

Dynamic Capabilities

Stand der Forschung – Forschungslücken – Entwicklungstendenzen

Urs Marthaler

Bern, 12.6.2007

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS.....	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	III
TABELLENVERZEICHNIS.....	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	V
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.3 Methode der Arbeit	1
2 Definition und Einordnung der Begriffe	2
2.1 Resource Based View und Market Based View.....	2
2.2 Ressourcen und Kompetenzen	3
2.3 Dynamic Capabilities Ansatz im weiteren Sinne	4
3 Stand der Forschung.....	5
3.1 Definition der Dynamic Capabilities über die Abgrenzung zu den Substantive Capabilities.....	5
3.1.1 Winter (2003): Understanding Dynamic Capabilities; López (2005): Competitive advantage and strategy formulation, the key role of dynamic capabilities	7
3.1.2 Zahra et al. (2006): Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda	7
3.2 Definition der Dynamic Capabilities über die Abhängigkeit zu einem dynamischen Marktumfeld	9
3.2.1 Teece et al. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management ..	10
3.2.2 Eisenhardt und Martin (2000): Dynamic Capabilities: What are they?....	12
3.2.3 Wang und Ahmed (2007): Dynamic Capabilities: A review and research agenda.....	14
3.2.4 McGuinness und Morgan (2000): Strategy, dynamic capabilities and complex science: management rhetoric vs. reality	16

3.3	Andere	17
3.3.1	Makadok (2001): Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability View of Rent Creation	17
3.3.2	Helfat und Peteraf (2003): The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles	18
3.3.3	Schreyögg und Kliesch (o. J.): Dynamic Capabilities and the Development of Organizational Competencies.....	19
4	Forschungslücken.....	21
5	Entwicklungstendenzen.....	23
5.1	Weiterentwicklung des DCA	23
5.2	Wandlung der Bedeutung von Dynamic Capabilities	24
6	Schlussfolgerungen	26
	LITERATURVERZEICHNIS.....	28

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Definition Dynamic Capabilities und Zusammenhänge	15
Abbildung 2: Capability Lifecycle.....	18
Abbildung 3: Äste des Capability Lifecycle	23

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Kategorien von Definitionsansätzen des DCA.....	5
------------	-------------------------------------------------	---

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CH	Confoederatio Helvetica (Schweiz)
DCA	Dynamic Capabilities Ansatz
Dr.	Doktor
et al.	et alii (und andere)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
h. c.	honoris causa
hrsg. v.	herausgegeben von
Jg.	Jahrgang
lic. rer. pol.	licentiata (licentiatus) rerum politicarum
Matr.-Nr.	Matrikel-Nummer
MBV	Market Based View
mult.	multiplex (mehrere)
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahr
Prof.	Professor
RBV	Resource Based View
S.	Seite(n)
vgl.	vergleiche

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Das grundlegende Themengebiet, auf welches sich diese Arbeit bezieht, ist die Forschung nach Gründen, weshalb eine Unternehmung Wettbewerbsvorteile erzielen und erhalten kann. Dazu gibt es verschiedene Modelle, welche sich zum einen auf die Marktmacht eines Unternehmens, zum anderen auf die Fähigkeit, entscheidende Ressourcen zu beschaffen und zu erhalten, beziehen. Zu dieser zweiten Gruppe von Modellen gehört der Dynamic Capabilities Ansatz, welcher den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit darstellt.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die Arbeit fasst den Stand der Forschung über den Dynamic Capabilities Ansatz zusammen, zeigt in der Literatur beschriebene Forschungslücken auf und stellt Entwicklungstendenzen dar. Die vorliegende Arbeit soll eine Grundlage zum besseren Verständnis und zur Einschätzung des Entwicklungsstandes des Dynamic Capabilities Ansatzes schaffen. Um dies zu erreichen, werden die analysierten Forschungsbeiträge kategorisiert und, davon ausgehend, die verschiedenen Richtungen aufgezeigt, in welche der Dynamic Capabilities Ansatz in der Scientific Community interpretiert wird.

1.3 Methode der Arbeit

Die Untersuchungsmethode für die genannte Problemstellung ist die Literaturanalyse. Die verarbeiteten Informationen werden ausschliesslich publizierten Texten entnommen. Es wird keine eigene Erhebung von Informationen oder Daten durchgeführt. Die Texte, welche untersucht werden, sind vor allem in der Form von wissenschaftlichen Artikeln verfasst. Diese Texte stammen mehrheitlich aus englischsprachigen, wissenschaftlichen Zeitschriften. Für die Arbeit werden vorzugsweise Publikationen aus Zeitschriften mit einem hohen Ranking verwendet, vereinzelt werden auch Texte aus Fachbüchern analysiert.

2 Definition und Einordnung der Begriffe

2.1 Resource Based View und Market Based View

Da der Dynamic Capabilities Ansatz ein ressourcenorientierter Erklärungsansatz für das Erzielen und Erhalten von Wettbewerbsvorteilen einer Unternehmung ist, soll zuerst der Resource Based View definiert werden, um diesen dann von einem zweiten, grundlegenden Ansatz abzugrenzen, dem Market Based View.

Nach dem Resource Based View (RBV) hat jedes Unternehmen vorhandene und potenzielle Ressourcen und Kompetenzen, welche einzigartig sind. Diese müssen bestimmt werden, um das Unternehmen von Konkurrenten abzugrenzen (vgl. Teece et al. 1997: 513 f.). „This approach focuses on the rents accruing to the owners of scarce firm-specific resources rather than the economic profits from product market positioning.“ (Teece et al. 1997: 513). Der Ansatz wird damit abgegrenzt gegenüber dem noch zu definierenden Market Based View (MBV). Das Unternehmen geht beim RBV von innen nach aussen vor. Es definiert demnach zuerst die unternehmensspezifischen, einmaligen Ressourcen und wählt den Markt, in welchen das Unternehmen eintreten will, auf Grund der identifizierten Ressourcen (vgl. Teece et al. 1997: 514). Der Ressourcenbegriff wird in Kapitel 2.2 dieser Arbeit näher definiert.

Der MBV kann in zwei Ansätze unterteilt werden: Competitive Forces Approach und Strategic Conflict Approach. Der erste Ansatz macht den möglichen Profit für ein Unternehmen von fünf Kräften abhängig, welche in einem Markt spielen. Der zweite Ansatz ist spieltheoretischer Natur (vgl. Teece et al. 1997: 511). Grundsätzlich sucht sich ein Unternehmen rational einen Markt auf Basis der Vorteile des Marktes selbst aus. Das Unternehmen versucht dann, sich in diesem ausgewählten Markt gegenüber den Konkurrenten zu behaupten (vgl. Teece et al. 1997: 514). Anders als beim RBV wird beim MBV demnach nicht ein Markt ausgewählt, welcher an das Unternehmen angepasst ist, sondern das Unternehmen wird nach der Auswahl eines Marktes diesem angepasst.

2.2 Ressourcen und Kompetenzen

Da der eigentliche Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, der Dynamic Capabilities Ansatz (DCA), die Richtung des RBV einschlägt und zum Teil auch darauf basiert, werden die beiden grundlegenden Begriffe dieses Ansatzes vorgestellt. Grundlegend für den RBV und auch für den DCA sind die Begriffe Ressource und Kompetenz.

Obwohl Ressourcen ein zentrales Thema in der Wirtschaftswissenschaft sind, herrscht Uneinigkeit über die korrekte Definition des Begriffes (vgl. Freiling 2002: 5). Nach Betrachten mehrerer Ansätze (vgl. Freiling 2005: 8) wird der Ressourcenbegriff wie folgt definiert: „Zusammenfassend ist von Ressourcen im Kontext des Resource-based View dann zu sprechen, wenn (in Märkten beschaffbare) Inputgüter durch Veredelungsprozesse zu unternehmungseigenen Merkmalen für Wettbewerbsfähigkeit weiterentwickelt worden sind und die Möglichkeit besteht, Rivalen von der Nutzung dieser Ressourcen in nachhaltiger Weise auszuschliessen.“ (Freiling 2002: 17).

