen (vgl. Abb. 29) sowie die Identifikation von inhaltlichem Input des zweiten Kapitels (vgl. Abb. 30) zu nennen. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen kann an dieser Stelle das Rahmenkonzept erarbeitet werden. Hierzu werden nachfolgend die einzelnen Elemente individuell vorgestellt und beschrieben.

Das erste Element des Rahmenkonzepts bildet der **organisationale Rahmen** einer Unternehmung (vgl. Abb. 34). Hergeleitet durch die wichtigen Inhalte der theoriebasierten Ergänzung um die Theorie des Corporate Entrepreneurships. Der organisationale Rahmen ist als essentielle Grundlage bzw. Sockel für die folgenden Elemente zu verstehen, sodass sich die nachfolgenden Elemente erst im Anschluss an eine erfolgreiche Implementierung des Corporate Entrepreneurship Gedankens in vollem Umfang entfalten können. Für eine erfolgreiche Implementierung des organisationalen Rahmens wird auf das Konzept des Change Managements verwiesen, damit Widerstände innerhalb einer Organisationen möglichst reduziert und das Management sowie vor allem die Arbeitnehmer involviert werden. Grundsätzlich kann hierbei eines der unterschiedlichen Phasenmodelle des Change Managements präventiv angewendet werden (Lauer 2014; Von Hehn, Cornelissen und Braun 2016). Des Weiteren können Unternehmen ihren Mitarbeitern sogenannte Incentives bei erfolgreicher Implementierung von Corporate Entrepreneurship in Aussicht stellen oder diese in die Zielvereinbarung der Unternehmensbereiche, Abteilungen, Teams oder gar pro Mitarbeiter aufnehmen (Bungard und Kohnke 2002). Im Rahmen der Umsetzung weisen Bungard und Kohnke (2002) hierbei auf das Konzept zur Zielvereinbarung nach Schlüter (1978) hin. Bezogen auf das Rahmenkonzept spielen zudem die in Kap. 4.3.2 identifizierten Erfolgsfaktoren eine entscheidende Rolle zur Wirksamkeit von Corporate Entrepreneurship. Nur bei Berücksichtigung dieser Erfolgsfaktoren kann der organisationale Rahmen die in Abb. 34 aufgeführten Vorteile generieren, die wiederum die für das Rahmenkonzept essentielle Basis bilden.



Abbildung 34: Eigene Darstellung des Teilprozesses „Organisationaler Rahmen“ des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts

Aufbauend auf der essentiellen Grundlage des organisationalen Rahmens schließt sich das **Sensing** als zweiter Prozessschritt an (vgl. Abb. 35). Es ist das erste Element aus dem Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007), wurde allerdings hinsichtlich des zu erarbeitenden Rahmenkonzepts modifiziert und ergänzt. So bleiben die Mikrofundierungen der Dynamic Capability nach Teece (2007) bestehen und als „allgemeines Sensing“ im Rahmenkonzept enthalten. Im Anschluss an das allgemeine Sensing folgt das „disruptive Sensing“, das den Bezug und die Relevanz der disruptiven Innovation in das Rahmenkonzept inkludiert. Der Fokus liegt daher auf der Operationalisierung des disruptiven Sensings.



Abbildung 35: Eigene Darstellung des Teilprozesses “Sensing” des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts

Für die Operationalisierung des disruptiven Sensing wurden unterschiedliche Maßnahmen auf Basis der theoretischen Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln entwickelt. So zählt die Verarbeitung der im allgemeinen Sensing gewonnenen Informationen, bspw. in Form von Trend-, Potenzial- oder zukunftsorientierten Wettbewerbsanalysen, zu den entwickelten Maßnahmen. Sie wurde unter dem Oberbegriff der proaktiven Marktforschung geclustert. Als weiteren essentiellen Baustein wird das Konzept der Open Innovation, das bereits von Unternehmen angewandt wird, hinzugezogen. Vor dem Hintergrund der Proaktivität und Agilität und damit verbunden auch mit schnellen Entscheidungs- und Verarbeitungsprozessen wird das Konzept direkt in die F&E Aktivitäten integriert, sodass bspw. Testläufe von Ideen nicht nur unternehmensintern, sondern auch unternehmensextern und mit direktem Kundenfeedback durchgeführt werden können. Zusätzlich bieten Open Innovations eine wichtige Plattform zur Ideen- und Wissensgenerierung. Durch die Integration in die F&E Aktivitäten werden zudem Informationsverluste reduziert (Nonaka 1991; Chesbrough 2006; Chesbrough, Vanhaverbeke und West 2006). Besonders für die unternehmensinterne Ideengenerierung sollten Unternehmen zudem Kreativitätstechniken, wie bspw. die Methoden des Brainstormings, der „Five Why’s“ oder des „try to become the problem“, in die Arbeitsprozesse implementieren (Higgins und Wiese

1996; Gawlak 2014). In diesem Kontext ist es darüber hinaus ratsam ein betriebliches Vorschlagswesen bzgl. disruptiver Innovationen einzuführen. Das hohe Engagement der Mitarbeiter, deren Loyalität zum Unternehmen und das unternehmerische Denken der Arbeitnehmer sind optimale Voraussetzungen für eine möglichst breite, aber auch konstruktive Ideengenerierung, die unter Umständen wichtigen Input für das Unternehmen liefern kann (Thom und Piening 2009). Eine weitere Möglichkeit aus den gewonnenen Informationen, sowohl aus dem allgemeinen Sensing, als auch aus dem betrieblichen Vorschlagswesen, wichtige Erkenntnisse hinsichtlich disruptiver Innovationen abzuleiten, bietet die Möglichkeit eines Disruptionsleitfadens. Bei der Erstellung des Disruptionsleitfadens können theoretische Konzepte, wie das Failure Framework (Christensen 1997), die fünf Prinzipien disruptiver Innovationen (Christensen 1997) oder auch das Modell zur frühzeitigen Erkennung disruptiver Innovationen (Christensen, Anthony und Roth 2004), unterstützen. Vice versa kann ein Disruptionsleitfaden auch als Orientierungshilfe für die Mitarbeiter eines Unternehmens fungieren, um so mögliche Ideen hinsichtlich disruptiver Innovationen zu entwickeln. Abschließend wird die Maßnahme des Prospectings innovativer Start-Up Unternehmungen angeführt. Dies ermöglicht es Unternehmen nicht nur ihre aktuelle Branche im Blick zu behalten, sondern auch branchenübergreifende und wettbewerbsrelevante Informationen proaktiv zu generieren. Die resultierenden Vorteile können bereits aus der Abb. 35 entnommen werden, werden jedoch im Rahmen der Gesamtbetrachtung in Kap. 4.4.2 ebenfalls beschrieben.

Das nächste Element des Rahmenkonzepts ist das des **disruptiven Seizings** (vgl. Abb. 36). Hierbei steht die Evaluation von Chancen oder Risiken disruptiver Innovationen bzw. Trends, die im Rahmen des disruptiven Sensings aufgedeckt wurden, im Fokus. Ziel ist es zudem gezielte Handlungsoptionen und Entscheidungsvorlagen für das Management zu erarbeiten, um so proaktiv statt reaktiv auf disruptive Entwicklungen einwirken zu können. Auch für diesen Prozessschritt wurden im Rahmen des neuen Rahmenkonzepts Maßnahmen und Aktivitäten zur Operationalisierung definiert. Einen ersten Schritt, aufbauend auf der Integration von Open Innovations in die F&E Aktivitäten (vgl. disruptives Sensing), stellt das unternehmensinterne sowie -externe Challenges von Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens dar. Hierbei gilt es eine möglichst fundierte Evaluation (bzw. Review) der eigenen Produkte oder

Dienstleistungen in Bezug auf die disruptiven Lösungen bzw. Trends durchzuführen. Anhand dieser können wichtige Erkenntnisse auf die Wettbewerbsfähigkeit, eventuelle Potenziale und Handlungsfelder gewonnen werden. Je nach Ergebnis sollte ein Unternehmen das eigene Geschäftsmodell sowie die verbundene strategische Ausrichtung überprüfen und in der Folge Handlungsoptionen erarbeiten. Innerhalb des neuen Rahmenkonzept, das als Lösungsoption hinsichtlich der Herausforderungen disruptiver Innovationen aufgesetzt wurde, spielen bei der Erarbeitung von Handlungsoptionen vor allem das Modell zur frühzeitigen Erkennung disruptiver Innovationen (Christensen, Anthony und Roth 2004) und die Strategien disruptiver Innovationen (Christensen und Raynor 2003) eine wichtige Rolle. Mit dem theoretischen Input Christensens und seiner Kollegen lassen sich mögliche Handlungsoptionen fundiert definieren. Mit einer möglichen neuen strategischen Ausrichtung geht auch eine Anpassung oder zu mindestens ein Review der derzeitigen Ressourcenbasis einher. Somit ist es für ein Unternehmen ratsam, die Identifikation und Elimination „wertloser“ bzw. „riskanter“ Routinen und Ressourcen parallel voranzutreiben. Auf die resultierenden Vorteile des Prozessschrittes wird im nachfolgenden Unterkapitel eingegangen. Die Abb. 36 bietet dazu einen ersten Überblick.



Abbildung 36: Eigene Darstellung des Teilprozesses “Disruptives Seizing” des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts

Das abschließende vierte Element des neuen Rahmenkonzepts stellt das **Managing disruptiver Innovationen bzw. Technologien** dar (vgl. Abb. 37). Die grobe Orientierung an Teece's (2007) Rahmenkonzept wird auch in diesem Element deutlich. Im neuen Rahmenkonzept beinhaltet das vierte Element nicht nur die Dynamic Capability des Managings, sondern zudem den Subprozess der Orchestration. Was sich im Detail hinter dem vierten Element verbirgt, zeigen auch hier die Maßnahmen und Aktivitäten zur Operationalisierung.



Abbildung 37: Eigene Darstellung des Teilprozesses „Managing“ des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts

Im Anschluss an die Evaluation der Informationen und Trends im Rahmen des disruptiven Seizings folgt im vierten Element die Evaluation der erarbeiteten Handlungsoptionen seitens des Managements, um so auch eine Entscheidung hinsichtlich der strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu treffen. Aufgabe des Managements ist es zudem, nach getroffener Entscheidung bzgl. der strategischen Ausrichtung die Weichen für die Zielerreichung der neuen Strategie zu stellen und somit auch organisationale Anpassungen vorzunehmen. Ebenso ist es Aufgabe des Managements die benötigten Fähigkeiten, Ressourcen und Routinen zu steuern und ggf. neu aufzubauen. Teece (2007) weist zudem auf das Management von Co-Spezialisierungen hin. Auch im neuen Rahmenkonzept gilt es für das Management zu prüfen, inwiefern disruptive

Chancen auch mittels Co-Spezialisierungen gehoben werden können. Zur Konservierung neuer Fähigkeiten, Ressourcen, Routinen oder neuen Wissens ist es ebenfalls wichtig, ein effektives Wissensmanagement innerhalb der Organisation zu etablieren, sodass eine möglichst umfangreiche und breite Wissensbasis geschaffen werden kann. Folglich können mit Hilfe dieser neue Arbeitnehmer schneller und flexibler in die organisationalen Prozesse integriert werden, was wiederum zu einer immensen Kostenreduzierung führen kann. Abgeschlossen wird das Rahmenkonzept vom Subprozess der Orchestration. Als Teil des vierten Elements beinhaltet auch die Orchestration Aufgaben für das Management. So ist es wichtig, dass das Management mittels der Orchestration einen Überblick über die Gesamtorganisation behält. Weiter gilt es hierbei eventuelle Anpassungen, bspw. auch des organisationalen Rahmens, einzusteuern und deren Umsetzung zu überwachen. Die Orchestration mündet innerhalb des Rahmenkonzepts wieder im Sensing, womit die Nachhaltigkeit und permanente Kontrolle des unternehmerischen Handelns eines Unternehmens veranschaulicht werden soll. Für Unternehmen ist es demnach essentiell, das Rahmenkonzept und insbesondere die Elemente zwei bis vier als einen repetitiven Ansatz zu verstehen.

Im Rahmen der Einzelbetrachtung des neuen Rahmenkonzepts wurde die grobe Orientierung an Teece's (2007) Rahmenkonzept und dessen Dynamic Capabilities zum Zwecke der Erstellung eines neuen Rahmenkonzepts deutlich. Daher wurde für das neue Rahmenkonzept die Bezeichnung „Dynamic Capability basiertes Rahmenkonzept“ gewählt. Es wird im nachfolgenden Kapitel nochmal in Gänze dargestellt.

#### **4.4.2 Gesamtbetrachtung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts**

Wie vorhergehend angekündigt, stellt dieses Kapitel das neue Dynamic Capability basiertes Rahmenkonzept in Gänze vor. Die zuvor separat beschriebenen Elemente werden in Abb. 38 zusammengefügt. Die Abbildung zeigt so ganzheitlich das neue Rahmenkonzept. Es ergibt sich ein strukturierter und repetitiver Prozess, der Unternehmen einen möglichen Lösungsansatz in Bezug auf die Herausforderungen disruptiver Innovationen liefern soll.

