



Status Quo der Dynamic-Capabilities- Forschung

Systematische Analyse zum bisherigen Forschungs-
stand und Herleitung eines dynamischen Management-
modells

Torsten Klein
Annika Nähring
Lena Gerken

*IBAL Schriftenreihe: Contributions to Business Administration and Leadership
Jahrgang 2023, Band 3*

Technology
Arts Sciences
TH Köln

Impressum

TH Köln
Gustav-Heinemann-Ufer 54
50968 Köln
www.th-koeln.de

Zitation: Klein, Torsten/Nähring, Annika/Gerken, Lena (2023): Status Quo der Dynamic-Capabilities-Forschung - Systematische Analyse zum bisherigen Forschungsstand und Herleitung eines dynamischen Managementmodells, TH Köln: Institute for Business Administration and Leadership (Schriftenreihe: Contributions to Business Administration and Leadership, 2023, 3).

Stand: 09/2023



Inhalt

Inhalt	
Abstract	1
I Einführung und Problemstellung	2
II Grundlagen und methodisches Vorgehen	2
III Analyse	5
IV Ergebnisinterpretation und Schlussfolgerung	6
Literatur	9

Abstract

This work is intended to make it easier for companies to increase their dynamic capabilities in agile market environments. For this purpose, the areas of a company that are relevant for dynamic capabilities are presented and weighted in a clear model. In addition, a direction is proposed for the expansion of dynamic capabilities regarding the order in which the areas of a company should be considered.

The work is based on a literature analysis that provides an approach to bring together the various research approaches. For this purpose, the state of research on the topic of dynamic capabilities was developed using an extensive methodology and related to the value chain model according to Porter and the St. Gallen management model, two models valued in practice, in order to identify the relevant areas for dynamic capabilities. The research relates to a broad publication period and a large number of papers. In this way, the various development steps of Dynamic Capabilities over the years could be presented by means of a systematic analysis in which different approaches are summarized. Furthermore, these areas were compared and evaluated in terms of relevance in three analysis steps. The findings of the analysis of many individual approaches were summarized in a new model and consider the entire corporate function.

Keywords: dynamic capabilities, strategic capability management, management model, organizational agility, adaptive management.

Dieser Beitrag fasst den bisherigen Entwicklungsstand der Dynamic Capability Forschung systematisch zusammen und schafft ein Konzept zur Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse in die praktische Anwendung. Es werden die für die dynamischen Fähigkeiten relevanten Bereiche eines Unternehmens in einem übersichtlichen Modell dargestellt und gewichtet. Darüber hinaus wird eine Richtung für den Ausbau der dynamischen Fähigkeiten vorgeschlagen, in welcher Reihenfolge die Bereiche eines Unternehmens berücksichtigt werden sollten.

Die Arbeit basiert auf einer systematischen Literaturanalyse, die einen Ansatz bietet, die verschiedenen Forschungsansätze zusammenzuführen. Es wurden die Forschungsergebnisse zu Dynamic Capabilities mit dem Wertschöpfungskettenmodell nach Porter und dem St. Galler Managementmodell, zwei in der Praxis etablierte Ansätze, verknüpft, um die relevanten Handlungsfelder für Dynamic Capabilities zu identifizieren. Die Untersuchung bezieht sich auf einen breiten Publikationszeitraum und eine große Anzahl relevanter Veröffentlichungen. Durch die übergeordnete Betrachtungsanalyse wird der Beitrag den vielfältigen Forschungsströmungen zu Dynamic Capabilities gerecht. Auf dieser Basis wurde ein funktionaler Gestaltungsansatz für die Praxis entwickelt.

Schlagwörter: Dynamic Capabilities, strategisches Kompetenzmanagement, Managementmodell, organisationale Agilität, flexible Unternehmensgestaltung

I Hinführung und Problemstellung

Volatile Märkte erfordern eine ausgeprägte Adaptionfähigkeit von Organisationen. Hierzu existiert unter dem Begriff Dynamic Capabilities eine Vielzahl an Forschungsansätzen mit teils sehr unterschiedlichem Fokus auf betriebliche Funktionen und Prozesse. Um konkrete Haupthandlungsfelder in den Unternehmensfunktionen zu identifizieren, wird eine strukturierte Analyse zur Identifikation bisheriger Forschungsschwerpunkte und Zuordnung zur gängigen Organisationslogik vorgenommen.