Bei der Definition von Kompetenzen wird, wiederum nach Betrachten mehrerer Ansätze (vgl. Freiling 2002: 19), folgende Begriffsfassung gefunden: „Kompetenzen kennzeichnen die wiederholbare, nicht auf Zufälligkeiten basierende Möglichkeit zum kollektiven Handeln in einer Unternehmung, welches darauf beruht, verfügbare Inputgüter in auf Marktanforderungen ausgerichteten Prozessen so zu kombinieren, dass dadurch ein Sich-bewähren-können gegenüber der Marktgegenseite gewährleistet wird.“ (Freiling 2002: 21). Diese Definition ist auf den RBV abgestimmt. Zu klären gilt es hier die Verwendung des englischen Begriffes *capability*, der in den englischsprachigen Publikationen meist verwendet wird. Durch den Vergleich der Definitionen kann darauf geschlossen werden, dass *capability* dasselbe bedeutet wie Kompetenz. Dies wird durch die folgende Begriffsfassung für *capabilities* ersichtlich: „[...] a capability is defined as a special type of resource —specifically, an organizationally embedded nontransferable firm-specific resource whose purpose is to improve the productivity of the *other* resources possessed by the firm.“ (Makadok 2001: 389).

2.3 Dynamic Capabilities Ansatz im weiteren Sinne

Die Terminologie um den DCA ist nicht ganz geklärt (vgl. Wang und Ahmed 2007: 33). Das Verständnis, was die Dynamic Capabilities genau sind und wie sie wirken, geht unter den Forschenden auseinander, was in Kapitel 3 dieser Arbeit dargestellt wird. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass sich Dynamic Capabilities von anderen Kompetenzen unterscheiden, welche ein Unternehmen besitzt. Dynamic Capabilities haben etwas mit Veränderung zu tun (vgl. Winter 2003: 992). Die Dynamic Capabilities beeinflussen die statischen Kompetenzen eines Unternehmens, so dass diese sich dem Wandel der Zeit anpassen können (vgl. Zahra et al. 2006: 923 oder Teece et al. 1997: 516). Unter welchen Umständen die Dynamic Capabilities diese Arbeit am besten verrichten und welche Auswirkungen ihr Vorhandensein hat, wird durch die Aufarbeitung der verschiedenen Forschungsbeiträge in Kapitel 3 aufgezeigt.

3 Stand der Forschung

Um den aktuellen Stand der Forschung abzubilden, werden die analysierten Forschungsbeiträge in drei Kategorien aufgeteilt und danach beschrieben.

Kategorie 1	Definition der Dynamic Capabilities über die Abgrenzung zu den Substantive Capabilities.
	López, Salvador Vivas (2005)
	Winter, Sidney G. (2003)
	Zahra, Shaker A./Sapienza, Harry J./Davidsson, Per (2006)
Kategorie 2	Definition der Dynamic Capabilities über die Abhängigkeit zu einem dynamischen Marktumfeld.
	Teece, David J./Pisano, Gary/Shuen, Amy (1997)
	Eisenhardt, Kathleen M./Martin, Jeffrey A. (2000)
	McGuinness, Tony/Morgan, Robert E. (2000)
	Wang, Catherine L./Ahmed, Ahmed K. (2007)
Kategorie 3	Andere
	Makadok, Richard (2002)
	Helfat, Constance E./Peteraf, Margaret A. (2003)
	Schreyögg, Georg/Kliesch, Martina (o. J.)

Tabelle 1: Kategorien von Definitionsansätzen des DCA

Der Verfasser der Arbeit ist sich bewusst, dass sich die Kategorien 1 und 2 nicht logisch ausschließen. Es ist trotzdem eine zweifelsfreie Zuordnung jedes Forschungsbeitrages zu einer der Kategorien möglich.

3.1 Definition der Dynamic Capabilities über die Abgrenzung zu den Substantive Capabilities

In dieser Kategorie werden die Dynamic Capabilities als eine Stufe in einer Hierarchie von Kompetenzen aufgefasst, welche innerhalb eines Unternehmens vorhanden sind. Um verschiedene Stufen zu bilden, braucht es einen Ausgangspunkt. „Consider

a hypothetical firm 'in equilibrium,' an organization that keeps earning its living by producing and selling the same product, on the same scale and to the same customer population over time. The capabilities exercised in that stationary process are the zero-level capabilities, the 'how we earn a living now' capabilities." (Winter 2003: 992). Diese Kompetenzen werden auch als die Substantive Capabilities eines Unternehmens bezeichnet. Es sind diejenigen Kompetenzen, welche aktuelle Herausforderungen eines Unternehmens meistern (vgl. Zahra et al. 2006: 921). Kompetenzen, welche etwas verändern, sind hingegen Kompetenzen einer höheren Stufe (vgl. Winter 2003: 992). „Thus, the qualifier 'dynamic' distinguishes one type of ability (e.g. the substantive ability to develop new products) from another type of ability (e.g. the ability to *reform* the way the firm develops new products).“ (Zahra et al. 2006: 921). Es ist zu ergänzen, dass dieser Unterschied zwischen Dynamic Capabilities und Substantive Capabilities für jedes Unternehmen an einem anderen Ort liegt. Für ein Unternehmen, welches Forschung und Entwicklung bereits als tägliche Aufgabe betreibt, ist die Entwicklung eines neuen Produktes eine Substantive Capability, während dies für ein anderes Unternehmen vielleicht eine Kompetenz von höherer Stufe ist (vgl. Winter 2003: 992).

Wie die Wahl der Kategorien für die Aufteilung der Definitionsansätze für den DCA in dieser Arbeit bereits zeigt, sind sich die Wissenschaftler uneinig, ob nun Dynamic Capabilities dasselbe sind wie die Substantive Capabilities, dies aber in einer sich verändernden Umwelt, oder ob Dynamic Capabilities die Fähigkeit eines Unternehmens darstellen, Substantive Capabilities unabhängig von der Umwelt zu verändern (vgl. Zahra et al. 2006: 921). Beiträge, welche in die Kategorie 1 fallen, sind der Auffassung, dass die zweite Möglichkeit richtig ist. „Dynamic capabilities *may* be most valuable when the external environment is changing rapidly or unpredictably [...] but a volatile or changing environment is not a necessary component of a dynamic capability.“ (Zahra et al. 2006: 922). Dynamic Capabilities stellen daher eine Gruppe der Kompetenzen eines Unternehmens dar, welche es dem Unternehmen *erlauben*, auf Veränderungen in der Umwelt zu reagieren (vgl. López 2005: 662).

Die in dieser Kategorie klassierten Beiträge teilen dieselbe Auffassung bezüglich der Definition von Dynamic Capabilities. Allerdings ziehen sie daraus unterschiedliche Erkenntnisse und entwickeln unterschiedliche Vorschläge zum Einsatz der Dynamic Capabilities.

3.1.1 Winter (2003): Understanding Dynamic Capabilities; López (2005): Competitive advantage and strategy formulation, the key role of dynamic capabilities

Winter (2003) beschreibt, dass sich ein Unternehmen auch ohne Dynamic Capabilities verändern kann. Alternative Verhaltensmuster können aus dem Moment heraus, ohne Struktur gefunden werden. Dieser Prozess ist unabhängig von Dynamic Capabilities und nennt sich ad hoc problem solving (vgl. Winter 2003: 992). Er stellt eine Kompetenz dar, welche in der Hierarchiestufe noch über den Dynamic Capabilities steht (vgl. Winter 2003: 994). Dynamic Capabilities müssen aufgebaut und unterhalten werden, was einen Kostenfaktor darstellt. Falls ein Unternehmen nur mit wenigen Veränderungen zu tun hat, lohnen sich diese Kosten nicht. In diesem Fall empfiehlt sich die Anwendung von ad hoc problem solving, da dies keine Kosten verursacht, wenn es nicht gebraucht wird (vgl. Winter 2003: 993). Das Vorhandensein und die Anwendung von Dynamic Capabilities führen zu keinem direkten Vorteil für das Unternehmen, sind aber ein gutes Hilfsmittel für die strategische Unternehmensanalyse (vgl. Winter 2003: 995).

López (2005) sieht im Gegensatz dazu ganz klar einen Vorteil für ein Unternehmen, welches Dynamic Capabilities besitzt. „An approach based on dynamic capabilities [...] endows the basic RBV perspective with a more dynamic nature which emphasizes the strategic value of higher order resources (dynamic capabilities) allowing the generation of and renewal of core competences and competitive advantage [...].“ (López 2005: 667). Die Dynamic Capabilities sind damit ein zentraler Faktor für ein Unternehmen (vgl. López 2005: 668).