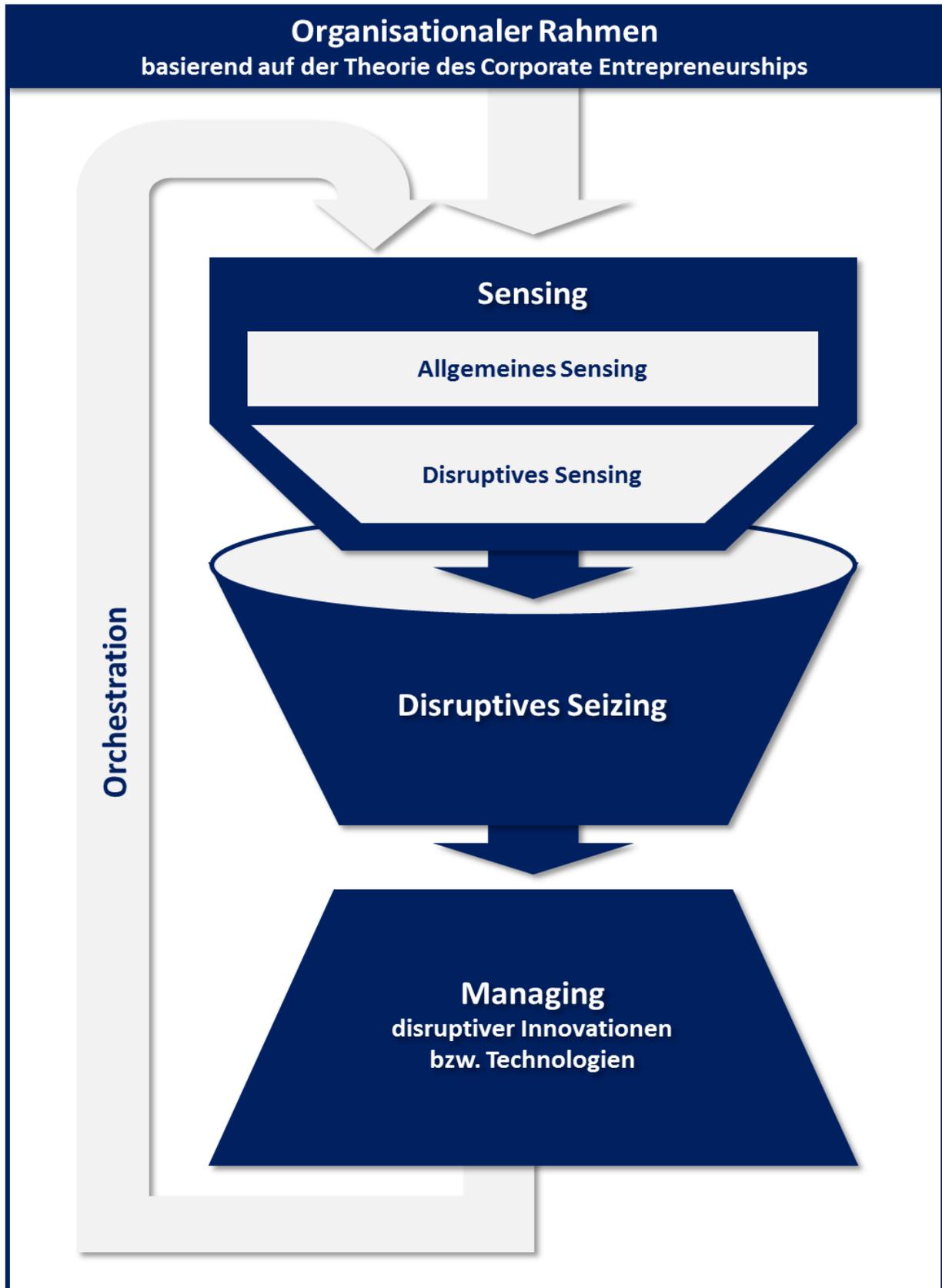


Abbildung 38: Eigene Darstellung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts

Im Anschluss an die Gesamtübersicht des Rahmenkonzepts zeigt Abb. 39 eine Übersicht der Vorteile, die bei erfolgreicher Anwendung des Rahmenkonzepts pro Element generiert werden können. Aufgrund der zahlreichen Vorteile werden die hinsichtlich des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts aussagekräftigsten Punkte nachfolgend kurz beschrieben.

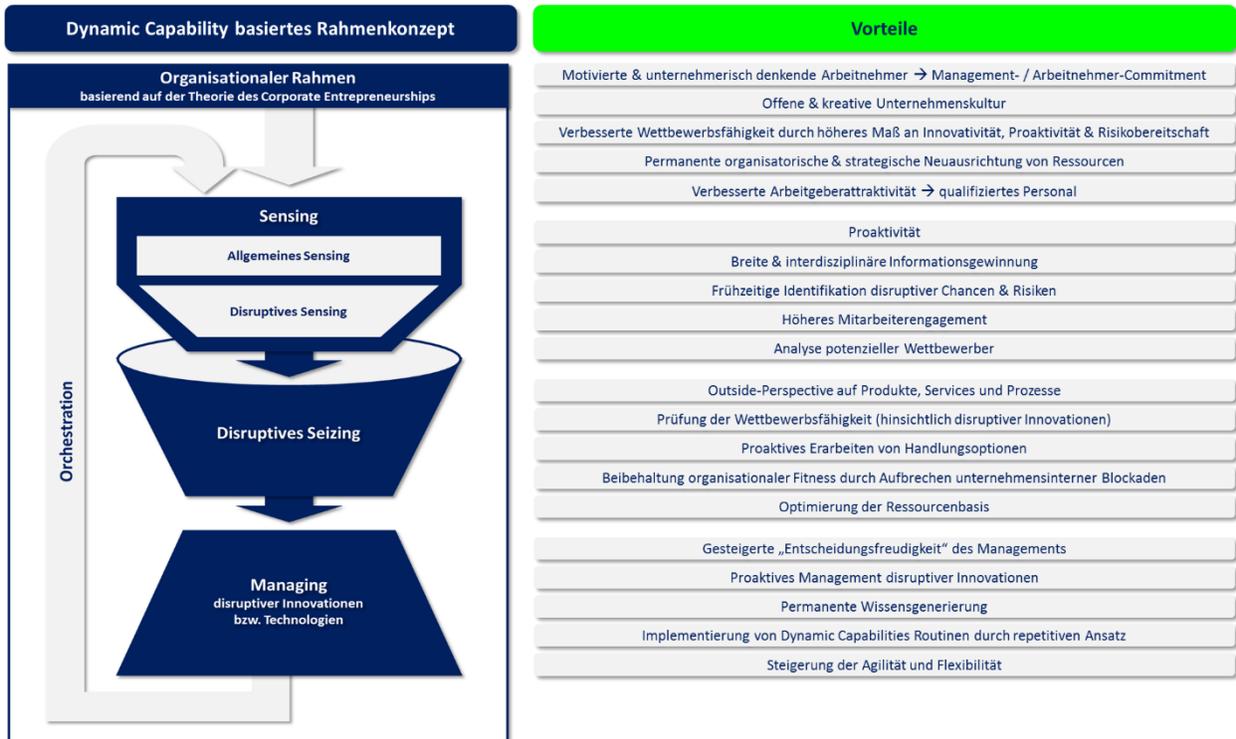


Abbildung 39: Eigene Darstellung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts inkl. resultierender Vorteile pro Element

Im Zusammenhang mit dem organisationalen Rahmen und als Folge einer erfolgreichen Implementierung von Corporate Entrepreneurship können Unternehmungen nicht nur das Commitment des Managements, sondern vor allem das der Arbeitnehmer deutlich stärken. Durch eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter sowie ein größeres Maß an Verantwortung und Motivation kann das Bewusstsein der Mitarbeiter für das eigene Unternehmen gesteigert werden. Die Arbeitnehmer denken in der Folge unternehmerisch mit und sind daran interessiert das eigene Unternehmen voran zu bringen. Ebenso wichtig wie das unternehmerische Denken der Belegschaft ist die permanente organisatorische und strategische Neuausrichtung von Ressourcen seitens des Managements. Vor dem Hintergrund disruptiver Innovationen ist eine proaktive und frühzeitige Identifikation disruptiver Chancen und Risiken entscheidend. Diese

Identifikation bildet somit einen weiteren Vorteil des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts. In diesem Kontext sind auch die Prüfung der Wettbewerbsfähigkeit (hinsichtlich disruptiver Innovationen) sowie das proaktive Erarbeiten von Handlungsoptionen zum proaktiven Management disruptiver Innovationen als wichtige Vorteile zu nennen. Abschließend ist die Repetierbarkeit des Rahmenkonzepts entscheidend für die Entwicklung und Implementierung von Dynamic Capabilities Routinen, mit denen u.a. die Agilität sowie die Flexibilität einer Organisation gesteigert werden kann.

Für eine anschaulichere Einordnung des neuen Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts bietet es sich an, dieses den zuvor definierten Anforderungen und Zielen (vgl. Kap. 4.2) gegenüberzustellen. Daher beschreibt das folgende Kapitel eine Einschätzung des neuen Rahmenkonzepts in Bezug zu den Erfolgsfaktoren im Umgang mit den Herausforderungen disruptiver Innovationen sowie in Bezug auf die Ziele zur Erstellung des Rahmenkonzepts.

#### **4.4.3 Theoretische Zielerreichung durch das Dynamic Capability basierte Rahmenkonzept**

Eine fundierte Einschätzung der theoretischen Zielerreichung durch das Dynamic Capability basierte Rahmenkonzept kann mit Hilfe von Abgleichen im Netzdiagramm erfolgen.

So bietet sich diesbezüglich zunächst der Abgleich im Vergleichsnetzdiagramm aus Kap. 4.1.3 und Kap. 4.2 an. Aus forschungsökonomischen Gesichtspunkten erfolgt an dieser Stelle keine detaillierte Erläuterung der Einschätzung. Diese wird vielmehr auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse aus Kap. 4.4.1 durchgeführt und stellt darüber hinaus eine subjektive Einschätzung des Autors der vorliegenden Arbeit dar. Aus Abb. 40 geht hervor, dass das neue Rahmenkonzept in der Theorie die bereits hoch gesteckten Anforderungen aus Kap. 4.2 erfüllen kann. Leichte Abweichungen nach oben als auch nach unten lassen sich aus dem Vergleichsnetzdiagramm ablesen. Insbesondere kann das neue Dynamic Capability basierte Rahmenkonzept, im Vergleich zu dem Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007), in den Punkten „proaktive Analysen“, „Erfolgreiche Identifikation von Chancen und Risiken“, „Agilität“ sowie „Flexibilität“ überzeugen. Grundsätzlich wird deutlich, dass es den Herausforderungen disruptiver Innovationen deutlich

stärker gerecht wird, als das eher allgemein ausgerichtete Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007).

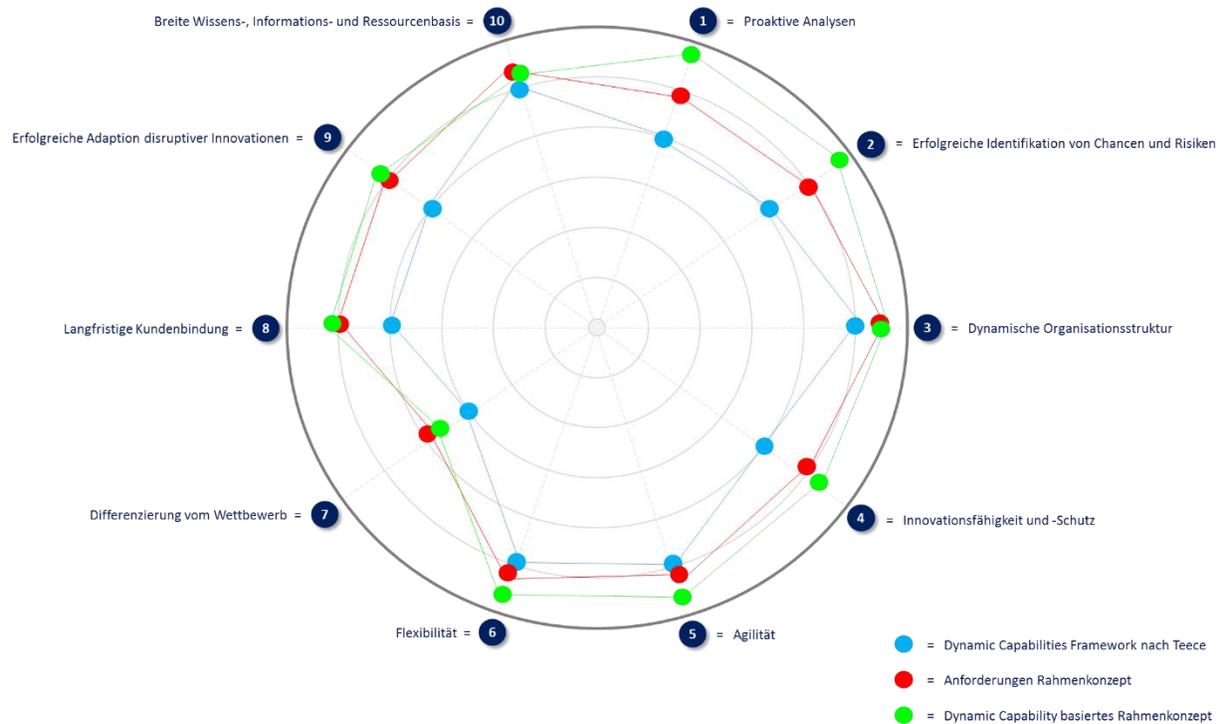


Abbildung 40: Eigene Darstellung des Vergleichsnetzdiagramms inkl. des neuen Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts

Neben der Einschätzung des neuen Rahmenkonzepts im Vergleichsnetzdiagramm bietet es sich zusätzlich an, das Dynamic Capability basierte Rahmenkonzept hinsichtlich der in Kap. 4.2 definierten Ziele und deren Zielerreichung zu bewerten. Zur Prüfung der Zielerreichung wurde ebenfalls ein Netzdiagramm erstellt. Neben den in Abb. 28 beschriebenen Zielen wurden drei weitere Kriterien („Theoretische Vollständigkeit des Rahmenkonzepts“, „Einbezug disruptiver Innovationen“ und „Detailierungsgrad“) zum Zwecke einer vollständigen Prüfung in das Netzdiagramm aufgenommen. Die Evaluationsergebnisse der Zielerreichung in der Theorie werden in Abb. 41 dargestellt und nachfolgend kurz erläutert.

Auf den ersten Blick ist auffällig, dass das neue Dynamic Capability basierte Rahmenkonzept über starke Ausprägungen bzgl. der jeweiligen Ziele verfügt. Dies hängt grundsätzlich erst einmal damit zusammen, dass der Theorie zu Folge nahezu jedes in Kap. 4.2 definierte Ziel von dem neuen Rahmenkonzept adressiert und erfüllt wird. Deutlich wird dies zudem in den resultierenden

Vorteilen, die durch das neue Rahmenkonzept generiert werden können (vgl. Abb. 39). Durch die deutliche Verbesserung der Operationalisierung der Dynamic Capabilities und insbesondere der Mikrofundierungen kann eine Organisation ein gesteigertes Maß an Proaktivität, Agilität und Flexibilität realisieren. Unterstützend für die erfolgreiche Operationalisierung wirkt sich auch der strukturierte Prozess des neuen Rahmenkonzepts aus. Zwar kann das Fehlen von spezifischen Zeitvorgaben pro Dynamic Capability kritisch angemerkt werden. Da diese jedoch von Fall zu Fall und von Unternehmen zu Unternehmen stark variieren können, wird das neue Rahmenkonzept auch diesbezüglich als stark ausgeprägt eingeordnet. Bei erfolgreicher Anwendung des neuen Rahmenkonzepts können Unternehmen zudem ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit deutlich, proaktiv und nachhaltig stärken. Ohne auf jedes der einzelnen Ziele weiter einzugehen, kann zusammenfassend eine starke bis sehr starke Ausprägung des neuen Rahmenkonzepts hinsichtlich der primären Ziele identifiziert werden. Mit Blick auf die sekundären Ziele kann dagegen lediglich eine starke Ausprägung registriert werden. In Bezug auf die ergänzten Kriterien kann eine vollumfängliche Abdeckung der theoretischen Inhalte sowie eine starke Ausprägung der Detaillierung (im Vgl. zu Teece 2007) festgestellt werden.