Der Begriff der Dynamic Capabilities wurde durch Teece (1997) geprägt¹ und basiert auf dem Ressource Based View (RBV)-Ansatz². Definiert werden können Dynamic Capabilities als Kompetenzen und Fähigkeiten, die es dem Unternehmen ermöglichen, neue Produkte und Verfahren zu entwickeln und damit auf veränderte Marktbedingungen dynamisch zu reagieren.^{3,4} Außerdem können Dynamic Capabilities die Agilität der Unternehmen durch das Erreichen von Reaktionsfähigkeit und Flexibilität positiv beeinflussen.⁵

Das Forschungsthema der Dynamic Capabilities hat den Ursprung in den 1990er Jahren. Seitdem stieg die Anzahl an jährlichen Publikationen deutlich.⁶ Als basale und meist zitierte Publikation in diesem Bereich ist die Arbeit von Teece et al. 1997⁷ zu betrachten. Trotz anschließender 25 Jahre intensiver Forschung existiert bis heute kein allumfassendes etabliertes Konzept zur praktischen Implikation von Dynamic Capabilities. Daher fokussiert der vorliegende Beitrag die systematische Aufarbeitung der vorherrschenden Ansätze und stellt eine inhaltliche Verknüpfung zwischen den bisherigen Forschungsergebnissen und zwei praktischen Managementkonzepten her.

II Grundlagen und methodisches Vorgehen

Dieser Beitrag basiert auf einer systematischen Literaturanalyse. Dazu wurden Publikationen ab dem Jahr 1994 mit dem Begriff Dynamic Capabilities im Titel oder in der Kurzfassung recherchiert. Es wurden zwei Datenbanken genutzt. Zum einen Scopus, welche die größte Abstract- und Zitationsdatenbank für peer-reviewte Fachliteratur in den Bereichen Naturwissenschaft, Technologie, Medizin, Sozialwissenschaften, Kunst und Geisteswissenschaften ist.⁸ Zum anderen wurde die wissenschaftliche Datenbank Ebsco genutzt, um den Suchradius auszuweiten. Ebsco ist in verschiedenen Bereichen der Forschung der weltweit führende Anbieter von Datenbanken, elektronischen Zeitschriften, Magazinen, E-Books sowie Discovery-

¹ Vgl. Teece, D., Pisano, G., Shuen, A.: Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal, 1997, 18:7, S. 516.

² Vgl. Teece, D., Pisano, G., Shuen, A.: Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal, 1997, 18:7, S. 513.

³ Vgl. Teece, D., Pisano, G.: The dynamic capabilities of firms: An introduction. In: Industrial and Corporate Change, 1994, 3:3, S. 6.

⁴ Vgl. Teece, D., Pisano, G., Shuen, A.: Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal, 1997, 18:7, S. 516.

⁵ Vgl. Ekom, E., Eluka, J., Waribugo, S.: Dynamic Capabilities and Organizational Resilience of Manufacturing Firms in Nigeria. In: Vision, 2022, 26:1, S. 59.

⁶ Vgl. Schilke, O., Hu, S., Helfat, C.: Quo vadis, Dynamic Capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. In: Academy of Management Annals, 2018, 12:1, S. 391.

⁷ Vgl. Arndt, F.: Dynamic capabilities: A retrospective, state-of-the-art, and future research agenda. In: Journal of Management & Organization, 2019, S. 21.

⁸ Vgl. Elsevier B.V., <https://www.elsevier.com/de-de/solutions/scopus>, letztes Zugriffsdatum: 27.04.2021.

Service-Lösungen.⁹ Die Qualität der betrachteten Publikationen wurde mittels dem Scimago Journal Rank verifiziert, der den wissenschaftlichen Einfluss von Journals in Bezug auf Zitationen sowie die Bedeutung des Journals bewertet. Es wurden lediglich Arbeiten der Qualität „Q1“, der höchsten Güteklasse eines Journals, in die weitere Analyse aufgenommen. Die Güteklasse basiert auf einer Bewertung der vorausgegangenen drei Jahre und setzt sich aus einem zweistufigen Verfahren zusammen: Zunächst wird die einzelne Publikation in Hinblick auf Zitationen begutachtet. Danach wird das Journal, indem die Publikation veröffentlicht wurde, betrachtet. Daraus ergaben sich 45 relevante Publikationen. Aus diesen wurden Keywords extrahiert, die eine direkte Verbindung zu Dynamic Capabilities darstellen. Es ergaben sich 164 Keywords, welche in insgesamt 26 Kategorien zusammengefasst werden konnten. Im nächsten Schritt wurden die Analyseergebnisse auf zwei in der Praxis etablierte Managementansätze bezogen: Das St. Galler Management Modell (siehe Abbildung 1)¹⁰ sowie das leicht modifizierte Wertschöpfungskettenmodell nach Porter (siehe Abbildung 2)¹¹.