3.1.2 Zahra et al. (2006): Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda

Zahra et al. (2006) haben ein sehr umfassendes Modell entwickelt. Dieses beschreibt, wie Dynamic Capabilities und Substantive Capabilities interagieren, wann

Dynamic Capabilities entwickelt und benützt werden, wie dies mit dem Alter der Organisation zusammenspielt und wie der Einfluss auf die Leistung des Unternehmens aussieht (vgl. Zahra et al 2006: 925 ff.). Die Beantwortung der Frage nach der Interaktion zwischen Dynamic Capabilities und Substantive Capabilities beinhaltet auch Erkenntnisse, welche für beide Kompetenzarten zutreffen. So gilt, dass sich sowohl Substantive Capabilities als auch Dynamic Capabilities mehr festigen, wenn sie mehr benutzt werden. Kommen aber nur die Substantive Capabilities zum Einsatz und wird dadurch die Veränderung nicht berücksichtigt, kann man die Substantive Capabilities später nur mühsam wieder durch die Dynamic Capabilities verändern (vgl. Zahra et al. 2006: 928). Das bedeutet, dass die Kompetenzen eines Unternehmens gepflegt werden müssen.

Gelöscht: gelten

Zahra et al. (2006) machen auch eine Aussage zu den Kosten. Die Kosten steigen durch den vermehrten Einsatz von Dynamic Capabilities. Das Benützen der Substantive Capabilities wird dadurch teurer. Allerdings ist das Unternehmen so immer auf einem hohen Stand und zukünftige Einsätze der Dynamic Capabilities werden billiger (vgl. Zahra et al. 2006: 929). Wichtig ist, dass überhaupt Dynamic Capabilities aufgebaut werden. Eine wichtige Rolle in diesem Zusammenhang spielt die Integrationsfähigkeit eines Unternehmens. Hat ein Unternehmen eine grössere Integrationsfähigkeit, werden auch mehr Dynamic Capabilities aufgebaut und eingesetzt (vgl. Zahra et al. 2006: 930). Fördernd für den Aufbau von Dynamic Capabilities sind auch Misserfolge mit den aktuellen Substantive Capabilities. Ist nämlich ein Unternehmen mit diesen nicht zufrieden, wird es Dynamic Capabilities aufbauen, um die Substantive Capabilities zu ändern (vgl. Zahra et al. 2006: 931).

Obwohl dieser Beitrag in die Kategorie 1 fällt, beinhaltet er trotzdem, dass ein dynamisches Umfeld für Dynamic Capabilities zumindest fördernd ist. „Major or continual environmental change increases the development and use of dynamic capabilities.“ (Zahra et al. 2006: 931).

Alle Aussagen, welche das Modell bisher macht, gelten sowohl für junge, als auch für etablierte Unternehmen (vgl. Zahra et al. 2006: 931). Allerdings macht das Modell den Einsatz und die Entwicklung von Dynamic Capabilities auch abhängig vom Alter und vom Lernprozess des Unternehmens. Mit zunehmendem Alter werden Dynamic

Capabilities immer weniger durch Improvisation und Trial-and-error-Verfahren gebildet, sondern eher durch Experimente. Unabhängig vom Alter des Unternehmens ist das Gewinnen von Dynamic Capabilities durch Imitation (vgl. Zahra et al. 2006: 932 ff.).

Der Hintergrund dieser Arbeit ist die Frage nach Gründen, weshalb ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen und erhalten kann. Das Modell von Zahra et al. (2006) zeigt, inwiefern Dynamic Capabilities einen Einfluss auf die Leistung eines Unternehmens haben und wie sie damit einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Der Erfolg der Dynamic Capabilities ist abhängig von der Qualität der Substantive Capabilities, welche durch die Dynamic Capabilities geformt werden (vgl. Zahra et al. 2006: 943). Allerdings macht das Modell den Einfluss der Dynamic Capabilities auf den Unternehmenserfolg von dem Wissen abhängig, welches die Organisation besitzt. „For us, then, the effect of dynamic capabilities on performance will depend on the quality of the organization’s knowledge base.“ (Zahra et al. 2006: 943). Es wurde bereits gezeigt, dass das Modell ein dynamisches Umfeld als fördernd für die Dynamic Capabilities erachtet, obwohl der Beitrag in die Kategorie 1 fällt. Dieser Punkt wird auch bei der Frage nach dem Einfluss der Dynamic Capabilities auf die Unternehmensleistung noch einmal aufgegriffen. „The *potential* gain from dynamic capabilities (through substantive capabilities and organizational knowledge) is greater in dynamic environments.“ (Zahra et al. 2006: 942).

Es besteht die Gefahr, den Erfolg eines Unternehmens durch die Dynamic Capabilities zu begründen und gleichzeitig die Existenz der Dynamic Capabilities durch den Unternehmenserfolg zu beweisen. Der Beitrag von Zahra et al. (2006) macht darauf aufmerksam, diese Tautologie zu vermeiden: „Consequently, we further urge researchers to avoid the tautology of suggesting that successful outcomes necessarily signal the possession of dynamic capabilities or vice versa.“ (Zahra et al. 2006: 925).

3.2 Definition der Dynamic Capabilities über die Abhängigkeit zu einem dynamischen Marktumfeld

Alle Beiträge dieser Kategorie sind der Auffassung, dass Dynamic Capabilities nur in einem dynamischen Umfeld auftreten. „The pattern of effective dynamic capabilities depends upon market dynamism.“ (Eisenhardt und Martin 2000: 1110). Dynamic Ca-

pabilities stellen, wie in Kategorie 1, ebenfalls die Fähigkeit eines Unternehmens dar, Kompetenzen aufzubauen und zu integrieren. In Kategorie 2 geschieht dies allerdings einzig mit dem Ziel, auf schnell wechselnde Umweltzustände zu reagieren (vgl. Teece et al. 1997: 516). Die Veränderung in der Unternehmensumwelt ist, anders als in den Beiträgen in Kategorie 1, in allen Beiträgen dieser Kategorie eine nötige Voraussetzung, um durch die Dynamic Capabilities auch einen Wettbewerbsvorteil zu erhalten (vgl. Wang und Ahmed 2007: 35).

Die vier Ansätze, welche in diese Kategorie fallen, teilen alle denselben Grundgedanken. Die Ausgestaltung und Spezifikationen der Modelle sind allerdings unterschiedlich.

3.2.1 Teece et al. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management

Auf den Beitrag von Teece et al. (1997) wird in anderen Beiträgen häufig zurückgegriffen. Er bildet damit eine Grundlage für die weiteren Forschungsbeiträge. Nach diesem Ansatz werden die Dynamic Capabilities eines Unternehmens von drei Faktoren beeinflusst. „Hence organizational processes, shaped by the firm’s asset positions and molded by its evolutionary and co-evolutionary paths, explain the essence of the firm’s dynamic capabilities and its competitive advantage.“ (Teece et al. 1997: 518). Die gefundenen Dynamic Capabilities werden benötigt, um rasch ändernde Umweltzustände meistern zu können, was eine Zuteilung zu Kategorie 2 rechtfertigt (vgl. Teece et al. 1997: 516).

Die Organisationsprozesse als Ausgangspunkt für die Dynamic Capabilities (vgl. Teece et al. 1997: 524), werden in drei Rollen unterteilt: Koordination und Integration, Lernen sowie Umgestaltung (vgl. Teece et al. 1997: 518). Dieselbe Grundidee für das Verhältnis der Dynamic Capabilities zu den Organisationsprozessen teilt auch der Beitrag von Wang und Ahmed (2007). Dieser sagt aus, dass Dynamic Capabilities nicht Prozesse sind, sondern dass Dynamic Capabilities in diese Prozesse eingebettet sind (vgl. Wang und Ahmed 2007: 35). Dieser Beitrag wird ebenfalls in diesem Kapitel näher vorgestellt.

Die erste Rolle der Organisationsprozesse beinhaltet Koordination und Integration der Aktivitäten innerhalb des Unternehmens. Zusätzlich ist auch die Integration externer Aktivitäten und Technologien gefordert. Die Art, wie diese Rolle erfüllt wird, stellt eine unternehmensspezifische Kompetenz dar (vgl. Teece et al. 1997: 518 ff.).