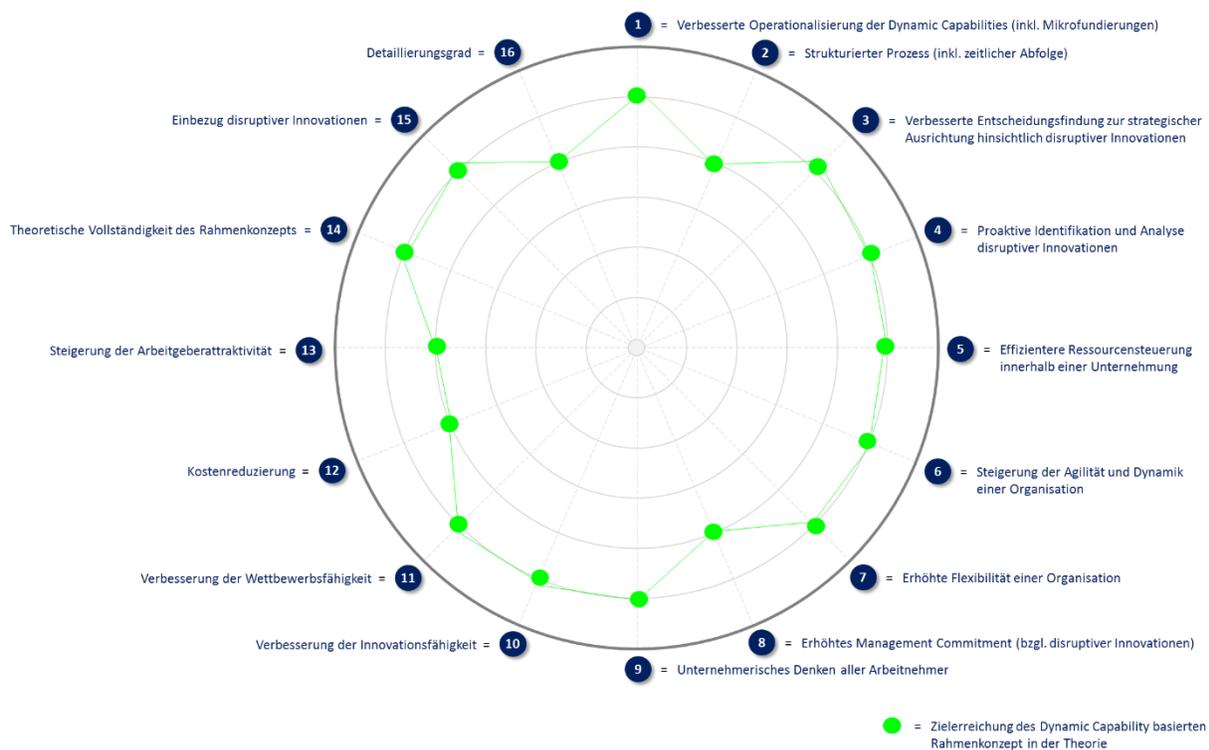


Abbildung 41: Eigene Darstellung des Netzdiagramms zur Zielerreichung durch das neue Rahmenkonzept in der Theorie



Für eine fundiertere und objektivere Einschätzung des neuen Rahmenkonzepts bietet es sich allerdings an, das Dynamic Capability basierte Rahmenkonzept auf ein Fallbeispiel aus der Praxis anzuwenden. Hierdurch werden sich weitere wichtige und praxisrelevante Erkenntnisse für die Ausgestaltung und Anwendbarkeit des Rahmenkonzepts ergeben. Aus diesem Grund beschreibt das nachfolgende Kapitel die Anwendung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts an einem exemplarischen Fallbeispiel.

## **5 Anwendung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts an dem exemplarischen Fallbeispiel Blockbuster, Inc. versus Netflix, Inc.**

Innerhalb des fünften Kapitels wird das neu erarbeitete Rahmenkonzept anhand eines exemplarischen Fallbeispiels erprobt. Anschließend werden die Anwendungsergebnisse validiert, bevor das Kapitel mit der Würdigung des Rahmenkonzepts schließt.

### **5.1 Fallbeispiel Blockbuster, Inc. versus Netflix, Inc.**

Der Fall Blockbuster, Inc. (nachfolgend: Blockbuster) versus Netflix, Inc. (nachfolgend: Netflix) ist ein Paradebeispiel für disruptive Innovationen und dafür, wie deren Entwicklung etablierte Branchenakteure nicht nur vor immense Herausforderungen stellen, sondern diese zudem in existenzielle Bedrängnis bringen kann. Aus diesem Grund ist der Fall ideal für die Anwendung und Erprobung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts geeignet. In der Folge werden die Unternehmen kurz portraitiert, bevor das Fallbeispiel näher beschrieben wird.

#### **5.1.1 Kurzportraits beider Unternehmen**

##### **Blockbuster, Inc.**

Bereits 1985 gründete David Cook das Unternehmen Blockbuster in den USA (Dallas, Texas), um im Rahmen einer Videothek Spielfilme (sogenannte Blockbuster) für die Kunden anbieten zu können. In Laufe der Zeit wechselte das Unternehmen nicht nur Besitzer und Namen, sondern erreichte um die Jahrtausendwende zwischen 1999 und 2000 seinen wirtschaftlichen Höhepunkt. Im Rahmen einer aggressiven Expansionsstrategie baute Blockbuster Inc. die Vertriebsstrukturen auf ca. 9.000 Videotheken aus und beschäftigte dabei rund 60.000 Mitarbeiter. Das Geschäftsmodell war primär auf den Verleih von Blockbustern ausgelegt und wurde durch den postalischen Versandverleih ergänzt. 2005 wurde der Unternehmenswert noch mit 8 Mrd. USD bewertet, bevor Blockbuster im Laufe der Zeit starke Umsatzrückgänge verbuchen musste und 2007 als Folge den CEO austauschte. Als wirtschaftlich stark angeschlagenes Unternehmen musste Blockbuster schließlich 2010 Insolvenz anmelden (Wirtschaftswoche 2010). 2011 wurde das Unternehmen von Dish Network übernommen und in das Streamingangebot des Unternehmens integriert (Forbes 2011).

## **Netflix, Inc.**

Im Schatten des Erfolgs von Blockbuster gründeten Reed Hastings und Marc Randolph 1997 das Unternehmen Netflix als Online-Videothek. Das Geschäftsmodell von Netflix war auf ein Abonnement der Kunden ausgerichtet, bei dem der Versand von DVDs und Blu-rays die Geschäftsgrundlage bildete. Bereits zwei Jahre nach seiner Gründung revolutionierte Netflix das ursprüngliche Preismodell und führte ein Flatrate-Preismodell für seine Abonnenten ein. Wiederum ein Jahr später führte Netflix ein personalisiertes Empfehlungssystem ein, sodass den Kunden Filme aus ihrem Interessensbereich vorgeschlagen wurden. Mit dem Börsengang im Jahr 2002 wuchs Netflix noch stärker und führte 2007 die Technologie Video-on-Demand per Streaming über das Internet ein. Seither baute Netflix sein Geschäftsmodell stetig weiter aus und produziert seit 2013 eigene Serien sowie seit 2015 eigene Filme. Dem Unternehmen zu Folge ist Netflix seit diesem Jahr weltweit verfügbar (Netflix 2016). Mit fast 75 Mio. Abonnenten generierte Netflix im abgelaufenen Jahr 2015 einen weltweiten Umsatz von 6,78 Mrd. USD (Statista 2016 [a]). Bis Ende des zweiten Quartals 2016 stieg die Zahl der Abonnenten bereits auf über 83 Mio. und das Unternehmen generierte einen weltweiten Umsatz von 3,77 Mrd. USD (Netflix 2016).

### **5.1.2 Fallbeschreibung**

Die Beziehung der beiden Unternehmen zueinander wird im Folgenden noch deutlicher herausgearbeitet.



Abbildung 42: Blockbuster versus Netflix (Creative Hunch 2012)

Wie bereits aus den Unternehmensportraits hervorgeht sind zunächst beide Unternehmen als Videotheken aktiv. Im Vergleich zu Blockbuster, das mit 9.000 Filialen und 60.000 Mitarbeitern zu Höchstzeiten sehr kostenintensiv operierte, stellte sich Netflix als Online-Videothek und mit zunächst ca. 30 Mitarbeitern deutlich weniger kostenintensiv auf (Netflix 2016). Dennoch war Blockbuster zunächst, nicht nur aufgrund seiner Größe, Netflix überlegen. Das breite Angebot im Store sowie kein Aufpreis für Blu-rays zählten zu den Vorteilen Blockbusters ggü. Netflix. Netflix wählte Postfilialen als Distributionskanal und wurde dafür zunächst belächelt. Im weiteren Verlauf waren verschiedene Punkte für den Misserfolg Blockbusters und den Erfolg von Netflix verantwortlich (vgl. Abb. 43)



Abbildung 43: Eigene Darstellung von Blockbuster versus Netflix

Aus dem Verhalten Blockbusters wird die typische Verhaltensweise etablierter Unternehmen in Bezug auf potenzielle Disruptoren ersichtlich. In einem Interview mit der „Time“ berichtete H. Wayne Huizenga, der zwischenzeitlich Mehrheitsaktionär von Blockbuster war, dass in dem

Unternehmen der Satz „If you don't come in on Saturday, don't bother coming in on Sunday.“ gelebt wurde. Auch berichtete er davon, dass innerhalb des Managements stets ausgiebig über die strategische Ausrichtung diskutiert wurde, jedoch risikobehaftete Entscheidungen eher nicht getroffen wurden (Time 2010). Dieses Charakteristikum einer starren Unternehmenskultur blieb auch nach dem Verkauf durch Huizenga im Jahr 1994 bestehen. Entscheidend war jedoch die Einführung des neuen Flatrate-Preismodells durch Netflix, wodurch die Umsätze von Blockbuster spürbar angegriffen wurden (Time 2010). Trotz sinkender Umsatz auf Blockbusterseite und steigender Umsätze auf Netflixseite schlug das Blockbuster Management ein Übernahmeangebot für Netflix in Höhe von 50 Mio. USD im Jahr 2000 aus, da es keine Gefahr in Netflix sah (Business Insider 2011 [a]). Auch die Option einer Partnerschaft, bei der Netflix die Marke Blockbuster online vermarktet hätte, wiesen die Manager von Blockbuster ab (Forbes 2014). Die weitere Entwicklung beider Unternehmen, die bereits in den Unternehmensportraits beschrieben wurde, lässt sich vor allem anhand eines Charts zur Umsatzentwicklung über die vergangenen Jahre darstellen (vgl. Abb. 44; PR Newswire 2004; PR Newswire 2005; Business Insider 2011 [a]; IfM 2016; Statista 2016 [b]). Aber auch die Entwicklung der Unternehmenswerte verdeutlicht die Brisanz disruptiver Innovationen. So entwickelte sich Blockbusters Unternehmenswert von ca. 8 Mrd. USD im Jahr 1994 hin zu 3 Mrd. USD in 2002 und letztlich bis hin zur Insolvenz im Jahr 2010, wohingegen Netflix bereits 2002 ca. 9 Mrd. USD wert war und im Laufe der letzten Jahre den Unternehmenswert auf derzeit 44 Mrd. USD steigern konnte (Time 2010; IfM 2016).

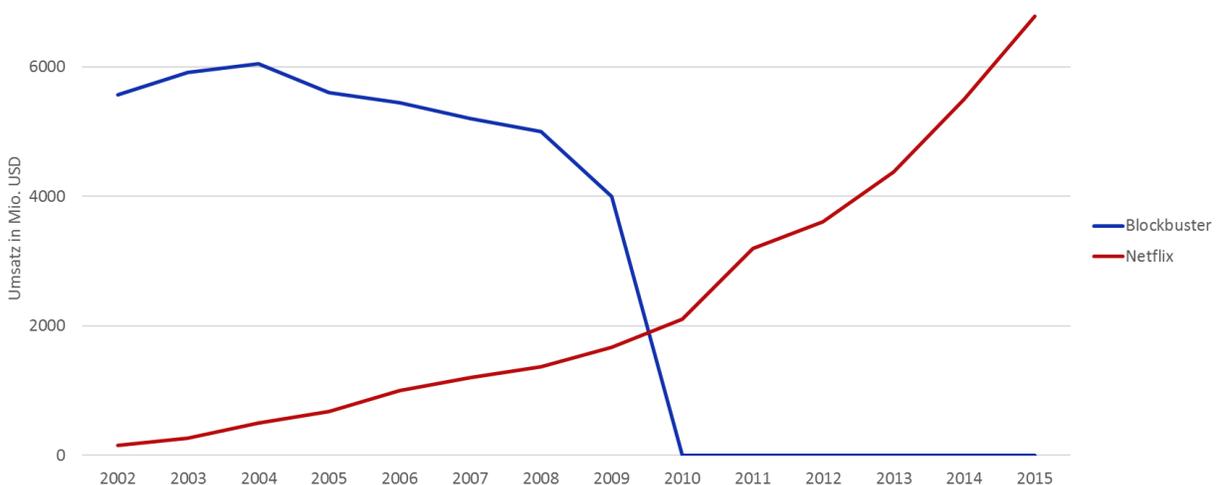


Abbildung 44: Eigene Darstellung der Umsatzentwicklung von Blockbuster und Netflix im Zeitraum von 2002 bis 2015

Es stellt sich nun die Frage, ob und wie Blockbuster dem drohenden Wettbewerb durch Netflix hätte begegnen können. Wäre die Insolvenz im Jahr 2010 vermeidbar gewesen, wenn das Unternehmen rechtzeitig und wirkungsvoll reagiert hätte? Hätte Blockbuster mit Hilfe des neuen Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts proaktiv und effektiv reagieren können? Im folgenden Kapitel wird das neue Rahmenkonzept auf den Beispielfall angewendet und die Anwendungsergebnisse im weiteren Verlauf des Kapitels validiert.