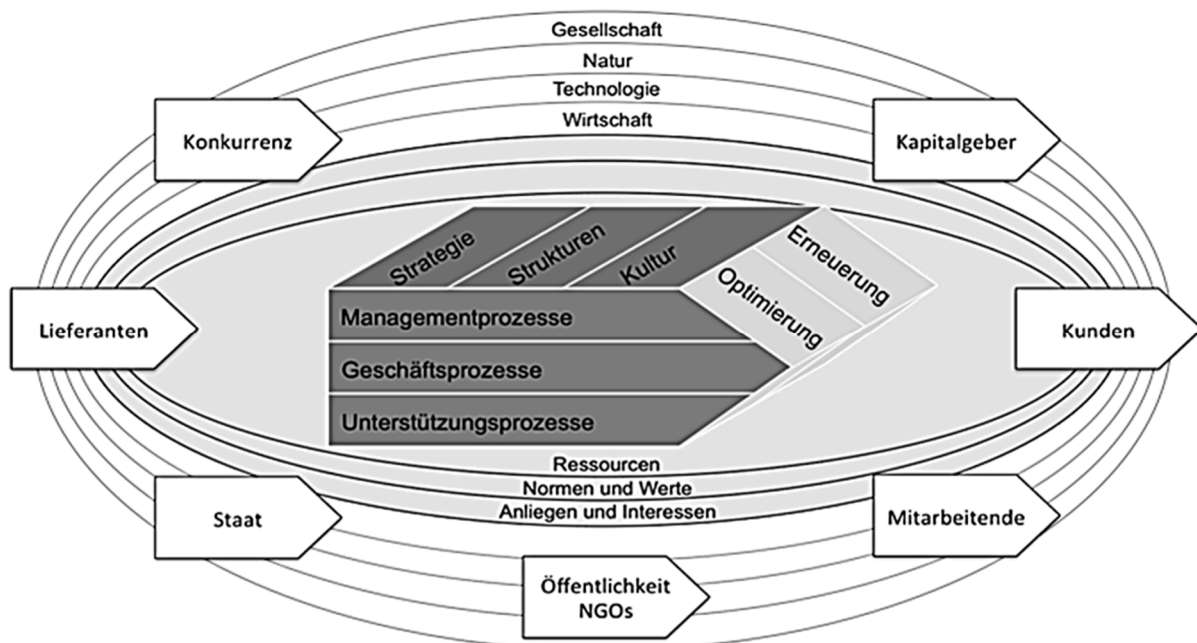


Abbildung 1 St. Galler Management-Modell, Quelle: Rüegg-Stürm (2003)

⁹ Vgl. <https://www.ebsco.com/de-de/ueber-ebsco> letztes Zugriffsdatum: 05.06.2022.

¹⁰ Rüegg-Stürm, J.: Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Haupt, Bern, 2003.

¹¹ Porter, M. E.: The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. In: Free Press, NY, 1985.