Mit der zweiten Rolle der Organisationsprozesse, dem Lernen, wird versucht, Aufgaben besser und schneller erledigen zu lassen. Dies soll durch Wiederholung und Experimentieren erreicht werden (vgl. Teece et al. 1997: 520).

Bei der dritten und letzten Rolle der Organisationsprozesse, der Umgestaltung, geht es darum, als Antwort auf sich ändernde Umweltzustände, die Struktur des Unternehmens anzupassen. Anpassungen sind immer kostspielig, daher muss die Rolle möglichst kostengünstig ausgeführt werden (vgl. Teece et al. 1997: 521).

Der Zweite Faktor, der gemäss dem Ansatz die Dynamic Capabilities beeinflusst, sind die Positionen, welche die beschriebenen Organisationsprozesse formen. „Such assets determine its [der Unternehmung] competitive advantage at any point in time.“ (Teece et al. 1997: 521). Die Positionen, welche diesbezüglich von Interesse sind, sind die folgenden: Technological assets, complementary assets, financial assets, reputational assets, structural assets, institutional assets, market assets sowie organizational boundaries (vgl. Teece et al. 1997: 521 f.).

Der verbleibende Faktor, welcher die Dynamic Capabilities beeinflusst, ist die Laufbahn, welche die beschriebenen Organisationsprozesse absolviert haben und diejenigen, welche sie noch vor sich haben. „Where a firm can go is a function of its current position and the paths ahead. Its current position is often shaped by the path it has travelled.“ (Teece et al. 1997: 522). Eine Erkenntnis daraus ist, dass auch die Vergangenheit des Unternehmens beachtet werden muss (vgl. Teece et al. 1997: 522). Die Abhängigkeit der Dynamic Capabilities vom Weg, den das Unternehmen in der Vergangenheit ging und in der Zukunft gehen wird, setzt die Dynamic Capabilities damit auch in Zusammenhang mit der Konkurrenz und den Kunden des Unternehmens (vgl. Teece et al. 1997: 523 f.).

Der Einfluss der Dynamic Capabilities auf den Profit des Unternehmens, hängt laut dem Ansatz von Teece et al. (1997) davon ab, wie gut man die Kompetenzen des Unternehmens imitieren kann. Dynamic Capabilities verlieren ihren Wert, wenn das Resultat davon einfach zu kopieren ist (vgl. Teece et al. 1997: 524).

Im Beitrag von Teece et al. (1997) wird der DCA mit dem MBV und dem RBV verglichen. „The dynamic capabilities and resources approaches clearly have a different orientation. They see competitive advantage stemming from high-performance routines operating ‘inside the firm,’ shaped by processes and positions. Path dependencies (including increasing returns) and technological opportunities mark the road ahead.“ (Teece et al. 1997: 528). Der MBV, RBV und DCA sind in einigen Punkten komplementär, in anderen schliessen sie sich aber aus (vgl. Teece et al. 1997: 526).

3.2.2 Eisenhardt und Martin (2000): Dynamic Capabilities: What are they?

Ebenfalls eine Abhängigkeit der Dynamic Capabilities zu einem dynamischen Umfeld nimmt der Beitrag von Eisenhardt und Martin (2000) an: „The firm’s processes that use resources — specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources — to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve and die.“ (Eisenhardt und Martin 2000: 1107).

Der Beitrag kritisiert, dass das Wesen der Dynamic Capabilities häufig ungenau, unanwendbar und mit der in Kapitel 3.1 beschriebenen Tautologie versehen, definiert wird. Dynamic Capabilities können aber als ganz bestimmte Ressourcen und Prozesse identifiziert werden. Diese spezifischen Prozesse haben eine breite, empirische Basis und können problemlos von Managern angewandt werden (vgl. Eisenhardt und Martin 2000: 1107 f.).

Zugleich ist die absolute Einmaligkeit von Dynamic Capabilities in einem Unternehmen zu relativieren. Während unbestritten ist, dass die Dynamic Capabilities im Detail spezifisch für ein einzelnes Unternehmen sind, gibt es auch gemeinsame Eigenschaften, welche die Dynamic Capabilities zwischen verschiedenen Unternehmen haben (vgl. Eisenhardt und Martin 2000: 1108). „The existence of common features

among effective dynamic capabilities does not, however, imply that any particular dynamic capability is exactly alike across firms.“ (Eisenhardt und Martin 2000: 1109). Dies impliziert, dass dieselben Dynamic Capabilities auf verschiedene Art und Weise aufgebaut werden können, aber zum selben Ergebnis führen, was als „equifinality“ bezeichnet wird (vgl. Eisenhardt und Martin 2000: 1109). Dass die Dynamic Capabilities unternehmensspezifische und allgemeine Komponenten haben, bestätigt auch der Beitrag von Wang und Ahmed (2007). Dieser Ansatz unterteilt die Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmen noch spezifischer (vgl. Wang und Ahmed 2007: 38), was ebenfalls in diesem Kapitel aufgezeigt wird.

Da Dynamic Capabilities nicht absolut unternehmensspezifisch sind, können sie auch nicht per se einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil darstellen (vgl. Eisenhardt und Martin 2000: 1110). „So where does the potential for long-term competitive advantage lie? It lies in using dynamic capabilities sooner, more astutely, or more fortuitously than the competition to create resource configurations that have that advantage.“ (Eisenhardt und Martin 2000: 1117).

Der Beitrag von Eisenhardt und Martin (2000) geht näher auf die, für die Definition der Dynamic Capabilities wichtige, Marktdynamik ein. Es wird unterschieden zwischen sich moderat verändernden Märkten und schnell ändernden Märkten, in welchen Dynamic Capabilities unterschiedliche Eigenschaften haben (vgl. Eisenhardt und Martin 2000: 1110). In sich moderat verändernden Märkten, wo Veränderung voraussehbar und linear ist, ist für Dynamic Capabilities vor allem das bestehende Wissen wichtig (vgl. Eisenhardt und Martin 2000: 1110). „In contrast, when markets are very dynamic or what is termed ‘high velocity’ [...] change becomes nonlinear and less predictable. [...] In these markets, dynamic capabilities necessarily rely much less on existing knowledge and much more on rapidly creating situation-specific new knowledge.“ (Eisenhardt und Martin 2000: 1111). Dynamic Capabilities sind weniger kompliziert, aber deswegen nicht unstrukturiert, wenn sich das Unternehmen in einem Umfeld bewegt, das sich schneller verändert (vgl. Eisenhardt und Martin 2000: 1111 f.). Der Unterschied in der Dynamik des Marktes impliziert auch unterschiedliche Nachhaltigkeit der Dynamic Capabilities und des Wettbewerbsvorteils, den sie kreieren. In weniger dynamischen Märkten wird der vorhandene Wettbewerbsvorteil eher durch Faktoren zerstört, die von ausserhalb der Unternehmung

agieren. In dynamischeren Märkten droht die Gefahr für den Wettbewerbsvorteil, welcher durch die Dynamic Capabilities entstanden ist, eher von innerhalb des Unternehmens, da die Dynamic Capabilities zusammenbrechen könnten (vgl. Eisenhardt und Martin 2000: 1113).

Was im Beitrag von Teece et al. (1997) noch etwas vage als Abhängigkeit der Dynamic Capabilities vom Wandel des Unternehmens beschrieben wurde (vgl. Teece et al. 1997: 522), wird im Ansatz von Eisenhardt und Martin (2000) als Entwicklung von Dynamic Capabilities genauer beschrieben. Demnach werden Dynamic Capabilities durch Lernmechanismen gebildet, in welchen durch die Analyse von gemachten Fehlern und durch Erfahrung Dynamic Capabilities entwickelt werden (vgl. Eisenhardt und Martin 2000: 1114 ff.).

3.2.3 Wang und Ahmed (2007): Dynamic Capabilities: A review and research agenda

Ein dritter Forschungsbeitrag in der Kategorie 2 ist der schon angesprochene, sehr umfassende Beitrag von Wang und Ahmed (2007). „We define dynamic capabilities as a firm’s behavioural orientation constantly to integrate, reconfigure, renew and recreate its resources and capabilities and, most importantly, upgrade and reconstruct its core capabilities in response to the changing environment to attain and sustain competitive advantage.“ (Wang und Ahmed 2007: 35). Der Ansatz hat insofern eine Gemeinsamkeit mit den Beiträgen der Kategorie 1, als dass er die Dynamic Capabilities in eine Hierarchie von Kompetenzen einordnet (vgl. Wang und Ahmed 2007: 36). Die so klassifizierten Dynamic Capabilities sind aber weiterhin klar von Umweltveränderungen abhängig (vgl. Wang und Ahmed 2007: 36).