## **5.2 Anwendung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts auf das Fallbeispiel**

Im Rahmen dieses Kapitels wird das neue Dynamic Capability basierte Rahmenkonzept auf das zuvor beschriebene Fallbeispiel angewendet, um die Auswirkungen des neuen Rahmenkonzepts möglichst praxisnah überprüfen zu können. Hierzu werden nachfolgend die jeweiligen Elemente bzw. Dynamic Capabilities des Rahmenkonzepts auf das Unternehmen Blockbuster angewendet. Es gilt zu beachten, dass aus forschungsökonomischen Gründen lediglich die für das Fallbeispiel relevanten Aspekte der Anwendung dargestellt und beschrieben werden.

### **5.2.1 Organisationaler Rahmen**

Als essentielle Grundlage des neuen Rahmenkonzepts gilt es zunächst den Corporate Entrepreneurship basierten organisationalen Rahmen im Unternehmen Blockbuster zu implementieren. Dies erfolgt analog der Beschreibung zur Implementierung in Kap. 4.4. Nachdem der organisationale Rahmen erfolgreich bei Blockbuster implementiert wurde und die Erfolgsfaktoren von Corporate Entrepreneurship im weiteren Verlauf beachten werden, können verschiedene Pain-Points bereits im ersten Schritt identifiziert werden. So kann eine Anpassung der bis dato sehr starren und destruktiven Unternehmenskultur bereits zu einer höheren Motivation bei den Mitarbeitern führen. Auch die sehr starren Unternehmensstrukturen können bereits im ersten Schritt, bspw. durch Optimierung bestehender Prozesse oder eine offenere Kommunikation, angegangen und verbessert werden. Mittels eines optimierten und auf Corporate Entrepreneurship ausgerichteten Personalmanagements kann zudem die Arbeitsqualität und ebenfalls die Motivation gesteigert werden. Ein weiterer Vorteil des organisationalen Rahmens ist das unternehmerische Denken der Belegschaft, das durch eine

stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter und durch die Zuordnung eines höheren Maßes an Verantwortung für die Mitarbeiter erreicht werden kann. Dies wirkt sich insbesondere positiv auf den immensen Kostendruck eines Großunternehmens, wie Blockbuster es war, aus. Aber auch eine verbesserte Innovationsfähigkeit kann aus dem unternehmerischen Denken der Mitarbeiter resultieren. So nehmen die Mitarbeiter bspw. unternehmensinterne, aber auch -externe Informationen bewusster wahr und hinterfragen die eigenen Prozesse, Produkte und Dienstleistungen permanent. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse können in der Folge wieder unternehmensintern kommuniziert werden. In Puncto Informationsgewinnung spielt im Dynamic Capability basierten Rahmenkonzept allerdings das Sensing eine äußerst wichtige Rolle und wird daher im folgenden Unterkapitel näher beschrieben.

### **5.2.2 Disruptives Sensing**

Neben der Sensibilisierung der Mitarbeiter durch das unternehmerische Denken spielt vor allem das Sensing im Rahmenkonzept eine wichtige, wenn nicht die entscheidende Rolle bzgl. der Informationsgewinnung. Wie in Kap. 4.4 beschrieben nutzen Unternehmen aktuell unterschiedlichste Marketing- und Marktforschungsinstrumente zur Informationsgewinnung. Diese sind im Rahmenkonzept als allgemeines Sensing definiert und bilden wiederum die Basis für das disruptive Sensing. Hierbei gilt es die gewonnenen Erkenntnisse und Informationen hinsichtlich Chancen und Risiken disruptiver Innovationen zu prüfen. Im Fall von Blockbuster können vor allem drei der in Kap. 4.4 aufgeführten Operationalisierungsmaßnahmen angewendet werden, weshalb diese in der Folge näher beschrieben werden.

#### ***1. Aufspüren disruptiver Chancen und Risiken mittels eines Disruptionsleitfadens***

Im Rahmen des Sensings wurde bereits auf die Relevanz eines Disruptionsleitfadens hingewiesen. Dieser ermöglicht es den Mitarbeitern Informationen proaktiv und theoretisch fundiert in Bezug auf disruptive Innovationen auszuwerten und damit verbundene Chancen bzw. Risiken frühzeitig zu identifizieren. Auf Basis des in Kap. 4.4 erwähnten theoretischen Inputs wurde ein exemplarischer Disruptionsleitfaden (vgl. Abb. 45) entwickelt.

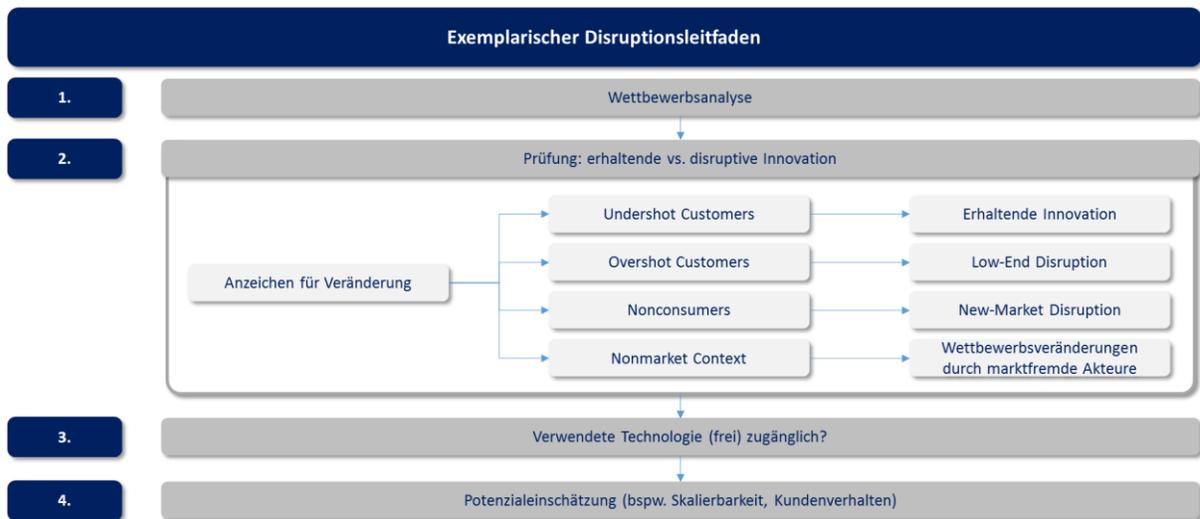


Abbildung 45: Eigene Darstellung des exemplarischen Disruptionsleitfadens

Bei Anwendung des exemplarischen Disruptionsleitfadens kann im ersten Schritt der Wettbewerbsanalyse Netflix als potenzieller Wettbewerber von Blockbuster ermittelt werden. Im zweiten Schritt erfolgt die Prüfung und Einschätzung des Wettbewerbers hinsichtlich der Innovationsart. Anhand der Veränderungsanzeichen können entsprechende Schlüsse gefolgert werden. Im Fall von Netflix ist zu erkennen, dass das Unternehmen zunächst das Kundensegment Blockbusters anvisierte, sich dann jedoch mittels des eingeführten Flatrate-Preismodells auf das wenig beachtete Kundensegment mit geringerer Zahlungsbereitschaft (Overshot Customers) konzentrierte. Die Prüfung der Vorgehensweise von Netflix ergibt somit, dass es sich um eine disruptive Innovation, der Low-End Disruption, handelt. In einem weiteren Schritt gilt es erstens zu prüfen, welche Art von Technologie vom Disruptoren verwendet wird und zweitens, ob diese (frei) zugänglich ist. Im Fall von Netflix handelt es sich um eine Online-Videothek, sodass als wesentliche Technologie das frei zugängliche Internet identifiziert werden kann. Hinsichtlich der Potenzialeinschätzung hätte Blockbuster durchaus eine starke Skalierbarkeit des Netflix-Geschäftsmodells vermuten können, da sich zu dieser Zeit der „Dot Com Boom“ abspielte und computerbasierte Geschäftsmodelle durchaus positiv bewertet wurden (Business Insider 2011 [b]). Bereits anhand dieser vier Prüfschritte des Disruptionsleitfadens lässt sich somit ein potenzielles Risiko für Blockbuster durch das neue Geschäftsmodell von Netflix aufdecken.

## ***2. Implementierung eines betrieblichen Vorschlagwesens bzgl. disruptiver Innovationen zur Steigerung des Mitarbeiterengagements***

Nicht nur mittels des Disruptionsleitfadens lassen sich disruptive Innovationen ermitteln. Auch durch ein betriebliches Vorschlagswesen, das auf die Generierung von disruptiven Innovationen abzielt, lassen sich neue und innovative Ideen generieren. Mit Implementierung des organisationalen Rahmens wurde bereits die Unternehmenskultur Blockbusters hin zu einer offenen und kreativen Unternehmenskultur umgewandelt. Ebenso wurden die Motivation und das unternehmerische Denken der Mitarbeiter gesteigert. Durch die Wertschätzung der Mitarbeiterideen hinsichtlich disruptiver Innovationen steigert Blockbuster einerseits das Mitarbeiterengagement und generiert andererseits einen breiten Pool an Informationen, Ideen sowie Wissen.

## ***3. Prospecting von innovativen Start-Ups***

Als weitere Maßnahme kommt das Prospecting von innovativen Start-Up Unternehmungen in Frage. Gerade im Fall von Blockbuster hätte ein effektives Prospecting wichtige Erkenntnisse, auch in Bezug auf Netflix, geliefert. So wäre bspw. auch das Unternehmen Redbox in den Fokus der Betrachtung gerückt, das seinerseits ein neues Geschäftsmodell in den Markt des Videoverleihgeschäfts einführte (Gadget Review 2015; MarketWatch 2015).

Nachdem im Rahmen des Sensing bereits wertvolle Informationen gesammelt wurden, ist es im folgenden Schritt wichtig, diese entsprechend auszuwerten und mögliche Chancen zu nutzen.

### **5.2.3 Disruptives Seizing**

Hierzu sieht das Dynamic Capability basierte Rahmenkonzept das disruptive Sensing vor. Auf das Fallbeispiel können die folgenden Operationalisierungsmaßnahmen aus Kap. 4.4 genutzt werden:

- 1. Unternehmensinternes & -externes Challenges von Produkten & Dienstleistungen***
- 2. Review disruptiver Innovationen bzw. Technologien in Bezug auf die eigenen Produkte, Services & Prozesse***
- 3. Bewertung disruptiver Chancen & Risiken aus dem disruptiven Sensing***

- 4. Review Geschäftsmodell**
- 5. Review strategischer Ausrichtung**
- 6. Erarbeiten von Handlungsoptionen**

Idealerweise können Unternehmen den zuvor erstellten Disruptionsleitfaden entsprechend erweitern und so, entlang eines strukturierten Prozesses, möglichen Handlungsoptionen für eventuelle Herausforderungen oder Chancen erarbeiten. Den erweiterten (exemplarischen) Disruptionsleitfaden für das gewählte Fallbeispiel zeigt Abb. 46.

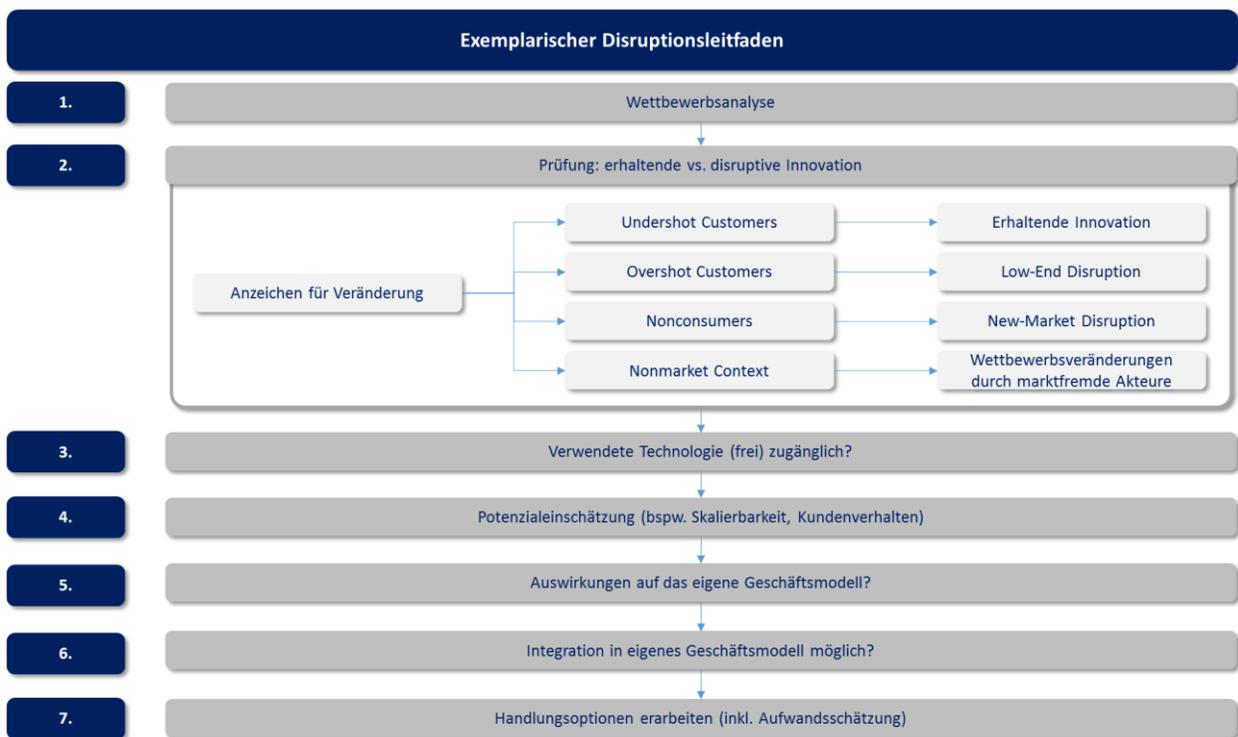


Abbildung 46: Eigene Darstellung des erweiterten exemplarischen Disruptionsleitfadens