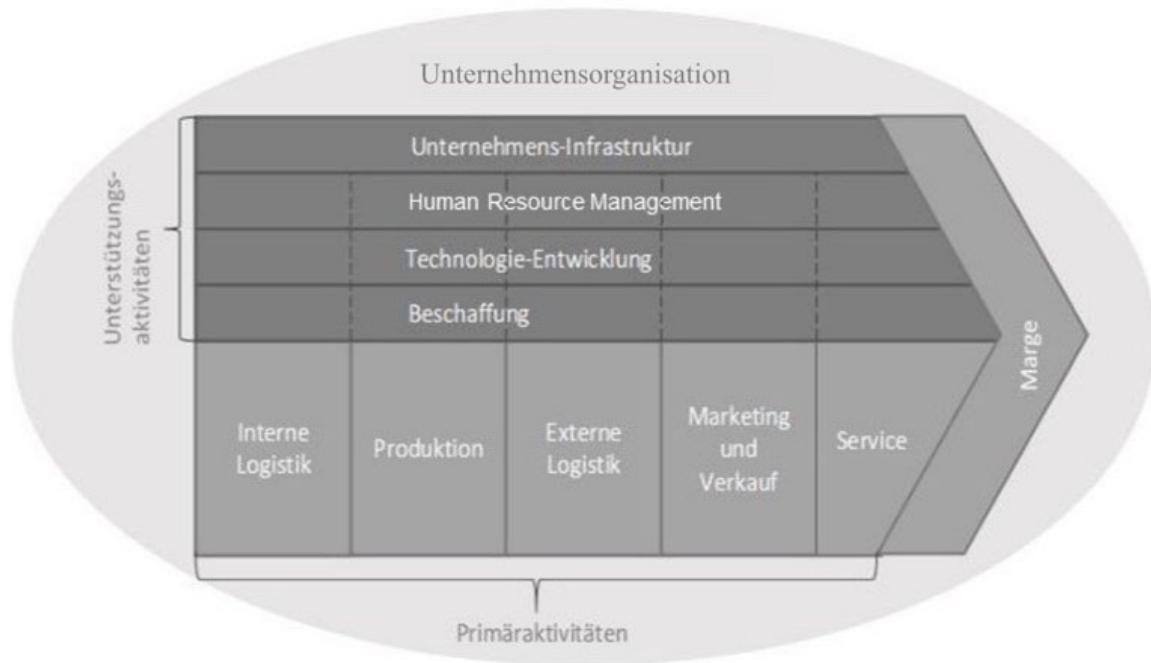


Abbildung 2: In Anlehnung an Porters Wertschöpfungskette, Quelle: Porter (1985)

Dazu wurden die 26 Kategorien aus der Literaturanalyse inhaltlich den Modellbereichen zugeordnet. Bezogen auf das Wertschöpfungskettenmodell nach Porter wurde der zusätzliche Bereich Unternehmensorganisation hinzugefügt, dem jene Kategorien aus der Analyse zugewiesen wurden, die sich auf eine höhere organisationale Abstraktionsebene als die Bereiche des Modells beziehen. Bezogen auf das St. Galler Managementmodell wurde zwecks Komplexitätsreduktion der Fokus auf Ordnungsmomente (Strategie, Strukturen, Kultur) und Prozesse (Managementprozesse, Geschäftsprozesse, Unterstützungsprozesse) gelegt.

Danach wurden pro Publikation die zuvor vergebenen Kategorien ausgewertet. Kategorien sind die aus den beiden Managementmodellen nach Porter und St. Gallen abgeleiteten Begriffe. Damit es keine Verfälschung der Ergebnisse gibt, wurde jede Kategorie auch bei Mehrfachnennung jeweils maximal ein Mal pro Publikation gewertet. Mit diesem Vorgehen wurde die relative Bedeutung dieser Kategorien in Bezug auf Dynamic Capabilities messbar gemacht. Diese Kategorieauswertung ermöglicht des Weiteren eine zwei- sowie dreidimensionalen Analyse. Diese beziehen sich auf Häufigkeiten an Kombinationen, in denen jeweils zwei bzw. drei Kategorien pro Publikation vorkommen. Für die zweidimensionale Analyse werden die Begriffe aus den gewählten Modellen im Rahmen einer Matrix in Beziehung gesetzt, sodass die Häufigkeit zweier Begriffe, die denselben Publikationen zugeordnet wurden, ablesbar ist. So ergeben sich die zuvor erläuterten zwei in Abhängigkeit stehenden Kategorienpaare. Darauf basierend lässt sich eine dreidimensionale Analyse aufbauen. Anstelle der Sortierung nach Zweierpaaren, wird nun nach Dreierpaaren geschaut und diese ausgewertet. Die zweidimensionale Analyse ermöglicht es, den Zusammenhang zweier Begriffe darzustellen. Die dreidimensionale Analyse verdeutlicht diesen Zusammenhang noch einmal engmaschiger und lässt so eine Abhängigkeit der Begriffspaare ableiten. Mit Hilfe der mehrdimensionalen Analyse können Rückschlüsse gezogen werden, welche Bereiche in der Umsetzung zusammenhängend von Unternehmen betrachtet werden müssen.

III Analyse

Die Ergebnisse der Literaturrecherche wurden in drei Analyseschritten hergeleitet. Die zunächst durchgeführte eindimensionale Analyse gibt einen Überblick über die Gewichtung der einzelnen Begriffe. Die betrachteten Stichworte wurden zuvor nach Porters Wertschöpfungskette und dem St. Galler Managementmodell definiert und den analysierten Publikationen zugeordnet. Daraus ergab sich eine quantitative Häufigkeitsverteilung auf die betrachteten Publikationen.