Gleich wie der Ansatz von Eisenhardt und Martin (2000) sieht der Beitrag von Wang und Ahmed (2007) bei den Dynamic Capabilities sowohl unternehmensspezifische Elemente, als auch Gemeinsamkeiten mit anderen Unternehmen (vgl. Wang und Ahmed 2007: 36). Die unternehmensspezifischen Eigenheiten, welche die grundlegenden Prozesse der Dynamic Capabilities darstellen, sind in der Definition enthalten, welche der Ansatz für Dynamic Capabilities verwendet. Es sind dies Integration, Reconfiguration, Renewal und Recreation (vgl. Wang und Ahmed 2007: 39). Die Gemeinsamkeiten, welche aus den Faktoren bestehen, welche die Dynamic Capabi-

lities vollenden, definiert der Ansatz mit drei Kategorien: „[...] we identify three main component factors of dynamic capabilities, namely adaptive capability, absorptive capability and innovative capability.“ (Wang und Ahmed 2007: 36).

Die Adaptive Capabilities stellen die Fähigkeit eines Unternehmens dar, aufkommende Möglichkeiten zu erkennen und zu nutzen (vgl. Wang und Ahmed 2007: 37). Absorptive Capabilities beinhalten die Fähigkeit eines Unternehmens, den Wert von neuen, externen Informationen zu erkennen und diese dem Unternehmen auch zu nutze zu machen (vgl. Wang und Ahmed 2007: 37). Die Innovative Capabilities schliesslich beschreiben die Fähigkeit eines Unternehmens, neue Produkte oder gar Märkte zu entwickeln (vgl. Wang und Ahmed 2007: 38).

Wie die aufgezeigte Definition der Dynamic Capabilities und deren Einfluss auf die Unternehmensleistung gemäss Wang und Ahmed (2007) zusammenhängen, zeigt Abbildung 1.

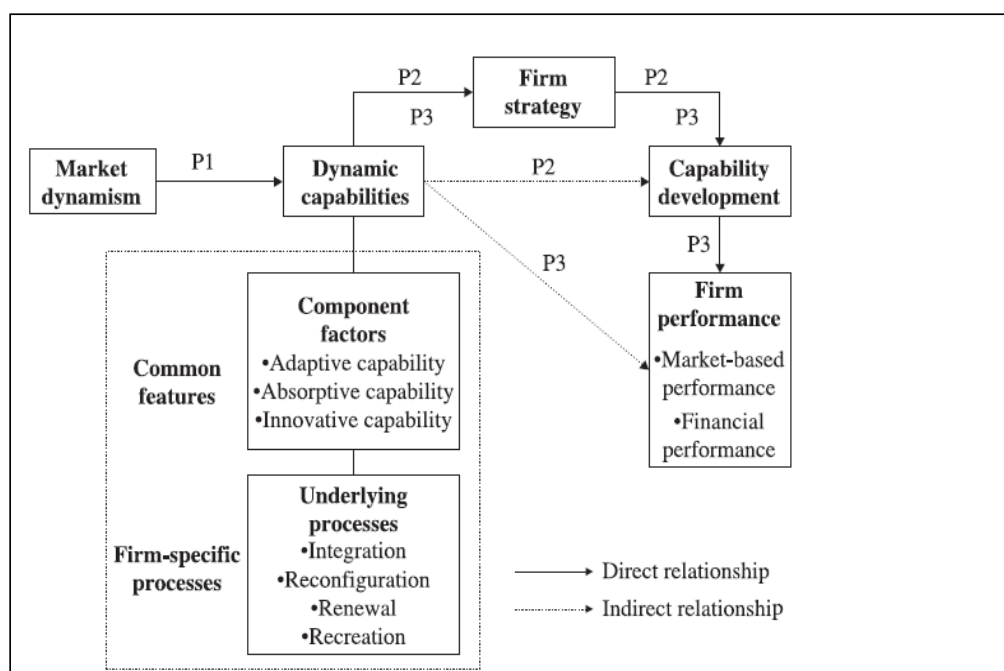


Abbildung 1. Definition Dynamic Capabilities und Zusammenhänge (Wang und Ahmed 2007: 39).

Aus Abbildung 1 ist ersichtlich, dass ein dynamischer Markt eine Vorbedingung für Dynamic Capabilities ist. Je dynamischer das Marktumfeld ist, desto grösser ist der Anreiz für ein Unternehmen, Dynamic Capabilities aufzubauen, um seine Kompetenzen der Veränderung anzupassen (vgl. Wang und Ahmed 2007: 40).

Bevor die Verbindung der Dynamic Capabilities zur Leistung des Unternehmens gemacht werden kann, muss geklärt werden, wie die Dynamic Capabilities zum Aufbau von Kompetenzen oder Substantive Capabilities beitragen. Das Modell sagt aus, dass bessere Dynamic Capabilities dazu führen, dass ein Unternehmen mit grösserer Wahrscheinlichkeit Kompetenzen aufbauen kann (vgl. Wang und Ahmed 2007: 41).

Das Modell zeigt, dass Dynamic Capabilities einen positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens haben. „Dynamic capabilities are conducive to long-term firm performance, but the relationship is an indirect one mediated by capability development which, in turn, is mediated by firm strategy; dynamic capabilities are more likely to lead to better firm performance when particular capabilities are developed in line with the firm’s strategic choice.“ (Wang und Ahmed 2007: 42). Diese Aussage korreliert mit dem Ansatz von Eisenhardt und Martin (2000). Beide Beiträge sagen aus, dass das reine Vorhandensein der Dynamic Capabilities nicht ausreicht, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen und zu erhalten (vgl. Eisenhardt und Martin 2000:1110). Die Anwendung spielt ebenfalls eine Rolle. Der Beitrag von Wang und Ahmed (2007) sieht diese korrekte Anwendung allerdings als Bestandteil des Modells für Dynamic Capabilities (vgl. Wang und Ahmed 2007: 36).

3.2.4 McGuinness und Morgan (2000): Strategy, dynamic capabilities and complex science: management rhetoric vs. reality

Der letzte Beitrag, welcher in Kategorie 2 fällt, ist derjenige von McGuinness und Morgan (2000). Auch dieser Beitrag geht davon aus, dass Dynamic Capabilities in dynamischen Märkten auftreten und da zu einem Wettbewerbsvorteil führen (vgl. McGuinness und Morgan 2000: 210). Dieser Beitrag befasst sich mehr mit der Anwendung des DCA in der Praxis und stösst dabei auf Probleme.

Eine Schwierigkeit ist, dass das Management die Kernkompetenzen eines Unternehmens nicht erkennen und damit nicht fördern kann (vgl. McGuinness und Morgan 2000: 211). Dazu kommt, dass die Kompetenzen zu einem Zeitpunkt identifiziert werden sollten, an welchem das noch gar nicht möglich ist. „That is, in the DCA framework, empirical identification of a core competence relies partly on knowledge that is known only *after* a strategic decision is made, and therefore to which executives do not have access when making their decisions.“ (McGuinness und Morgan 2000: 212). Der Beitrag bemängelt, dass der DCA zu wenig beschreibt, wie genau die entscheidenden Kompetenzen aufgebaut werden sollen, um das Unternehmen der Umwelt anzupassen. Der DCA ist zu fest auf das Ergebnis ausgerichtet (vgl. McGuinness und Morgan 2000: 213 f.). Dort liegt ein Problem des DCA, welches kaum angesprochen wird: Nicht alle Kompetenzen eines Unternehmens sind kontrollierbar. Sie können damit von Dynamic Capabilities nicht beeinflusst und damit an die veränderte Unternehmensumwelt angepasst werden (vgl. McGuinness und Morgan 2000: 214).