So können die zuvor generierten und gesammelten Informationen in einem ersten Schritt geprüft und bewertet werden sowie die gewonnenen Erkenntnisse, bspw. unternehmensintern bzw. -extern, in Bezug auf die eigenen Produkte oder Dienstleistungen gechallenged werden. Bezogen auf das Fallbeispiel wäre es für Blockbuster sinnvoll gewesen die eigenen Produkte und Dienstleistungen mit denen von Netflix zu vergleichen. Wie in Kap. 5.1 beschrieben sind die Leistungen von Blockbuster in der Anfangszeit von Netflix deutlich besser. Ein entscheidender

Vorteil war das bessere Preis-Leistungs-Verhältnis Blockbusters ggü. Netflix. Nachdem die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens erfolgreich gechallenged wurden, gilt es diese zu bewerten und mögliche Entwicklungspotenziale und Auswirkungen herzuleiten. Im Fall von Netflix hätte Blockbuster spätestens mit Einführung des Flatrate-Preismodells durch Netflix das Risiko neu bewerten und in der Folge das eigene Geschäftsmodell überprüfen müssen. Denn das ist der nächste wichtige Schritt für Unternehmen und hätte auch Blockbuster wichtige Erkenntnisse bzgl. der Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells geliefert. Mit Einführung des Flatrate-Preismodells durch Netflix hätte Blockbuster durch effizientes disruptives Sensing und entsprechende Bewertung im Rahmen des disruptiven Seizings die sinkenden Umsätze in Beziehung zu Netflix setzen und entsprechend reagieren können. Den letzten Schritt des disruptiven Seizings in Bezug auf das Fallbeispiel bildet die Erarbeitung von Handlungsoptionen. Aufgrund der Erkenntnis, dass es sich bei dem Geschäftsmodell von Netflix um eine Low-End Disruption handelt, können entsprechende theoretische Strategien nach Christensen und Raynor (2003) als Hilfsmittel für die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen genutzt werden. Die Strategie des Co-opting zielt auf eine proaktive und offensive Aktion des etablierten Unternehmens, hier Blockbuster, ab. Ziel ist es hierbei benötigte Ressourcen intern zu generieren oder extern zu akquirieren. Auch gilt es für das Blockbuster Management in diesem Zusammenhang „wertlose“, „riskante“ oder störende Routinen und Ressourcen zu identifizieren und ggf. zu eliminieren, um den Weg für mögliche Handlungsoptionen zu bereiten. Für Blockbuster ergeben sich drei Handlungsoptionen:

- (A) Interner Aufbau neuer Ressourcen durch Neukombination vorhandener Ressourcen*
- (B) Kooperation mit externem Unternehmen zum Aufbau interner Ressourcen*
- (C) Aufbau benötigter Ressourcen durch Akquisition externer Ressourcen (M&A)*

Im Rahmen der nachfolgenden Dynamic Capability Managing werden die Handlungsoptionen bewertet und eine Entscheidung bzgl. der strategischen Ausrichtung getroffen.

### 5.2.4 Managing

Zu dem Managen von disruptiven Innovationen bzw. den resultierenden Chancen und Risiken zählt zunächst die Evaluation der zuvor erarbeiteten Handlungsoptionen. Hinsichtlich des Fallbeispiels zeigt Abb. 47 die Einschätzungen je Handlungsoption für Blockbuster.

Evaluation der Handlungsoptionen für Blockbuster			
Handlungsoptionen	 Vorteile	 Nachteile	Umsetzung
<b>A</b> Interner Aufbau neuer Ressourcen durch Neukombination vorhandener Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärkung Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>Qualifizierteres Personal</li> <li>Effizientere Prozesse &amp; Routinen</li> <li>Nachhaltigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeitlicher Aufwand</li> <li>u.U. kostenintensiv</li> <li>Koordinationsaufwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationale Lernprozesse</li> <li>Wissensmanagement</li> <li>Schulungen &amp; Weiterbildungen</li> <li>Interdisziplinäre Teams (bspw. F&amp;E)</li> </ul>
<b>B</b> Kooperation mit externem Unternehmen zum Aufbau interner Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenig kostenintensiv</li> <li>Zugang zu komplementären Ressourcen &amp; Fähigkeiten</li> <li>Indirekter Zugang zu Know-How</li> <li>Breite Wissensgenerierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gefahr opportunistischen Verhaltens</li> <li>Zeitlich begrenzt</li> <li>Koordinationsaufwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kooperation mit Netflix</li> <li>Kooperation mit Filmstudios</li> <li>Kooperation mit wissenschaftl. Instituten</li> </ul>
<b>C</b> Aufbau benötigter Ressourcen durch Akquisition externer Ressourcen (M&A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direkter Zugang zu Know-How</li> <li>Direkter Zugang zu Technologien</li> <li>Übernahme Personal &amp; Ressourcen</li> <li>Übernahme Infrastruktur &amp; Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sehr kostenintensiv</li> <li>Aufwand der Internalisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Übernahme Netflix (50 Mio. USD)</li> <li>Übernahme Redbox</li> <li>Übernahme weiterer Start-Ups</li> <li>Headhunter (Personalakquisition)</li> </ul>

Abbildung 47: Eigene Darstellung der Evaluation der Handlungsoptionen für Blockbuster

Im Anschluss an die Evaluation kann nun vom Management eine Entscheidung bzgl. der strategischen Ausrichtung des Unternehmens getroffen werden. Für Blockbuster wäre Handlungsoption (A) zwar die kostengünstigste, jedoch in Bezug auf die Herausforderungen disruptiver Innovationen nicht die wirkungsvollste. Vielmehr sollte sich Blockbuster einen Zugang zum Know-How von Netflix verschaffen. Dies kann zunächst, kostengünstig, im Rahmen einer Kooperation (Handlungsoption (B)) mit Netflix, Filmstudios oder wissenschaftlichen Instituten erfolgen. Auch käme eine Akquisition von Netflix und einer anschließenden Internalisierung des Unternehmens in Frage. Die wirkungsvollste Option (C) wäre jedoch auch die deutlich kostenintensivste Möglichkeit, um einen direkten Zugang zum Know-How zu erschließen.

Im Anschluss an die Entscheidung zur strategischen Ausrichtung ist es die Aufgabe des Managements die Organisationsstrukturen bei Bedarf anzupassen, den Aufbau benötigter Ressourcen und Fähigkeiten nachhaltig zu steuern sowie den Prozess des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts zu überwachen.

Für eine fundierte Aussage bzgl. der Anwendbarkeit des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts werden die zuvor beschriebenen Ergebnisse der Anwendung im nächsten Kapitel validiert.

### **5.3 Validierung der Anwendungsergebnisse**

Die Validierung der Anwendungsergebnisse erfolgt in zwei Schritten. Zunächst wird beleuchtet, welchen Einfluss die Anwendung des neuen Rahmenkonzepts auf Blockbuster hat. In einem weiteren Schritt wird das Dynamic Capability basierte Rahmenkonzept, analog den Anwendungsergebnissen des Fallbeispiels aus der Praxis, in das Netzdiagramm zur Zielerreichung eingeordnet.

Für den Vergleich von Blockbuster bei Anwendung des neuen Rahmenkonzepts und ohne Anwendung, werden die Erkenntnisse aus Kap. 5.1.2 denen aus Kap. 5.2 gegenübergestellt (vgl. Abb. 48). Es wird deutlich, dass im Rahmen der Anwendung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts wichtige und wettbewerbsrelevante Vorteile für das Unternehmen generiert werden können. Neben einer gesteigerten Agilität und Flexibilität der Organisation führt eine offene und innovative Unternehmenskultur zu motivierteren, unternehmerisch mitdenkenden Mitarbeitern. Zusätzlich werden sowohl Routinen als auch Prozesse überprüft und in der Folge konstruktiv angepasst. Im Vergleich zur tatsächlichen Situation Blockbusters, die durch komplexe und starre Unternehmensstrukturen, eine destruktive Unternehmenskultur sowie unmotivierte Mitarbeiter geprägt war, stellen sich bei Anwendung des neuen Rahmenkonzepts deutliche Verbesserungen ein. Durch effiziente Nutzung der Dynamic Capabilities „Sensing“, „disruptives Seizing“ und „Managing“ können zudem relevante Informationen in Bezug auf disruptive Innovationen gesammelt, ausgewertet und entsprechende Handlungsoptionen abgeleitet werden. Wichtige Entwicklungen von Kundenbedürfnissen werden nicht nur proaktiv erkannt,

sondern helfen dabei die eigenen Produkte bzw. das Geschäftsmodell Blockbusters konstruktiv zu überprüfen. Gemäß den Handlungsoptionen des neuen Rahmenkonzepts hätte Blockbuster eine Kooperation mit bzw. eine Übernahme von Netflix in Erwägung gezogen und so wohlmöglich die folgende Insolvenz abgewendet.



Abbildung 48: Eigene Darstellung des Vergleichs Blockbusters ohne und mit Anwendung des neuen Rahmenkonzepts

Neben den Auswirkungen für Blockbuster ist ein weiterer Vergleich für die vorliegende Arbeit interessant. Abb. 49 zeigt daher eine Einschätzung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts innerhalb des Netzdiagramms zur Zielerreichung anhand der gewonnenen Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel. Hierbei ist zu beachten, dass die jeweiligen Ziele im Rahmen des Fallbeispiels vom Dynamic Capability basierten Rahmenkonzept unterschiedlich stark adressiert wurden.

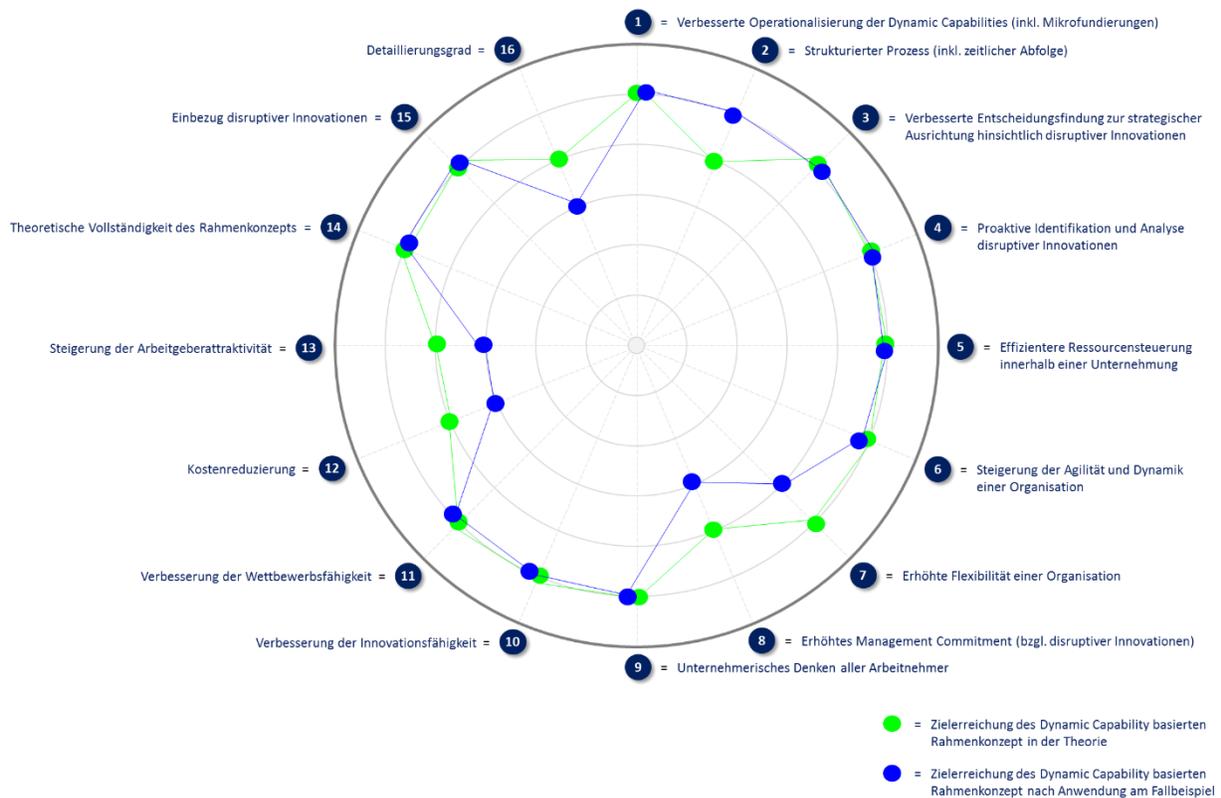


Abbildung 49: Eigene Darstellung zur Zielerreichung durch das neue Rahmenkonzept in Theorie und Praxis (Fallbeispiel)

Im Rahmen der Anwendung des neuen Rahmenkonzepts am Fallbeispiel fielen insbesondere der strukturierte Prozess und die verbesserte Operationalisierung der Dynamic Capabilities auf. Die allermeisten Ziele konnten in einem ähnlichen Ausmaß erfüllt werden wie dies bereits in der Theorie (vgl. Kap. 4.4.3) eingeschätzt wurde. Die erhöhte Flexibilität, das erhöhte Management Commitment, die Kostenreduzierung sowie die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wurden dagegen, im Vergleich zur Theorie des Rahmenkonzepts, als leicht schwächer eingestuft. Relativierend ist zu erwähnen, dass diese Ziele im gewählten Fallbeispiel nicht primär vom Dynamic Capability basierten Rahmenkonzept adressiert wurden. In Bezug auf den Detaillierungsgrad des Rahmenkonzepts kann resümiert werden, dass es durchaus über eine Detailtiefe verfügt, diese jedoch noch Potenzial zur weiteren Detaillierung bietet. Daher kann auch hier relativierend ergänzt werden, dass eine weitere Detaillierung den Modellierungsumfang des erarbeiteten Rahmenkonzepts gesprengt hätte.

Eine Würdigung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts folgt im nächsten Kapitel.

## 5.4 Würdigung des Rahmenkonzepts

Im Anschluss an den theoretischen Zielabgleich sowie die Anwendung und anschließende Validierung des Rahmenkonzepts können nachfolgende Schlüsse zur Würdigung des erarbeiteten Dynamic Capability basierten Rahmenkonzept abgeleitet werden.