Die Begriffe der Wertschöpfungskette sind mit 149 Zuordnungen stärker vertreten als die Begriffe des St. Galler Managementmodells mit 108 Zuordnungen. Auch der Begriff mit den häufigsten Erwähnungen bezieht sich auf Porters Wertschöpfungskette, *Unternehmensorganisation* mit 32 Zählungen. Jedoch stammen die am zweit- und dritthäufigsten zugeordneten Begriffe aus dem St. Galler Managementmodell: *Strategie* mit 27 Zählungen und *Managementprozesse* mit 25 Zählungen. Im nächsten Schritt wurden die Stichworte unter Berücksichtigung der Gesamtanzahl der analysierten Publikationen gewichtet. Das Stichwort *Unternehmensorganisation* tritt in 74,42% aller analysierten Publikationen auf. *Unternehmensorganisation* wurde gewählt, wenn keine eindeutige Zuordnung der Unterbereiche möglich war. Der Begriff *Strategie* findet sich mit 62,79% und *Managementprozesse* mit 58,14% in den 43 betrachteten Publikationen wieder. Die restlichen 13 Stichworte treten jeweils mit einer Häufigkeit von weniger als 50% auf.

Im nächsten Schritt kam eine zweidimensionale Analyse zum Zuge, indem die Begriffe der Wertschöpfungskette nach Porter als auch die des St. Galler Managementmodells einander gegenübergestellt wurden. In einer Matrix wurden sowohl auf der horizontalen als auch auf der vertikalen Achse die Begriffe beider Modelle aufgelistet. Es ließ sich ermitteln, in wie vielen Publikationen Begriffspaare verwendet werden. Anhand dieser Häufigkeiten kann in Bezug auf Dynamic Capabilities eine sehr starke, starke, mittlere sowie geringe Bedeutung der Beziehung abgeleitet werden.

Die Analyse zeigt, dass die Begriffspaare *Unternehmensorganisation* und *Strategie*, *Unternehmensorganisation* und *Managementprozesse* sowie *Managementprozesse* und *Strategie* jeweils in über 20 Publikationen gemeinsam zugeordnet wurden. Diesen Begriffspaaren wird daher in Bezug auf Dynamic Capabilities eine sehr starke Bedeutung zugeschrieben.

Eine starke verknüpfende Bedeutung wird den Begriffspaaren

- *Unternehmensorganisation* und *Technische Entwicklung*,
- *Strategie* und *Technische Entwicklung* sowie
- *Geschäftsprozesse* und *Unternehmensorganisation*

zugeordnet, da diese in mindestens 16 Publikationen gemeinsam herausgearbeitet wurden.

Außerdem von mittlerer Bedeutung für Dynamic Capabilities sind die Begriffspaare

- *Technische Entwicklung* und *Managementprozess*,
- *Marketing & Verkauf* und *Strategie*,
- *Struktur* und *Unternehmensorganisation*,
- *Technische Entwicklung* und *Marketing & Verkauf*,
- *Technische Entwicklung* und *Service*,
- *Marketing & Verkauf* und *Service*,
- *Marketing & Verkauf* und *Unternehmensorganisation* sowie
- *Geschäftsprozesse* und *Managementprozesse*.

Diese Begriffspaare traten in mindestens 14 Publikationen gemeinsam auf.

Eine geringe Bedeutung zu einem anderen Begriff hingegen konnte bei den Begriffen *Unternehmensinfrastruktur*, *interne Logistik*, *Produktion*, *externe Logistik*, *Unterstützungsprozesse*, *HR*, *Beschaffung* und *Kultur* festgestellt werden.

Die Analyse zeigt, dass die Kategorie *Unternehmensorganisation* von höchster Bedeutung ist. Dynamic Capabilities fokussieren sich weniger auf die operativen Prozesse eines Unternehmens, welche durch die einzelnen Aspekte der Wertschöpfungskette dargestellt sind. Vielmehr beziehen sie sich auf die strategischen Prozesse. Dies wird auch durch die hohe Bedeutung der Kategorien *Strategie* und *Managementprozesse* belegt.