3.3 Andere

Diese Kategorie enthält drei Beiträge, welche weder Kategorie 1 noch Kategorie 2 zugeordnet werden konnten. Dies vor allem, weil alle drei Beiträge den DCA nicht erklären oder interpretieren, sondern diesen als Grundlage für einen anderen Ansatz benützen oder, im Fall des Beitrages von Madadok (2001), den Ansatz auf die bestimmte Funktion der Ertragsgenerierung zuschneiden.

3.3.1 Makadok (2001): Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability View of Rent Creation

Makadok (2001) unterscheidet zwei Arten, wie Manager Erträge für ihr Unternehmen generieren können. Dies sind Resource-Picking und Capability-Building (vgl. Makadok 2001: 387). „So, in sum, the two mechanisms differ as follows: The resource-picking mechanism affects economic profit *before* the acquisition of resources and do so *even if* such resource acquisitions do not actually take place. By contrast, the capability-building mechanism affects economic profit *only after* the acquisition of resources and can *not* do so if such resource acquisitions fail to materialize.“ (Makadok 2001: 389). Der DCA spielt in diesem Ansatz eine Rolle beim Capability-Building, da die Dynamic Capabilities diese Kompetenzen aufbauen. Der Beitrag von Makadok

(2001) untersucht, wie die beiden Möglichkeiten, mit denen Erträge generiert werden können, interagieren.

3.3.2 Helfat und Peteraf (2003): The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles

Helfat und Peteraf (2003) stellen das Konzept des Capability Lifecycle vor. Dieses Konzept ist eine konsequente Dynamisierung des RBV (vgl. Helfat und Peteraf 2003: 997). Während die bisher diskutierten Ansätze die Dynamic Capabilities als diejenigen Kompetenzen definierten, welche die Substantive Capabilities, je nach Kategorie zwingend in einem dynamischen Umfeld oder nicht, verändern und anpassen, beinhaltet das Konzept des Capability Lifecycle eine andere Ansicht. „We argue here that while some capabilities may deal specifically with adaptation, learning, and change processes, all capabilities have the potential to accommodate change. Learning, change, and adaptation do not necessarily require the intervention of ‘dynamic’ capabilities as intermediaries.“ (Helfat und Peteraf 2003: 998).

Der Capability Lifecycle ist vergleichbar mit dem Lebenszyklus eines Produktes. Da eine Kompetenz nicht fest an ein einzelnes Produkt gebunden ist, kann der Lebenszyklus der Kompetenz länger sein als der des Produktes (vgl. Helfat und Peteraf 2003: 998). Abbildung 2 zeigt, wie der Capability Lifecycle graphisch dargestellt werden kann.

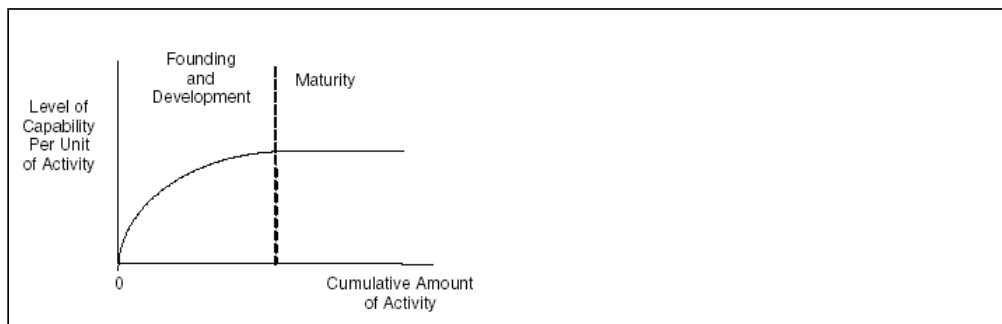


Abbildung 2. Capability Lifecycle (Helfat und Peteraf 2003: 1003)

Die erste Stufe des Capability Lifecycle ist die Gründungsphase. In dieser Phase baut eine Gruppe von Leuten eine Kompetenz auf. Dies wird getan, weil diese Gruppe ein Ziel erreichen will. Die Kompetenz wird mit den verfügbaren Ressourcen aufgebaut (vgl. Helfat und Peteraf 2003: 1000 f.).

Die zweite Stufe ist die Entwicklungsphase. „During this stage, the capability develops through search by the team for viable alternatives for capability development, combined with accumulation of experience over time.“ (Helfat und Peteraf 2003: 1001).

Die dritte und letzte Stufe ist die Reifephase. In dieser Phase wird die Kompetenz unterhalten. Das bedeutet, dass sie ausgeübt wird. Je häufiger dies geschieht, desto besser wird die Kompetenz in der Organisation verankert (vgl. Helfat und Peteraf 2003: 1003).

Die Entwicklung der Kompetenzen kann von internen oder externen Faktoren gestört werden. In diesem Fall kann es dazu kommen, dass sich der Capability Lifecycle in verschiedene Äste aufteilt (vgl. Helfat und Peteraf 2003: 1004 ff.) Dies kann sowohl mit Substantive als auch mit Dynamic Capabilities geschehen. Der Einfluss von Dynamic Capabilities kann in diesem Fall aber hilfreich sein (vgl. Helfat und Peteraf 2003: 1007). Dies ist der einzige Punkt im Ansatz von Helfat und Peteraf (2003), bei dem sich Dynamic Capabilities von anderen Kompetenzarten abheben.

3.3.3 Schreyögg und Kliesch (o. J.): Dynamic Capabilities and the Development of Organizational Competencies

Der Ansatz von Schreyögg und Kliesch (o. J.) beurteilt den DCA als unzureichend und entwickelt ein anderes Modell. „The point of departure is the insight that, as opposed to the idea of a dynamic capability, the strengths of patterned problem solving and dynamization cannot be merged into one conception.“ (Schreyögg und Kliesch o. J.: 25). Deshalb werden das Problemlösen und die Dynamisierung als rivalisierende Kräfte behandelt (vgl. Schreyögg und Kliesch o. J.: 25). In diesem Modell, das Kompetenzmonitoring genannt wird, spielt die Risikokompensation eine Rolle. „Bei der hier favorisierten Idee der Risikokompensation handelt es sich vom Grundsatz her um ein Trennungsmodell, das zwischen zwei Ebenen unterscheidet: einer operativen Ebene, der Kompetenzentfaltung im alltäglichen betrieblichen Handeln, und einer Beobachtungsebene, auf der parallel die Wirkungen der Kompetenz registriert und reflektiert werden.“ (Schreyögg und Kliesch 2006: 469). Die Dynamisierung wird durch die Beobachtungsebene berücksichtigt (vgl. Schreyögg und Kliesch 2006: 469). „Im Ergebnis stellt der hier vorgeschlagene Umgang mit dem Dilemma von

Kompetenz und Dynamik eine Art Dualmodell dar. Auf der einen Seite steht die Praktizierung und Perfektionierung der Kompetenz und auf der anderen Seite wird gleichzeitig ein Prozess installiert, der genau diese Kompetenz kritisch beobachtet und bei Bedarf interveniert.“ (Schreyögg und Kliesch 2006: 473).

Beim Vergleich dieses Ansatzes mit den bereits vorgestellten Ansätzen fällt auf, dass sich dieses Dualmodell nicht wesentlich von der Idee unterscheidet, welche in den anderen Ansätzen vertreten wird. Das Zusammenspiel von Substantive Capabilities und Dynamic Capabilities funktioniert ähnlich wie das Zusammenspiel der operationalen Ebene und der Beobachtungsebene.

4 Forschungslücken

Im Gebiet des DCA werden von den analysierten Beiträgen einige Punkte identifiziert, die noch näher untersucht werden müssen. Die in der Literatur beschriebenen Forschungslücken werden in diesem Kapitel vorgestellt. Häufig wird daraus eine mögliche Weiterentwicklung des Ansatzes abgeleitet, was sich teilweise mit Kapitel 5 dieser Arbeit überschneiden kann.

Nach dem Beitrag von Wang und Ahmed (2007) ist es im empirischen Forschungsbereich notwendig, die Aufteilung der Dynamic Capabilities in unternehmensspezifische und allgemeine Eigenschaften zu vertiefen und, vor allem, näher zu untersuchen, wie die beiden Teile miteinander verbunden sind (vgl. Wang und Ahmed 2007: 43). „This will facilitate cross-comparison of research findings and thus enhance the ‘collective power’ of research outcomes.“ (Wang und Ahmed 2007: 43).