Bezugnehmend auf die Problemstellung, die aus den Herausforderungen disruptiver Innovationen für etablierte Unternehmen resultiert (vgl. Kap. 2.2), sowie auf die Kritik (vgl. Kap. 3.4 und Kap. 4.2) an dem Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007) bietet das neue Rahmenkonzept einige Verbesserungen und Erweiterungen. Vor allem die strukturierte, prozessuale Vorgehensweise stellt eine klare Verbesserung ggü. dem Framework nach Teece (2007) dar. Auch die optimierten und erweiterten Operationalisierungsmaßnahmen erleichtern etablierten Unternehmen den Umgang mit disruptiven Innovationen. In diesem Zusammenhang ist der Fokus vor allem auf die Bedeutung des disruptiven Sensing und des disruptiven Seizing zu richten. Anhand des exemplarischen Disruptionsleitfadens konnte zudem das strukturierte und optimierte Vorgehen (inkl. klarer Einordnung von Methoden) für Unternehmen dargestellt werden. Durch den repetitiven Ansatz des neuen Rahmenkonzepts wird zudem Nachhaltigkeit und permanente Prüfung der strategischen Ausrichtung einer Organisation sichergestellt. Dadurch werden die in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Schwachstellen des Dynamic Capabilities Framework (Teece 2007) behoben.

Trotz der vielen Vorteile des im Rahmen dieser Arbeit neu entwickelten Rahmenkonzepts beinhaltet dieses ebenfalls Potenzial zur weiteren Verbesserung. So orientierte sich die Entwicklung des neuen Rahmenkonzepts ausschließlich an der in der Literatur beschriebenen Theorie aus den Forschungsfeldern der disruptiven Innovation und der Dynamic Capabilities. Auch wenn das erarbeitete Rahmenkonzept anhand eines Fallspiels möglichst praxisnah erprobt wurde, können die fehlenden direkten Erkenntnisse aus der Praxis als eine Schwachstelle aufgedeckt werden.

Dennoch liefert das Dynamic Capability basierte Rahmenkonzept einen wichtigen Beitrag hinsichtlich eines möglichen Lösungsansatzes für etablierte Unternehmen in Bezug auf disruptive



Innovationen. Insbesondere die Verbindung der beiden Forschungsfelder und deren Theorien zeigen den Fortschritt hinsichtlich der Erarbeitung von Lösungsansätzen in diesem Kontext. Resümierend ist festzustellen, dass das neu entwickelte Rahmenkonzept eine Erweiterung und Anreicherung der bisherigen Ansätze darstellt und einen relevanten Mehrwert für die Praxis liefert.

## **6 Reflexion der vorliegenden Arbeit**

Den Abschluss der vorliegenden Arbeit bildet das nachfolgende Kapitel. Neben einem Fazit werden die Limitationen des Rahmenkonzepts beschrieben, bevor die Arbeit mit dem Ausblick und den Anregungen für künftige Forschungsarbeiten schließt.

### **6.1 Fazit**

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass die Problemstellungen disruptiver Innovationen etablierte Unternehmen vor immense Herausforderungen stellen. Hierbei geht es nicht nur um leichte Verluste von Marktanteilen, sondern um existenzielle Bedrohungen für die Unternehmen. Folglich gilt es für etablierte Unternehmen (bspw. Marktführer) disruptive Innovationen frühzeitig zu identifizieren, entsprechende Handlungsoptionen proaktiv zu erarbeiten und die eigene Organisation entsprechend darauf auszurichten.

Vor diesem Hintergrund war es das Ziel dieser Arbeit, einen möglichen Lösungsansatz für etablierte Unternehmen bzgl. der Herausforderungen, die aus disruptiven Innovationen resultieren, zu erarbeiten. Hierzu wurde zunächst das Themengebiet der disruptiven Innovation dargestellt und die Herausforderungen spezifiziert. Anhand dieser konnte ermittelt werden, dass insbesondere ein hohes Maß an Agilität und Flexibilität im Umgang mit disruptiven Innovationen gefordert ist. Im Rahmen des dritten Kapitels der Dynamic Capabilities konnten die Vorteile des Ansatzes ermittelt werden. Unternehmen können mittels des Ansatzes Prozesse, Routinen und Ressourcen aufbauen bzw. vorhandene Ressourcen neu kombinieren und so insgesamt die Dynamik der Unternehmung steigern. Insbesondere für Großunternehmen ist dies eine Möglichkeit die eigene Agilität und Flexibilität zu stärken. Anhand unterschiedlicher Vergleiche und Prüfungen konnte das Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007) aus den unterschiedlichen theoretischen Ansätzen der Dynamic Capabilities Forschung als möglicher Lösungsansatz identifiziert werden. Nach einer Gegenüberstellung mit den erarbeiteten Erfolgsfaktoren im Umgang mit den Herausforderungen disruptiver Innovationen konnten Schwachstellen und Potenziale des Ansatzes in Bezug auf disruptive Innovationen, wie bspw. die Verbesserung der Operationalisierung der Dynamic Capabilities, ein höheres Maß an Struktur oder die proaktive Identifikation und Analyse disruptiver Innovationen, aufgedeckt werden. Um

dennoch einen möglichst vollumfänglichen Lösungsansatz liefern zu können, wurde in der Folge das Framework nach Teece (2007) inhaltlich sowie konzeptionell optimiert und theoretisch erweitert. Mit dem neu entwickelten Dynamic Capability basierten Rahmenkonzept liefert die vorliegende Arbeit somit ein optimiertes und erweitertes Rahmenkonzept als möglichen Lösungsansatz. Im Rahmen der Anwendung des neuen Rahmenkonzepts auf das exemplarische Fallbeispiel konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, die die Bedeutung von Dynamic Capabilities für etablierte Unternehmen in Bezug auf disruptive Innovationen verdeutlichen.

## **6.2 Limitationen des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts**

Im Zuge der Ausarbeitung der vorliegenden Arbeit und insbesondere im Zuge der Entwicklung des neuen Rahmenkonzepts haben sich unterschiedliche Limitationen des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts herauskristallisiert. Diese werden nachfolgend näher beschrieben.

Als erste wesentliche Limitation ist die praktische Anwendbarkeit des neuen Rahmenkonzepts zu nennen. Mangels empirischer Untersuchungen in der Praxis kann keine fundierte Aussage bzgl. der praktischen Anwendung oder Akzeptanz innerhalb der Wirtschaft getroffen werden. Die Erprobung des Rahmenkonzepts anhand eines exemplarischen Fallbeispiels liefert zwar praxisnahe Informationen zur Anwendung des Modells, jedoch keine tatsächlichen Ergebnisse praktischer Anwendung, bspw. innerhalb der Strategieabteilung eines Großunternehmens.

Als weitere Limitation ist die in Kap. 3.4 beschriebene Kritik an Dynamic Capabilities zu erwähnen. Auch wenn diese von dem neuen Rahmenkonzept an vielen Stellen aufgegriffen wird, können dennoch nicht alle Kritikpunkte an dem Forschungsgebiet der Dynamic Capabilities entschärft werden. In diesem Kontext wird vor allem auf die mangelhafte Falsifizierbarkeit sowie die schwer messbaren Auswirkungen von Dynamic Capabilities verwiesen.

Als dritte Limitation können branchenspezifische Unterschiede in der Anwendung des Rahmenkonzepts ermittelt werden. Zwar erfüllt das Dynamic Capability basierte Rahmenkonzept die Ziele der verbesserten Operationalisierung und verfügt über ein höheres Maß an Struktur,

allerdings werden branchenspezifische Unterschiede nicht gesondert in die Modellierung einbezogen.

### **6.3 Ausblick und Anregungen für künftige Forschungsarbeiten**

Für künftige Forschungsarbeiten, die das Themenfeld der vorliegenden Arbeit behandeln, bieten sich eine Reihe weiterer interessanter Anknüpfungspunkte. Diese werden in den nachfolgenden Abschnitten genannt und näher beschrieben.

Zunächst wäre die empirische Überprüfung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts ein möglicher Ansatz, um so weitere wertvolle Erkenntnisse sammeln und dem Ziel eines vollumfänglichen sowie wissenschaftlich fundierten Lösungsansatzes näherkommen zu können. Auch thematisch verwandte empirische Untersuchungen können u.U. dazu beitragen zusätzliche bzw. ergänzende Informationen zur Weiterentwicklung des neuen Rahmenkonzepts zu generieren. Mit Blick auf eine mögliche Erweiterung des neuen Rahmenkonzepts wäre die Integration von computergestützten Programmen, bspw. im Rahmen des disruptiven Sensings, denkbar.

Grundsätzlich gilt es die aktuellen Entwicklungen der behandelten Forschungsgebiete weiterhin im Blick zu behalten, da insbesondere zur Thematik der disruptiven Innovationen neue Erkenntnisse hinsichtlich einer permanenten Weiterentwicklung publiziert werden. Erst in diesem Jahr hat Joshua Gans (2016) mit seinem Werk „The Disruption Dilemma“ neue Ansätze publiziert, die direkt von Clayton M. Christensen, dem Initiator der Theorie disruptiver Innovationen, zum Zwecke der weiteren Forschung adaptiert wurden.

Abschließend sollte die fortschreitende Digitalisierung in den Fokus zukünftiger Forschungsarbeiten einbezogen werden. In diesem Zusammenhang stellt insbesondere die Digitalisierung von Geschäftsmodellen etablierte Unternehmen vor neue Herausforderungen und wird diesen künftig ein noch stärkeres Maß an Dynamik, Agilität und Flexibilität abverlangen. Diesbezüglich wäre eine gezielte und detaillierte Anwendung des Dynamic Capability basierten Rahmenkonzepts auf digitale Geschäftsmodelle vorstellbar. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung könnten so weitere wertvolle Informationen gesammelt werden. Ebenfalls



denkbar wäre die gezielte Untersuchung des Vorgehens von Disruptoren, um so einem vollumfänglichen und rundum fundierten Lösungsansatz noch näher zu kommen.

## Quellenverzeichnis

---

### Literaturverzeichnis

#### A

**Adner, R. (2002).** *When Are Technologies Disruptive: A Demand-Based View of the Emergence of Competition.* In: Strategic Management Journal, Vol. 23, Nr. 8, S. 667f-688.

**Adner, R. und Levinthal, D. (2001).** *Demand Heterogeneity and Technology Evolution: Implications for Product and Process Innovation.* In: Management Science, Vol. 47, Nr. 5, S. 611f.

**Ambrosini, V. und Bowman, C. (2009).** *What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?.* In: International Journal of Management Reviews, Vol. 11, Nr. 1, S. 29-50.

**Amit, R. und Schoemaker, P. (1993).** *Strategic Assets and Organizational Rent.* In: Strategic Management Journal, Vol. 14, Nr. 1, S. 33-46.

**Arend, R. und Bromiley, P. (2009).** *Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?.* In: Strategic Organization, Vol. 7, Nr. 1, S. 75-90.

**Ashby, W. (1956).** *An introduction to Cybernetics.* London: Chapman & Hall.

**Austerschulte, L. (2014).** *Entwicklung einer Vorgehensweise zu Erstellung eines Messinstruments für einzelne Dynamic Capabilities.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

#### B

**Barney, J., Wright, M. und Ketchen, D. (2001).** *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991.* In: Journal of Management, Vol. 27, Nr. 6, S. 625–641.

**Barney, J. (1991).** *Firm resources and sustained competitive advantage.* In: Strategic Management Journal, Vol. 17, Nr. 1, S. 41-56; 99-120.

**Barreto, I. (2010).** *Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future.* In: Journal of Management, Vol. 36, Nr. 1, S. 256-280.

- Barsh, J., Capozzi, M. und Mendonca, L. (2007).** *How companies approach innovation: a McKinsey global survey.* In: The McKinsey Quarterly.
- Bartlett, C. und Ghoshal, S. (2000).** *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross Border Management.* 3. Edition. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Bau, F. (2003).** *Anreizgestaltung und Mitarbeitermotivation in der Net Economy.* In: *E-Venture-Management – Neue Perspektiven der Unternehmensgründung in der Net Economy.* Wiesbaden: T. Kollmann.
- Bingham, C., Heimeriks, K., Schijven, M. und Gates, S. (2015).** *Concurrent Learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel.* In: *Strategic Management Journal*, Vol. 36, Nr. 12, S. 1802-1825.
- Blome, C., Schoenherr, T. und Eckstein, D. (2014).** *The impact of knowledge transfer and complexity on supply chain flexibility: A knowledge-based view.* In: *International Journal of Production Economics*, Vol. 147, Part B, S. 307-316.
- Borgmann, J. (2012).** *Dynamic Capabilities als Einflussfaktoren des Markteintrittstimmings – Modellierung und empirische Analyse am Beispiel von B2C-Start-up-Unternehmen im E-Business.* Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.
- Bork, N., Cröger, N., Schwobe, S. und Thomas, B. (2014).** *Corporate Entrepreneurship in der Maschinenbaubranche – Ist eine Implementierung von CE im Vertrieb sinnvoll und in welcher Form kann diese in einem mittelständischen Unternehmen erfolgen?.* In: *Corporate Entrepreneurship (MBU).* Bernburg: Hochschule Anhalt.
- Bowman, C. und Ambrosini, V. (2003).** *How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy.* In: *British Journal of Management*, Vol. 14, Nr. 4, S. 289-303.
- Börjesson, S., Elmquist, M. und Hooge, S. (2014).** *The challenges of innovation capability building: Learning from longitudinal studies of innovation efforts at Renault and Volvo Cars.* In: *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 31, Nr. 1, S. 120–140.
- Brown, S. und Eisenhardt, K. (1997).** *The Art of Continuous Change. Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations.* In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, Nr. 1, S. 1–34.

**Buchheit, S. (2013).** *Entstehung und Akkumulation von Dynamic Capabilities. Eine kausalanalytische Betrachtung im System Personalentwicklung.* In: Strategie- und Informationsmanagement - Band 31. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

**Bungard, W. und Kohnke, O. (2002).** *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen – Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene.* 2. erweiterte Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

**Burmann, C. (2002).** *Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

**Burr, W. (2003).** *Das Konzept des verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils. Ansatzpunkte zur Dynamisierung und Operationalisierung.* In: Die Unternehmung - Band 57, S. 360.

**Busenitz, L. und Barney, J. (1994).** *Biases and Heuristics in Strategic Decision Making: Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations.* In: Academy of Management Best Papers Proceedings, Vol. 12, Nr. 1, S. 85–89.

## C

**Chesbrough, H. (2006).** *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.* Boston: Harvard School Publishing Corporation.

**Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. und West, J. (2006).** *Open Innovation – Researching a New Paradigm.* New York: Oxford University Press.

**Christensen, C. (2016).** *The Clayton M. Christensen Reader.* Boston: Harvard Business Review Press.

**Christensen, C., Raynor, M. und McDonald, R. (2015).** *What is disruptive innovation? Twenty years after the introduction of the theory, we revisit what it does – and doesn't – explain.* Boston: Harvard Business Review, Dezember Ausgabe, S. 44-53.