IV Ergebnisinterpretation und Schlussfolgerung

Um eine praktische Implementierung von Dynamic Capabilities zu ermöglichen, lässt sich das durch die Analysen entwickelte Modell (Abbildung 3) nutzen. Es wurden die betrachteten Kategorien verschiedenen Managementbereichen zugeordnet und entsprechend ihrer analysierten Bedeutung bewertet. Im ersten und somit relevantesten Bereich befinden sich *Strategie* und *Struktur*. Der zweite Bereich umfasst *Management-* und *Geschäftsprozesse* und der dritte Bereich *operative Prozesse*.

Entsprechend der Analyseergebnisse wird der Bereich um *Strategie* und *Struktur* als zentraler Modellkern eingerichtet. *Strategie* und *Struktur* der Organisation werden von *Management-* und *Geschäftsprozesse* flankiert, die wiederum mittels der operativen Prozesse konkretisiert werden. Für die Praxis bedeutet dieses Modell, dass die Kategorien *Strategie* und *Struktur* im Mittelpunkt der Handlungsmaßnahmen stehen und die Ausgangsbasis der praktischen Implementierung von Dynamic Capabilities bilden. Auf Basis der dynamisch orientierten *Strategie-* und *Strukturplanung* lassen sich anschließend umsetzungsbezogene *Management-* und *Geschäftsprozesse* ableiten. Im Bereich der Managementprozesse spielen zur Schaffung von effizienten dynamischen Fähigkeiten vor allem die betrieblichen Gestaltungsfelder der *technischen Entwicklung*, *Human Resources*, *Unternehmensinfrastruktur*, *Kultur* und *Beschaffung* eine zentrale Rolle. Zu den wesentlichen Feldern im Bereich der Geschäftsprozesse zählen im Zuge der organisationalen Dynamisierung insbesondere *externe Logistik*, *Marketing und Verkauf*, *Produktion*, *Service* und *interne Logistik*.

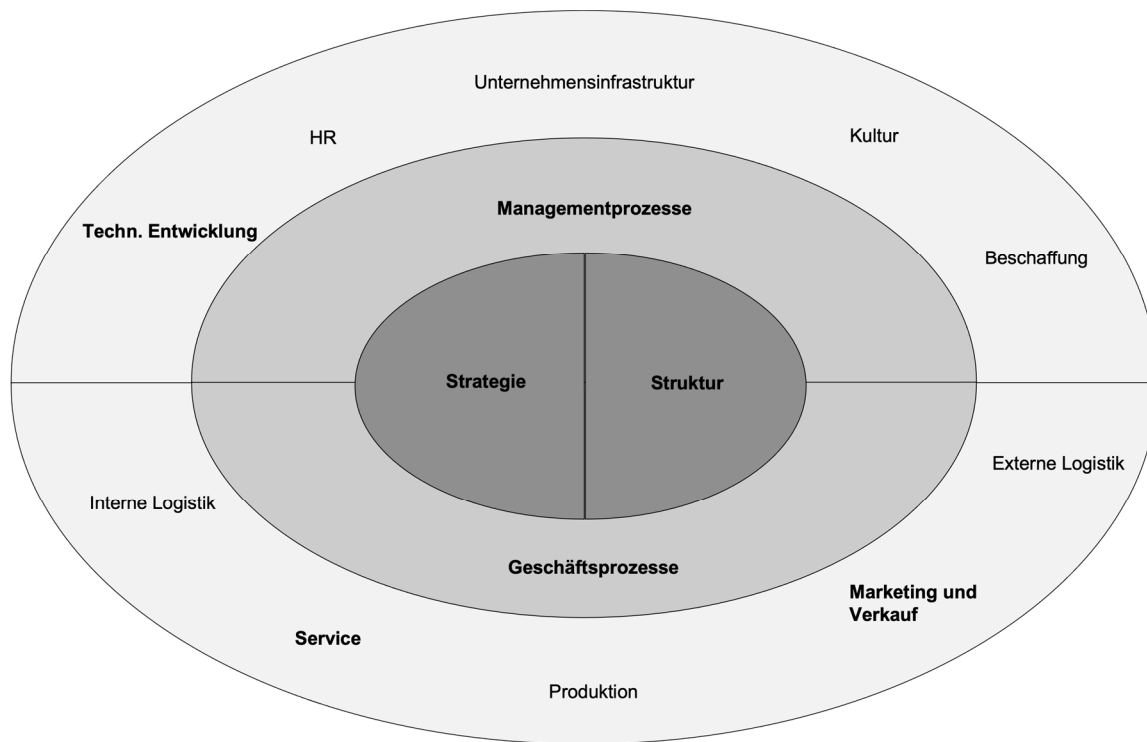


Abbildung 3: Dynamisches Managementmodell zur Implementierung von Dynamic Capabilities