Obwohl zum Teil untersucht wurde, wie Kompetenzen und insbesondere Dynamic Capabilities helfen können, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, ist weiterhin ungeklärt, unter welchen Umständen ein Unternehmen seine Ressourcen dazu verwenden soll, Kompetenzen aufzubauen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erhalten. Diese Frage kann mit quantitativer Forschung beantwortet werden (vgl. Wang und Ahmed 2007: 44).

Der Beitrag von Winter (2003) verallgemeinert diesen Mangel und bezieht sich auf die Hierarchie der Kompetenzen. Es fehlt eine Regel, wann ein Unternehmen in Kompetenzen einer höheren oder einer tieferen Hierarchiestufe investieren soll (vgl. Winter 2003: 994). Das Problem besteht darin, dass nicht gesagt werden kann, wann eine Veränderung des Umfeldes dazu führen kann, dass es sich für ein Unternehmen lohnt, nicht mehr Dynamic Capabilities aufzubauen, sondern ad hoc problem solving anzuwenden. „[...] an appropriate assumption that restricts the character of exogenous change in such a way, as to assure that the investment in higher-order capabilities tends to pay off, while the cost-cutting move in the opposite direction does not.“ (Winter 2003: 994). Beispielsweise lohnt es sich für ein Unternehmen nicht, in innovative Forschung und Entwicklung zu investieren, wenn die Konkurrenz nur Forschung und Entwicklung durch Imitation betreibt (vgl. Winter 2003: 994).

Zahra et al. (2006) sehen als Forschungslücke vor allem die Vertiefung ihres Modells. Die Beziehung zwischen Substantive Capabilities und Dynamic Capabilities kann noch weiter untersucht werden. Da der Ansatz in Kategorie 1 fällt, ist das Verständnis dieser Beziehung von grosser Wichtigkeit. „For example, an interesting question is whether different substantive capabilities demand different skills in developing relevant dynamic capabilities. If so, how do these vary? Are some more difficult to develop than others? Is there an optimal sequence for developing these capabilities?“ (Zahra et al. 2006: 947).

Ein weiterer, zukünftiger Forschungsgegenstand sind die Gründe, weshalb ein Unternehmen Dynamic Capabilities entwickelt. Das Modell macht einige Aussagen dazu (vgl. Zahra et al. 2006: 930f.). Diese können aber noch vertieft werden (vgl. Zahra et al. 2006: 948). Ebenso vertieft werden können die Zusammenhänge zwischen Dynamic Capabilities und dem Alter des Unternehmens (vgl. Zahra et al. 2006: 948). Dies führt dazu, dass generell die Dynamic Capabilities in Bezug auf Lernfähigkeit und Entwicklung einer Organisation noch eingehender untersucht werden müssen (vgl. Zahra et al. 2006: 949).

Den Hintergrund dieser Arbeit bildet die Frage, wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen und erhalten können. Die Auffassung, in welcher Art und Weise Dynamic Capabilities dabei behilflich sind, differiert in den analysierten Beiträgen. Manche Ansätze sagen aus, dass es darauf ankommt, schwer imitierbare Dynamic Capabilities zu besitzen (vgl. Teece et al. 1997: 524). Andere Beiträge sehen Dynamic Capabilities nur als Vorteil, wenn ein Unternehmen diese besser anwendet als die Konkurrenz (vgl. Eisenhardt und Martin 2000: 1117). Die genaue Rolle der Dynamic Capabilities für das Erzielen und Erhalten von Wettbewerbsvorteilen ist daher etwas, was noch weiter untersucht werden kann (vgl. Zahra et al. 2006: 951).

5 Entwicklungstendenzen

Einige Forschungsbeiträge, welche in Kapitel 3 analysiert wurden, stellen eine Weiterentwicklung des DCA vor oder zeigen auf, wie sich die Bedeutung der Dynamic Capabilities wandelt.

5.1 Weiterentwicklung des DCA

Wie bereits in Kapitel 3 beschrieben, kann die Grenze zwischen Substantive Capabilities und Dynamic Capabilities aufgehoben und die Kompetenzentwicklung als Capability Lifecycle angesehen werden (vgl. Helfat und Peteraf 2003: 1000). In diesem Konzept kommen Dynamic Capabilities aber weiterhin zum Einsatz. Falls sich der Capabilities Lifecycle in Äste aufteilt, können einige dieser Äste von Dynamic Capabilities profitieren (vgl. Helfat und Peteraf 2003: 1007 f.). Die Dynamic Capabilities haben demnach eine andere, weniger gewichtige Rolle im Unternehmen. Sie sind nicht mehr ein zwingendes Element zur Kompetenzentwicklung. Wie diese Verästelung des Capability Lifecycle aussieht, wo die Dynamic Capabilities eine spezielle Rolle spielen können, zeigt Abbildung 3.

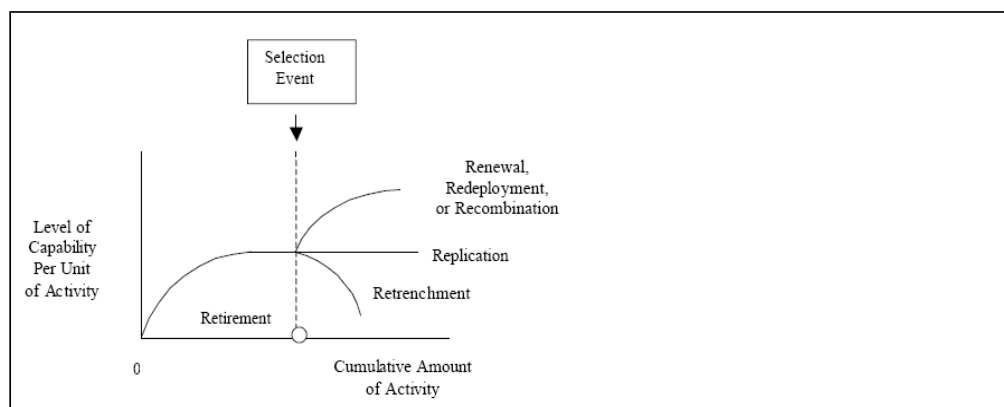


Abbildung 3. Äste des Capability Lifecycle (Helfat und Peteraf 2003: 1005)

Wie die Entwicklung der Kompetenzen mit dem Konzept des Capability Lifecycle genau vor sich geht, muss durch eingehende Untersuchung der einzelnen Stufen des Capability Lifecycle noch geklärt werden (vgl. Helfat und Peteraf 2003: 1009). „A more complete understanding of the joint evolution of resources and capabilities also merits further research. Only then we can more fully understand evolution and

change of competitive advantage and disadvantage of firms over time.“ (Helfat und Peteraf 2003: 1009).

5.2 Wandlung der Bedeutung von Dynamic Capabilities

Der Beitrag von McGuinness und Morgan (2000) kritisiert, dass die Anwendung des DCA schwierig ist. Das Problem liegt darin, dass Manager diejenigen Kompetenzen, welche für ein Unternehmen von Nutzen sind, nicht identifizieren und kontrollieren können (vgl. McGuinness und Morgan 2000: 215). Indem die Kompetenzen des Unternehmens der Umwelt angepasst werden müssen, fokussieren Manager bei der Anwendung des DCA ihre Aufmerksamkeit zu stark auf das Resultat der Unternehmensstrategie (vgl. McGuinness und Morgan 2000: 214). Das bedeutet, dass eine alternative Theorie entwickelt werden muss, welche weniger auf das Ergebnis fixiert ist (vgl. McGuinness und Morgan 2000: 215). „If the DCA view of strategic change is pretentious and misconceived, the question that remains is how to begin to develop an improved, less outcome-orientated, theory of strategy.“ (McGuinness und Morgan 2000: 216).

Eine alternative Theorie zum DCA ist die Complex Science. „The science of complexity studies the dynamics of systems and sub-systems whose elements interact in non-linear ways. Non-linear interaction implies that a system can change in unforeseen ways and display apparently chaotic patterns even when it is driven by only a few latent rules, each one of which is individually simple.“ (McGuinness und Robert 2000: 216). In einem solchen System wird erwartet, dass Ordnung automatisch in Erscheinung tritt, dies aber in einer Art, welche nicht vorausgesehen werden kann (vgl. McGuinness und Robert 2000: 216). Die Eigenschaft der Dynamic Capabilities, welche Kompetenzen aufbauen und an die Unternehmensumwelt anpassen, werden in dieser Theorie nicht mehr benötigt. Sie verlieren ihre Bedeutung.