**Christensen, C. (2006).** *The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption.* In: Journal of Product Innovation Management, Vol. 23, Nr. 1, S.39–55.

**Christensen, C., Anthony, S. und Roth, E. (2004).** *Seeing what's next. Using the theories of innovation to predict industry change.* Boston: Harvard Business School Press.

**Christensen, C. und Raynor, M. (2003).** *The innovator's solution: creating und sustaining successful growth.* Boston: Harvard Business School Press.

**Christensen, C. (1997).** *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail.* Boston: Harvard Business School Press.

**Christensen, C. und Bower, J. (1996).** *Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms.* In: Strategic Management Journal, Vol. 17, Nr. 3, S. 197–218.

**Christensen, C. und Rosenbloom, R. (1995).** *Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network.* In: Research Policy, Vol. 24, Nr. 2, S. 233–257.

**Christensen, C. (1992).** *The Innovator's Challenge: Understanding the Influence of Market Environment on Processes of Technology Development in the Rigid Disk Drive Industry.* Cambridge: Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School.

**Collis, D. und Montgomery, C. (2008).** *Competing on resources.* Boston: Harvard Business Review, Vol. 86, Nr. 7, S. 140-146.

## D

**Denning, S. (2016).** *Can new disruption research suggest defenses against threats and opportunities for innovators?.* In: Strategy & Leadership, Vol. 44, Nr. 3, S. 3-8.

**Dosi, G., Nelson, R. und Winter, S. (2000).** *Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities.* New York: Oxford University Press.

**Drnevich, P. und Kriauciunas, A. (2011).** *Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance.* In: Strategic Management Journal, Vol. 32, Nr. 3, S. 254-279.

**Dyer J. und Hatch N. (2006).** *Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships.* In: Strategic Management Journal, Vol. 27, Nr. 8, S. 701–719.

## E

**Eberl, M. (2009).** *Die Dynamisierung organisationaler Kompetenzen: Eine kritische Rekonstruktion und Analyse der Dynamic Capability-Debatte.* Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

**Eisenhardt, K. und Martin, J. (2000).** *Dynamic capabilities: what are they?*  
In: Strategic Management Journal, Vol. 21, Nr.10, S. 1105–1121.

**Ellermann, L. (2010).** *Organisation von diskontinuierlicher Innovation – Ein ressourcenbasierter Ansatz.* Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

**Engelen, A., Engelen, M. und Bachmann, J. (2015).** *Corporate Entrepreneurship – Unternehmerisches Management in etablierten Unternehmen.* Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

**Eroglu, O. und Picak, M. (2011).** *Entrepreneurship, National Culture and Turkey.* In: International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, Nr. 16, S. 146-151.

## F

**Felin, T., Foss, N., Heimeriks, K. und Madsen, T. (2012).** *Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure.* In: Journal of Management Studies, Vol. 49, Nr. 8, S. 1351-1374.

## G

**Gans, Joshua (2016).** *The Disruption Dilemma.* Cambridge: The MIT Press.

**Garcia, R. und Roger C. (2002).** *A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review.* In: Journal of Product Innovation Management, Vol. 19, Nr. 2, S. 110f.

**Gawlak, M. (2014).** *Kreativitätstechniken im Innovationsprozess: Von den klassischen Kreativitätstechniken hin zu webbasierten kreativen Netzwerken.* Hamburg: Diplomica Verlag.

**Gobble, M. (2016).** *Defining Disruptive Innovation.* In: Research-Technology Management, Vol. 59, Nr. 4, S. 66.

**Govindarajan, V., Kopalle, P. und Danneels, E. (2011).** *The Effects of Mainstream and Emerging Customer Orientations on Radical and Disruptive Innovations.* In: Journal of Product Innovation Management, Vol. 28, Nr. 1, S. 121f.

**Govindarajan, V. und Kopalle, P. (2006).** *The usefulness of measuring disruptiveness of innovations ex post in making ex ante prediction.* In: Journal of Product Innovation Management, Vol. 23, Nr. 1, S. 12–18.

**Grant, R. (1997).** *The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice.*  
In: Long Range Planning. Vol. 30, Nr. 3, S. 450–454.

**Grässle, P., Baumann, H. und Baumann, P. (2007).** *UML 2 projektorientiert.* 4., aktualisierte Aufl.  
Bonn: Galileo Press.

**Gredel, D. (2016).** *Intellectual Property Management in F&E-Kooperationen: Umgang mit geistigem Eigentum in vertikalen Innovationsprojekten.* Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

**Gresse, C. (2010).** *Wissensmanagement im Technologietransfer: Einfluss der Wissensmerkmale in F&E-Kooperationen.* Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

**Gruber, M. und Harhoff, D. (2001).** *Generierung und nachhaltige Sicherung komparativer Wettbewerbsvorteile.* In: Hommer, U. und Knecht, T. (2002). Wertorientiertes Start-Up Management. Wiesbaden: Gabler.

## H

**Helfat, C. und Winter, S. (2011).** *Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World.* In: Strategic Management Journal, Vol. 32, Nr. 11, S. 1243-1250.

**Helfat C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. und Winter, S. (2007).** *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations.* Malden: Blackwell Publishers.

**Helfat, C. und Peteraf, M. (2003).** *The dynamic resource-based view: Capability lifecycles.* In: Strategic Management Journal, Vol. 24, Nr. 10, S. 997–1010.

**Helfat C. (1997).** *Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D.* In: Strategic Management Journal, Vol. 18, Nr. 5, S. 339–360.

**Henderson, R. und Clark, K. (1990).** *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms.* In: Administrative Science Quarterly, Vol. 35, Nr. 1, S. 9-30.

**Higgins, J. und Wiese, G. (1996).** *Innovationsmanagement: Kreativitätstechniken für den unternehmerischen Erfolg.* Berlin und Heidelberg: Springer Verlag.

**Hitt, M., Ireland, D., Camp, M. und Sexton, D. (2002).** *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset.* Oxford: Blackwell Publishers.

**Hoffmeister, C. (2013).** *Digitale Geschäftsmodelle richtig einschätzen.* München: Carl Hanser Verlag.

**Hutterer, P. (2013).** *Dynamic Capabilities und Innovationsstrategien – Interdependenzen in Theorie und Praxis.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

## K

**Kale, P. und Singh, H. (2007).** *Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success.* In: *Strategic Management Journal*, Vol. 28, Nr. 10, S. 981–1000.

**Kim, M., Song, J. und Triche, J. (2014).** *Toward an integrated framework for innovation in service: A resource-based view and dynamic capabilities approach.* New York: Springer Science + Business Media.

**Kim, S. und Mahoney, J. (2008).** *Resource Co-Specialization, Firm Growth, and Organizational Performance: An Empirical Analysis of Organizational Restructuring and its Implementations.* Atlanta Competitive Advantage Conference Paper.

**Kim, Y., Song, J. und Koo, C. (2008).** *Exploring the Effect of Strategic Positioning on Firm Performance in the E-Business Context.* In: *International Journal of Information Management*, Vol. 28, Nr. 3, S. 203–214.

**Klein, T. (2010).** *Dynamisches Ressourcenkonfigurationsmanagement. Eine functionalorientierte Werterhaltung strategischer Kompetenzen.* Frankfurt am Main: Lang.

**Kollmann, T. (2009).** *E-Entrepreneurship – Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy.* 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

## L

**Lauer, T. (2014).** *Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren.* 2. Auflage. Berlin und Heidelberg: Springer-Verlag.

**Lawson, B. und Samson, D. (2001).** *Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach.* In: *International Journal of Innovation Management*, Vol. 5, Nr. 3, S. 377–400.

**Levitt, B. und March, J. (1996).** *Organizational Learning*. In: Cohen, M. und Sproull, L. (1996). *Organizational Learning*. S. 516–540. Thousand Oaks.

**Lippman, S. und Rumelt, R. (2003).** *A Bargaining Perspective on Resource Advantage*. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Nr. 11, S. 1069–1086.

## M

**Macpherson, A., Jones, O. und Zhang, M. (2004).** *Evolution or Revolution? Dynamic Capabilities in a Knowledge-Dependent Firm*. In: *R&D Management*, Vol. 34, Nr. 2, S. 161-177.

**Madsen, E. (2010).** *A Dynamic Capability Framework: Generic Types of Dynamic Capabilities and their Relationship to Entrepreneurship*. In: Wall, S., Zimmermann, C., Klingebiel, R. und Lange, D. (2010). *Strategic Reconfigurations – Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries*. S. 223-242. 1. Edition. Cheltenham: Edward Elgar.

**March, J. (1991).** *Exploration and exploitation in organizational learning*. In: *Organization Science*, Vol. 2, Nr. 1, S. 71-87.

**Markides, C. (2006).** *Disruptive Innovatin: In Need of Better Theory*. In: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, Nr. 1, S. 19-25.

**Menguc, B., Auh, S. und Yannopoulos, P. (2014).** *Customer and supplier involvement in design: The moderating role of incremental and radical innovation capability*. In: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 31, Nr. 2, S. 313–328.

**Menguc, B. & Auh, S. (2006).** *Creating a Firm-level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness*. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, Nr. 1, S. 63-73.

**Mintzberg, H. (1993).** *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

**Moldaschl, M. (2007).** *Kompetenzvermögen und Untergangsfähigkeit. Zur Kritik und Revision der Theorie Strategischen Kompetenzmanagements*. In: Freiling, J. und Gemünden, H. (2007). *Dynamische Theorien der Kompetenzentstehung und Kompetenzverwertung im Strategischen Kontext*. S. 3-48. München: Rainer Hampp Verlag.

**Monferrer, D., Blesa, A. und Ripollés, M. (2014).** *Born globals through knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation.* In: Business Research Quarterly (2015), Vol. 18, Nr. 1, S. 18-36.

**Müller-Stewens, G. und Lechner, C. (2005).** *Strategisches Management.* 3. aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.

## **N**

**Nelson, R. und Winter, S. (1982).** *An Evolutionary Theory of Economic Change.* Cambridge und London: Harvard University Press.

**Newey, L. und Zahra, S. (2009).** *The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship.* In: British Journal of Management, Vol. 20, Nr. 1, S. 81-100.

**Nicolai, A. und Dautwiz, J. (2010).** *Fuzziness in Action: What Consequences Has the Linguistic Ambiguity of the Core Competence Concept for Organizational Usage?.* In: British Journal of Management, Vol. 21, Nr. 4, S. 874-888.

**Noé, Manfred (2013).** *Innovation 2.0 – Unternehmenserfolg durch intelligentes und effizientes Innovieren.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Nonaka, I. und Takeuchi, H. (1995).** *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* New York: Oxford University Press.

**Nonaka, I. (1994).** *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.* In: Organization Science, Vol. 5, Nr. 1, S. 14–37.

**Nonaka, I. (1991).** *The Knowledge-Creating Company.* Boston: Harvard Business Review.

## **P**

**Paetz, P. (2014).** *Disruption by Design: How to create products that disrupt and then dominate markets.* New York: Springer Science + Business Media.

**Penrose, E. (1959).** *The theory of the growth of the firm.* Oxford: Blackwell Publishers.

**Pentland, B., Feldman, M., Becker, M. und Liu, P. (2012).** *Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model.* In: Journal of Management Studies, Vol. 49, Nr. 8, S. 1484-1508.

**Porter, M. (1980).** *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: Free Press.

**Prahalad, C. und Hamel, G. (1990).** *The Core Competence of the Corporation.* Boston: Harvard Business Review, Vol. 68, Nr. 3, S. 79–91.

**Probst, G., Deussen, A., Eppler, M. und Raub, S. (2000).** *Kompetenz-Management – Wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln.* Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

## R

**Reichwald, R. und Piller, F. (2009).** *Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung.* 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

**Rieser, M. (2014).** *Dynamic Capability und organisationale Kompetenz – Im Kontext von Veränderung und Effizienz.* Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

**Rogers, E. (2003).** *Diffusion of Innovations.* 5. Auflage. New York: Free Press.

**Rohrbeck, R. und Gemünden, H. (2011).** *Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm.* In: Technological Forecasting and Social Change, Vol. 78, Nr. 2, S. 231–243.

**Rothaermel, F. und Hess, A. (2007).** *Building dynamic capabilities: innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects.* In: Organization Science, Vol. 18, Nr. 6, S. 898–921.

## S

**Sandström, C. (2011).** *High-end disruptive technologies with an inferior performance.* In: International Journal of Technology Management, Vol. 56, Nr. 2-4, S. 110.

**Schlüter, M. (1978).** *Betriebliche Zielvereinbarungen.* Göttingen: Eichhorn.

**Schmelter, R. (2009).** *Der Einfluss von Management auf Corporate Entrepreneurship.* Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

**Schmidt, G. und Druehl, C. (2008).** *When Is a Disruptive Innovation Disruptive?.* In: The Journal of Product Innovation Management, Vol. 25, Nr. 4, S. 347-369.

**Schön, D. (2016).** *Planung und Reporting – Grundlagen, Business Intelligence, Mobile BI und Big-Data-Analytics*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

**Schreyögg, G., und Kliesch-Eberl, M. (2007).** *How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization*. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 28, Nr. 9, S. 913-933.

**Schreyögg, G. und Kliesch, M. (2006).** *Zur Dynamisierung Organisationaler Kompetenzen. "Dynamic Capabilities" als Lösungsansatz?*. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 58, Nr. 4, S. 455-476. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

**Schreyögg, G. und Kliesch, M. (2005).** *Organisationale Kompetenzen und die Möglichkeit ihrer Dynamisierung. Eine strategische Perspektive*. In: *Individuelle und organisationale Kompetenzen im Rahmen des strategischen Managements*. Berlin: Quem-Report, Heft 94, S. 3–49.

**Schumpeter, J. (1965).** *Economic Theory and Entrepreneurial History*. In: *Explorations in enterprise*. Cambridge: Harvard University Press.

**Schütze, J. (2009).** *Modellierung von Kommunikationsprozessen in KMU-Netzwerken - Grundlagen und Ansätze*. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

**Selznick, P. (1957).** *Leadership in administration. A sociological interpretation*. New York: Harper & Ros.

**Soken, N. und Barnes, B. (2014).** *What kills innovation? Your role as a leader in supporting an innovative culture*. In: *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46 Nr. 1, S. 7–15.