Das oben dargestellte Modell dient der organisationalen Implementierung von Dynamic Capabilities. Im Zuge der praktischen Anwendung wird ausgehend vom Kernbereich des Modells zunächst der Ist-Zustand der Organisation analysiert. Durch die dann folgende dynamisch orientierten Strategie- und Strukturentwicklung werden relevante Ordnungsmomente identifiziert und konkrete Handlungsfelder bestimmt. Schließlich wird die dynamische Fähigkeit auf Ebene der Umsetzungsprozesse operativ gestaltet.

Das im vorliegenden Beitrag konzipierte Modell bietet einen Leitfaden zur praktischen Implementierung von Dynamic Capabilities. Dieser Dynamisierungsansatz basiert auf einer systematischen Literaturanalyse und einer methodengeleiteten Verknüpfung von theoriebasierten Befunden mit etablierten Managementmodellen. So ließen sich die Erkenntnisse der Analyse ausgehend einer Vielzahl an wissenschaftlichen Publikationen zur praktischen Anwendung aufbereiten und es wurde ein konkreter Gestaltungsansatz zur organisationalen Implementierung von Dynamic Capabilities geschaffen. Als inhaltliche Anknüpfungsobjekte wurden zwei etablierte Managementmodelle gewählt, um die Forschungsergebnisse bisheriger wissenschaftlicher Publikationen systematisch auf eine Implementierungsebene zu bringen. Der Vorteil der beiden bewährten Managementmodelle liegt in deren bereits vorhandenen Akzeptanz in der Praxis. Hingegen ist es eher kritisch zu beurteilen, dass die Managementmodelle seiner Zeit unter eher weniger dynamischen Rahmenbedingungen als heute entstanden sind. Mangels etablierter dynamischer Modelle wurde daher auf diese beiden Ansätze zurückgegriffen. Ziel der Untersuchung war es dadurch ein dynamisches Managementmodell zu schaffen, das in den gegenwärtigen volatilen Kontext passt. Die Verifizierung durch die Praxis steht nun noch aus. Im Rahmen weiterführender Forschungsaktivitäten könnte die vorliegende Analyse unter Berücksichtigung zusätzlicher und gegebenenfalls subdisziplinärer Modelle sowie einer höheren Anzahl an Publikationen erweitert werden.

Impulse für die Praxis

Die Schaffung und Implementierung von organisationalen dynamischen Fähigkeiten erfolgt in drei praktischen Schritten, die Ergebnis der systematischen Analyse sind und im dynamischen Managementmodell zusammenfließen:

1. Ist-Zustand analysieren und dynamisch orientierte Strategie- oder Strukturentwicklung durchführen.
2. Ordnungsmomente zur operativen Implementierung auf Ebene von Managementprozessen und Geschäftsprozessen identifizieren.
3. Vorstrukturierte Gestaltungsfelder des dynamischen Managementmodells anwenden und operative Dynamisierungsmaßnahmen umsetzen.

Literatur

Arndt, F.: Dynamic capabilities: A retrospective, state-of-the-art, and future research agenda. In: *Journal of Management & Organization*, 2019.

Ebsco, <https://www.ebsco.com/de-de/ueber-ebsco> letztes Zugriffsdatum: 05.06.2022.

Ekom, E., Eluka, J., Waribugo, S.: Dynamic Capabilities and Organizational Resilience of Manufacturing Firms in Nigeria. In: *Vision*, 2022, 26:1.

Elsevier B.V., <https://www.elsevier.com/de-de/solutions/scopus>, letztes Zugriffsdatum: 27.04.2021.

Porter, M. E.: *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. In: Free Press, NY, 1985.

Rüegg-Stürm, J.: *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre*. Haupt, Bern, 2003.

Schilke, O., Hu, S., Helfat, C.: Quo vadis, Dynamic Capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. In: *Academy of Management Annals*, 2018, 12:1.

Teece, D., Pisano, G.: The dynamic capabilities of firms: An introduction. In: *Industrial and Corporate Change*, 1994, 3:3.

Teece, D., Pisano, G., Shuen, A.: Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, 1997.