Dies ist aber nicht die abschliessende Erkenntnis dieses Beitrages. Sie soll lediglich aufzeigen, dass eine Übereinstimmung gefunden werden muss, welches die richtige Balance von Kontrolle durch das Management, welche mit dem DCA erreicht werden kann, und Selbstorganisation eines komplexen sozialen Systems ist (vgl. McGuinness und Morgan 2000: 218).

Winter (2003) sieht die Dynamic Capabilities nicht als absolute Notwendigkeit eines Unternehmens. Das Konzept des DCA muss losgelöst werden vom zwingenden Verlangen, Veränderung möglichst effektiv zu bewältigen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Dynamic Capabilities sind eher eine partielle Absicherung gegen veraltete Substantive Capabilities und *können* auch manchmal Wettbewerbsvorteile erzielen. Dies bedeutet aber nicht notwendigerweise sofort einen Vorteil für das Unternehmen (vgl. Winter 2003: 994).

6 Schlussfolgerungen

Das Ziel dieser Arbeit ist, eine Grundlage zum besseren Verständnis und zur Einschätzung des Entwicklungsstandes des DCA zu schaffen. Kapitel 3 teilt eine Auswahl an Forschungsbeiträgen in drei verschiedene Kategorien ein. Es gibt in der ersten Kategorie diejenigen Beiträge, welche die Dynamic Capabilities über die Abgrenzung zu den Substantive Capabilities definieren. In die zweite Kategorie sind diejenigen Beiträge eingeteilt, welche die Dynamic Capabilities über die Abhängigkeit zu einem dynamischen Marktumfeld definieren. Die dritte Kategorie beinhaltet diejenigen Beiträge, welche keiner der beiden ersten Kategorien zugeteilt werden können, da sie den DCA als Grundlage für einen anderen Ansatz benützen oder auf eine spezifische Problemstellung zugeschnitten sind.

Durch die Kategorisierung und das anschliessende Vorstellen der Forschungsbeiträge, wird der aktuelle Forschungsstand abgebildet. Indem aufgezeigt wird, wie Dynamic Capabilities in den verschiedenen Beiträgen interpretiert werden, wird die Grundlage zu einem guten Verständnis des Ansatzes geschaffen.

Aus Kapitel 3 kann die Erkenntnis gewonnen werden, dass die Interpretationen des DCA vielfältig sind. Allerdings sind die Interpretationen nicht in dem Sinne verschieden, als dass sich die Beiträge widersprechen würden. Viel mehr wird der DCA in verschiedene Kontexte gestellt, so zum Beispiel in den Zusammenhang mit anderen Organisationskomponenten im Beitrag von Wang und Ahmed (2007) oder in den Zusammenhang mit unterschiedlich dynamischen Märkten wie im Beitrag von Eisenhardt und Martin (2000). Ein weiterer Unterschied zwischen den einzelnen Beiträgen liegt in der unterschiedlichen Fokussierung auf die Beschaffenheit oder auf die Wirkung der Dynamic Capabilities. Auf Grund dieser Vielfältigkeit und der unterschiedlichen Gewichtung einzelner Eigenschaften in den Beiträgen ist es schwierig, die Diskussion über den Ansatz auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen.

Die analysierten Beiträge zeigen, was noch weiter erforscht werden muss und damit eine Forschungslücke darstellt. Es gibt gemäss den Forschungsbeiträgen sowohl in der Entstehung, der Beschaffenheit und der Anwendung von Dynamic Capabilities sowie im Zusammenhang zu anderen Unternehmenskomponenten bestehende Lü-

cken in der Forschung zum DCA, welche geklärt werden müssen. Kapitel 4 zeigt die Aufgaben, welche sich auf dem Gebiet des DCA noch stellen.

Die Entwicklung des DCA verzweigt sich in zwei Richtungen. Einerseits wird der Ansatz zu einem integrierten Kompetenzmodell weiterentwickelt, andererseits ändert sich die Bedeutung der Dynamic Capabilities als Bestandteil eines Unternehmens. Allgemein kommen die Forschenden davon ab, Dynamic Capabilities als zwingende Eigenschaft für den Unternehmenserfolg zu taxieren. Den Dynamic Capabilities kommt bei der Entwicklung von neuen Modellen zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen eher eine unterstützende als eine tragende Rolle zu.

Die Forschungsbeiträge sind vielfältig und beleuchten die Interaktion des DCA mit vielen verschiedenen Unternehmensbestandteilen. Dadurch erscheint der DCA als umfassender und anpassungsfähiger Ansatz zur Erklärung dafür, weshalb ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen und erhalten kann. Die Beiträge zeigen insgesamt, dass er gut mit anderen Komponenten und Prozessen in einem Unternehmen zu kombinieren ist. Das macht den Ansatz glaubwürdig.

Als Konsequenz aus den analysierten Forschungsbeiträgen empfiehlt es sich für ein Unternehmen, sich seiner Kompetenzen bewusst zu sein und die Interaktion zwischen den Substantive Capabilities und den Dynamic Capabilities im eigenen Unternehmen zu verstehen. Dies kann sich vorteilhaft auf die Unternehmensleistung auswirken. Dennoch sind die Dynamic Capabilities nicht die alleingültige Erklärung für die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens. Es spielen dabei viele Faktoren eine Rolle. Der DCA ist auf Seiten der Organisation und Unternehmensstrategie ein gewichtiger Ansatz. Um das Gesamtbild zu erhalten, braucht es aber zusätzlich die Hilfe anderer Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre. „Researchers in the field of strategy need to join forces with researchers in the fields of innovation, manufacturing, and organizational behavior and business history if they are to unlock the riddles that lie behind corporate as well as national competitive advantage. There could hardly be a more ambitious research agenda in the social sciences today.“ (Teece et al. 1997: 530)

LITERATURVERZEICHNIS

- Eisenhardt, Kathleen M./Martin, Jeffrey A. (2000)**
Dynamic Capabilities: What are they? In: Strategic Management Journal, 21. Jg. 2000, S. 1105-1121
- Freiling, Jörg (2002)**
Terminologische Grundlagen des Resource-based View. In: Aktionsfelder des Kompetenz-Managements, hrsg. v. Klaus Bellmann et al., Wiesbaden 2002, S. 3-28
- Helfat, Constance E./Peteraf, Margaret A. (2003)**
The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. In: Strategic Management Journal, 24. Jg. 2003, S. 997-1010
- Lopez, Salvador Vivas (2005)**
Competitive advantage and strategy formulation, The key role of dynamic capabilities. In: Management Decision, 43. Jg. 2005, Nr. 5, S. 661-669
- Makadok, Richard (2001)**
Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability View of Rent Creation. In: Strategic Management Journal, 22. Jg. 2001, S. 387-401
- McGuinness, Tony/Morgan, Robert E. (2000)**
Strategy, dynamic capabilities and complex science: management rhetoric vs. reality. In: Strategic Change, 9. Jg. 2000, S. 209-220
- Schreyögg, Georg/Kliesch, Martina (o. J.)**
Dynamic Capabilities and the Development of Organizational Competencies. In: Diskussionsbeiträge des Instituts für Management, Berlin o. J., S. 1-39
- Schreyögg, Georg/Kliesch, Martina (2006)**
Zur Dynamisierung Organisationaler Kompetenzen – „Dynamic Capabilities“ als Lösungsansatz? In: zfbf, 17. Jg. 2006, Nr. 6, S. 455-476

Teece, David J./**Pisano**, Gary/**Shuen**, Amy (1997)

Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal, 18. Jg. 1997, Nr. 7, S. 509-533

Wang, Catherine L./**Ahmed**, Pervaiz K. (2007)

Dynamic capabilities: A review and research agenda. In: International Journal of Management Reviews, 9. Jg. 2000, Nr. 1, S. 31-51

Winter, Sidney G. (2003)

Understanding Dynamic Capabilities. In: Strategic Management Journal, 24. Jg. 2003, S. 991-995

Zahra, Shaker A./**Sapienza**, Harry J./**Davidsson**, Per (2006)

Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. In: Journal of Management Studies, 43. Jg. 2006, Nr. 4, S. 917-955