**Spender, J.-C. (1996).** *Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm*. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, S. 45–62.

**Steinmann, H. und Schreyögg, G. (2005).** *Management - Grundlagen der Unternehmensführung*. 6. vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

## T

**Teece, D. (2007).** *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance.* In: Strategic Management Journal, Vol. 28, Nr. 13, S. 1319-1350.

**Teece, D., Pisano, G. und Shuen, A. (2004).** *Dynamic Capabilities and Strategic Management.* In: Tushman, M. und Anderson, P. (2004). *Managing Strategic Innovation and Change - A Collection of Readings.* S. 308-332. 2. Auflage. New York: Oxford University Press.

**Teece, D. (1998).** *Economic Performance and the Theory of the Firm - The Selected Papers of David J. Teece.* Vol. 1. Cheltenham: Edward Elgar.

**Teece, D. und Pisano, G. (1998).** *The Dynamic Capabilities of the Firms: An Introduction.* In: Dosi, G., Teece, D. und Chytry, J. (1998). *Technology, Organization, and Competitiveness - Perspectives on Industrial and Corporate Change.* S. 193-212. New York: Oxford University Press.

**Teece D., Pisano G. und Shuen A. (1997).** *Dynamic capabilities and strategic management.* In: Strategic Management Journal, Vol. 18, Nr. 7, S. 509–533.

**Teece, D. und Pisano, G. (1994).** *The dynamic capabilities of firms: An introduction.* In: Oxford Journals, Industrial and Corporate Change, Vol. 3, Nr. 3, S. 537-556.

**Teece, D., Pisano, G. und Shuen, A. (1992).** *Dynamic Capabilities and Strategic Management.* Working Paper. [lt. Austerschulte (2014) ist diese Quelle nicht mehr auffindbar, bildet allerdings die Basis für Teece, Pisano und Shuen (1997) und wird daher hier aufgeführt].

**Thom, N. und Piening, A. (2009).** *Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement: kontinuierliche Weiterentwicklung eines Managementkonzepts.* Bern: Peter Lang, Internationaler Verlag der Wissenschaften.

## U

**Ulrich, H. (2001).** *Systemorientiertes Management – Studienausgabe.* Bern: Haupt.

## V

**Vaccaro, I., Jansen, J., van den Bosch, F. und Volberda H. (2012).** *Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size.* In: Journal of Management Studies, Vol. 49, Nr. 1, S. 28–51.

**Vogel, R. und Güttel, W. (2012).** *The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review.* In: International Journal of Management Reviews (2013), Vol. 15, Nr. 4, S. 426-446.

**Von Hehn, S., Cornelissen, N. und Braun, C. (2016).** *Kulturwandel in Organisationen: Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management.* Berlin und Heidelberg: Springer Verlag.

**Von Krogh, G., Nonaka, I. und Rechsteiner, L. (2012).** *Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework.* In: Journal of Management Studies, Vol. 49, Nr. 1, S. 240-277.

## W

**Weitert, C. (2014).** *Wettbewerbsimplikationen technologischen Wandels.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Welge, M. und Al-Laham, A. (2008).** *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung.* 5. Vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

**White, S. (2003).** *XPDL and BPMN.* In: Fischer, L. (2003). *Workflow Handbook 2003.* Lighthouse Point: Future Strategies.

**Winter, S. (2003).** *Understanding Dynamic Capabilities.* In: Strategic Management Journal, Vol. 24, Nr. 10, S. 991-996.

**Witt, H. (2008).** *Dynamic Capabilities im Strategischen Electronic Business-Management – Bestimmungsgrößen, Ausprägungen und Erfolgsfaktoren.* Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

**Wollersheim, J. (2010).** *Dynamic Capabilities im Kontext von Mergers & Acquisitions. Erfolg von Zusammenschlüssen von Organisationseinheiten mit unterschiedlichen Routinen.* Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

## Y

**Yu, D. und Hang, C. (2010).** *A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory.* In: International Journal of Management Reviews, Vol. 12, Nr. 4, S. 435-452.

**Z**

**Zahra, S., Sapienza, H. und Davidsson, P. (2006).** *Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda.* In: Journal of Management Studies, Vol. 43, Nr. 4, S. 917-955.

**Zahra, S. und George, G. (2002).** *The Net-Enabled Business Innovation Cycle and the Evolution of Dynamic Capabilities.* In: Information Systems Research, Vol. 13, Nr. 2, S. 147-150.

**Zollo, M. und Winter, S. (2002).** *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities.* In: Organization Science, Vol. 13, Nr. 3, S. 339-351.

## Internet-Quellenverzeichnis

### B

**Business Insider (2011 [a]).** *How Netflix bankrupted and destroyed Blockbuster.* Verfügbar unter: <<http://www.businessinsider.com/how-netflix-bankrupted-and-destroyed-blockbuster-infographic-2011-3?IR=T>>. Abgerufen am: 18.08.2016.

**Business Insider (2011 [b]).** *Steve Case: The Complete History Of The Internet's Boom, Bust, Boom Cycle.* Verfügbar unter: <<http://www.businessinsider.com/what-factors-led-to-the-bursting-of-the-internet-bubble-of-the-late-90s-2011-1?IR=T>>. Abgerufen am: 19.08.2016.

### C

**Creative Hunch (2012).** *DVDs: Blockbuster vs Netflix vs RedBox.* Verfügbar unter: <<https://creativehunch.wordpress.com/2012/05/27/dvds-blockbuster-vs-netflix-vs-redbox/>>. Abgerufen am: 18.08.2016.

### F

**Forbes (2014).** *A Look Back At Why Blockbuster Really Failed And Why It Didn't Have To.* Verfügbar unter: <<http://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/09/05/a-look-back-at-why-blockbuster-really-failed-and-why-it-didnt-have-to/#43f266c7261a>>. Abgerufen am: 18.08.2016.

**Forbes (2011).** *Dish Networks Launches „Blockbuster Movie Pass“ Service.* Verfügbar unter: <<http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2011/09/23/dish-network-launches-blockbuster-movie-pass-service/#2719d416248e>>. Abgerufen am: 18.08.2016.

### G

**Gadget Review (2015).** *Netflix vs Redbox (comparison).* Verfügbar unter: <<http://www.gadgetreview.com/netflix-vs-redbox>>. Abgerufen am: 19.08.2016.

### I

**ifM (2016).** *Institut für Medien- und Kommunikationspolitik – Mediendatenbank: Netflix.* Verfügbar unter: <<http://www.mediadb.eu/de/datenbanken/internationale-medienkonzerne/netflix.html>>. Abgerufen am: 18.08.2016.

### M

**MarketWatch (2015).** *Netflix has put Redbox on Blockbuster's road to destruction.* Verfügbar unter: <<http://www.marketwatch.com/story/netflix-sending-redbox-onto-blockbusters-dismal-path-2015-12-07>>. Abgerufen am: 19.08.2016.

**MIT Sloan (2015).** *How Useful Is the Theory of Disruptive Innovation?*. Verfügbar unter: <<http://sloanreview.mit.edu/article/how-useful-is-the-theory-of-disruptive-innovation/>>. Abgerufen am: 21.08.2016.

## N

**Netflix (2016).** *Netflix Timeline – A brief history of the company that revolutionized watching of movies and TV shows*. Verfügbar unter: <<https://media.netflix.com/en/about-netflix>>. Abgerufen am: 18.08.2016.

## P

**PR Newswire (2005).** *Blockbuster Reports Fourth Quarter And Full Year Results Revenues Top \$6.1 Billion*. Verfügbar unter: <<http://www.prnewswire.com/news-releases/blockbuster-reports-fourth-quarter-and-full-year-results-revenues-top-61-billion-54193252.html>>. Abgerufen am 18.08.2016.

**PR Newswire (2004).** *Blockbuster Reports Fourth Quarter and Full Year Results Including Record Annual Revenue and Record Gross Profit*. Verfügbar unter: <<http://www.prnewswire.com/news-releases/blockbuster-reports-fourth-quarter-and-full-year-results-including-record-annual-revenue-and-record-gross-profit-58942712.html>>. Abgerufen am 18.08.2016.

## R

**Roland Berger (2016).** *Roland Berger-Restrukturierungsstudie: Wirtschaftspolitische Unsicherheiten und digitale Transformation fordern Unternehmen*. Verfügbar unter: <[https://www.rolandberger.com/de/press/Press-Release-Details\\_3465.html](https://www.rolandberger.com/de/press/Press-Release-Details_3465.html)>. Abgerufen 21.08.2016.

## S

**Statista (2016 [a]).** *Statistiken zum Streaming-Anbieter Netflix*. Verfügbar unter: <<http://de.statista.com/themen/1840/netflix/>>. Abgerufen am: 18.08.2016.

**Statista (2016 [b]).** *Umsatz von Netflix in den Jahren 2002 bis 2015 (in Millionen US-Dollar)*. Verfügbar unter: <<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/183336/umfrage/umsatz-von-netflix-seit-2002/>>. Abgerufen am 18.08.2016.

## T

**Time (2010).** *How Blockbuster failed at failing*. Verfügbar unter: <<http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,2022624-2,00.html>>. Abgerufen am: 18.08.2016.



**W**

**Wirtschaftswoche (2010).** *Blockbuster ist pleite.* Verfügbar unter:  
<<http://www.wiwo.de/unternehmen/videotheken-blockbuster-ist-pleite/5682592.html>>.  
Abgerufen am: 18.08.2016.

## **Anhang**

---

### **(A) Eidesstattliche Versicherung**

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die im Quellenverzeichnis angegebenen Quellen oder Hilfsmittel für die Erstellung der Masterarbeit genutzt habe.

Sämtliche Stellen der Arbeit, die im Wortlaut oder dem Sinn nach anderen gedruckten oder im Internet verfügbaren Werken entnommen sind, habe ich durch genaue Quellenangaben kenntlich gemacht.

Des Weiteren versichere ich hiermit, dass die vorliegende Masterarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keinem Prüfungsausschuss vorgelegen hat.

---

Simon Schwobe

Bad Zwischenahn, 17. September 2016

**(B) Potenzialanalyse des Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007) bzgl. disruptiver Innovationen**

Potenzialanalyse des Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007) bzgl. disruptiver Innovationen				
Dynamic Capability	Mehrwert bzw. Ziele im Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007)	Operationalisierung (Mikrofundierungen) im Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2007)	Schwächen bzw. Potenziale des Dynamic Capabilities Frameworks nach Teece (2007)	Input für die Erstellung des Rahmenkonzepts
Sensing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personelle Kapazitäten und organisationale Prozesse zum Aufspüren von Chancen und Risiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lenkung unternehmensinterner F&amp;E</li> <li>Erschließung von Entwicklungen in Wissenschaft &amp; Technologie (bspw. unternehmensexterne Berater, Messen oder Konferenzen)</li> <li>Erschließung der Innovationen von Lieferanten &amp; komplementären Anbietern (Kooperationen, Spin-off zw. Unternehmung &amp; Instituten der Wissenschaft)</li> <li>Informationen über Kundenbedürfnisse (bspw. Data Mining Tools, Cookie- &amp; Log-File Analysen, Open Innovation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenig Proaktivität</li> <li>Geringes Involvement von Humankapital</li> <li>Zu allgemeine, generische Beschreibung der Operationalisierung</li> <li>Keine explizite Möglichkeit das Sensing themenspezifisch zu gestalten (→ disruptive Innovationen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proaktive Marktforschung (→ Trendanalysen)</li> <li>Kriterien &amp; Anzeichen für Wandel (→ disruptive Innovationen)</li> <li>Kein Sensing für disruptive Innovationen</li> <li>Art der disruptiven Innovation (→ Auswirkungen auf die Folgeprozesse)</li> <li>Höheres Involvement von Humankapital (→ Unternehmerisches Denken)</li> </ul>
Seizing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmensstrukturen, Vorgehensweisen, Planungen und Inzentivierungen für das Ergreifen von Chancen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzeption bzw. Anpassung von Kundenlösung &amp; Geschäftsmodell</li> <li>Etablierung von Techniken zur Entscheidungsfindung</li> <li>Unternehmensgrenzen &amp; Management von Komplementen (Anpassung der Organisationsform)</li> <li>Aufbau von Loyalität und Leistungsbereitschaft (motivierende &amp; innovative Unternehmenskultur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kein Prozess zur Anpassung des Geschäftsmodells</li> <li>Zwar beschrieben, dass Entscheidungen entscheidungsfreudiger &amp; risikoaffiner getroffen werden sollen, jedoch nicht auf welcher Grundlage</li> <li>Keine vollständige Beschreibung der Anpassungsmöglichkeiten von Organisationsformen</li> <li>keine Angabe, wie eine „motivierende &amp; innovative Unternehmenskultur“ geschaffen werden soll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmensinternes/ -externes Challenges von Produkten, Services, Prozessen</li> <li>Identifikation „wertloser“ bzw. „riskanter“ Routinen &amp; Ressourcen (Aufgabe des Managements)</li> <li>Review Geschäftsmodell nicht</li> <li>Review strategische Ausrichtung (→ hinsichtlich disruptiver Innovationen)</li> <li>Herleitung von Handlungsoptionen (→ proaktiv vs. reaktiv)</li> <li>Ergänzung der Möglichkeiten zur Anpassung der Organisationsform</li> <li>Konstruktive Unternehmenskultur</li> </ul>
Managing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontinuierliche Anpassung und Neuausrichtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dezentralität &amp; Koordination (eigenständige Organisationsform, stärkerer Fokus auf Open Innovations, effektive Kommunikation)</li> <li>Unternehmenssteuerung (Steuerung von Ressourcen, Kontrollorgane, Anreizsysteme)</li> <li>Management von Co-Spezialisierungen (lt. Teece Schlüsselement zw. unt.internen Ressourcen &amp; unt.externen Chancen)</li> <li>Management von Wissen (Wissensmanagement &amp; organisationales Lernen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sehr generisch beschriebene Inhalte pro Mikrofundierung</li> <li>Installation von Kontrollorganen hat keinen (positiven) Einfluss auf die Agilität und Flexibilität einer Organisationen</li> <li>Keine Instrumente bzw. Prozesse o.ä. zur Unternehmenssteuerung beschrieben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationsform</li> <li>Proaktive Steuerung &amp; Kontrolle von Ressourcen</li> <li>Anreizsysteme für Management &amp; Arbeitnehmer</li> <li>Co-Spezialisierungen</li> <li>Wissensmanagement (organisationale Lernprozesse → Neukombination von Wissen)</li> </ul>