



MARKSTONES - ARBEITSPAPIERE

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier Nr. 64

Christoph Burmann/Nora Kradolfer

Strategische Flexibilität – eine Frage der Markenidentität?

Die Rolle der Markenidentität im Aufbau strategischer Flexibilität etablierter
Unternehmen

Bremen, November 2019

Impressum:

Institute of Marketing, Branding and Technology
Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Max-von-Laue-Straße 1, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 218-66570 E-Mail:
markstones@uni-bremen.de

markstones-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des Instituts unter
<https://www.uni-bremen.de/markstones/forschung/publikationen/> downloadbar

ISSN: 1613-0936

Copyright 2019



ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann/Nora Kradolfer

Strategische Flexibilität – eine Frage der Markenidentität? Die Rolle der Markenidentität im Aufbau strategischer Flexibilität etablierter Unternehmen

Arbeitspapier Nr. 64

- Art des Arbeitspapiers:** Theoretische Verortung der Problemstellung und Dokumentation des aktuellen Forschungsstandes zur Wirkung der Markenidentität auf die strategische Flexibilität von etablierten Unternehmen.
- Methode:** Literaturgestützte Analyse
- Ziel:** Theoretisch-konzeptionelle Analyse der Wirkung der Markenidentität auf die strategische Flexibilität etablierter Unternehmen.
- Zentrale Ergebnisse:**
- In der VUCA-Welt steigt der Innovations- und Veränderungsdruck für Unternehmen; disruptive Innovationen machen oft eine radikale Erneuerung bestehender Ressourcen- und Kompetenzbestände notwendig.
 - Strategische Flexibilität, verstanden als eine dynamische, wissensbasierte organisationale Meta-Kompetenz, ist in dynamischen Märkten eine notwendige Bedingung für Innovationsfähigkeit und Strategiewechsel im Unternehmen.
 - Die Forschung attestiert der Unternehmenskultur einen signifikanten Einfluss auf die strategische Flexibilität und die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Die Verankerung von innovations- bzw. flexibilitätsförderlichen Werten und Normen im Unternehmen wirkt sich positiv auf die strategische Flexibilität und Innovationsfähigkeit aus.
 - Die Markenidentität, als Reflexion der Unternehmenskultur, hat einen Einfluss auf den Aufbau und die Nutzung der Ressourcen und Kompetenzen eines Unternehmens. Unklar ist jedoch, wie diese Wirkungszusammenhänge aussehen.
 - Die Marke ist in einem hohen Masse kernkompetenzgeleitet. Eine dynamische Markenführung, wie im identitätsbasierten Markenmanagement beschrieben, beugt jedoch dem Risiko, in die Kernkompetenzfalle zu tappen, vor.
 - Die Rolle der Markenidentität im Kontext der Kausalstruktur der CbTF ist unerforscht; die Wirkung der Markenidentität auf die strategische Flexibilität stellt eine Forschungslücke dar.
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Markenmanagements.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Einleitung und Ziel des Arbeitspapiers	1
2. Strategische Flexibilität etablierter Unternehmen als kritischer Wettbewerbsfaktor in der VUCA-Welt	2
3. Warum führende Unternehmen oft an disruptiven Innovationen scheitern..	6
3.1 Christensens Innovator's Dilemma-Theorie	6
3.2 Tellis Theorie einer innovationsorientierten Unternehmenskultur	12
3.3 Leonard-Bartons Theorie des Kernkompetenzdilemmas	14
3.4 Fazit und Ableitung des Forschungsproblems	17
4. Theoretische Grundlagen der Forschungsgegenstände.....	22
4.1 Terminologische Grundlagen und Kausalstruktur	22
4.2 Die Kompetenzbasierte Theorie der Unternehmung als Analyserahmen	27
4.3 Der identitätsbasierte Markenmanagementansatz	30
4.3.1 Die Identitätskomponenten der Markenidentität	32
4.3.2 Abgrenzung Markenidentität von Unternehmenskultur	36
4.4 Konzepte strategischer Flexibilität.....	42
4.4.1 Treiber strategischer Flexibilität: State of the Art	43
4.4.2 Theorieansatz zur Bestimmung von strategischer Flexibilität	51
4.5 Forschungsstand und Forschungslücke.....	59
5. Forschungsbedarf im Bereich Marke hinsichtlich strategischer Flexibilität	63
6. Literaturverzeichnis	65

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Was ist disruptive Innovation	S. 11
Abb. 2: Die vier Dimensionen einer Kernkompetenz	S. 16
Abb. 3: Arten und Entstehung von Kompetenzen	S. 26
Abb. 4: Komponenten der Markenidentität	S. 33
Abb. 5: Kulturebenen-Modell	S. 38
Abb. 6: Analysemodell strategische Flexibilität nach Brozovic	S. 44
Abb. 7: The Competing Values Framework	S. 48
Abb. 8: Strategische Flexibilität als dynamische, wissensbasierte organisationale Meta-Fähigkeit	S. 58

Abkürzungsverzeichnis

Abb. Abbildung

CbTF Competence based Theory of the Firm (zu Deutsch: Kompetenzbasierte Theorie der Unternehmung)

CbV Competence-based View

RbV Resource-based View

VUCA Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

1. Einleitung und Ziel des Arbeitspapiers

„Die Wahl Ihrer Markendefinition, die Art Ihres Selbstverständnisses, hat fundamentalen und direkten Einfluss darauf, was Ihr Unternehmen in Zukunft werden kann und sein wird. Die Marke ist ein wichtiger Ausgangspunkt für Transformation und Wachstum“¹, so SCHNEIDER, Chief Strategy and Business Development Officer vom Brand Leadership Circle. SCHNEIDER führt das Beispiel eines Pferde-Kutschen-Unternehmens Ende des 18. Jahrhunderts an, das die Vision verfolgt, in Zukunft das führende Pferde-Kutschen-Unternehmen der Welt zu werden. Ein Selbstverständnis, welches eine Weiterentwicklung im Zuge der industriellen Revolution im 19. Jahrhundert verhindert. Hätte sich das Unternehmen als „innovatives Mobilitätsunternehmen“ verstanden, das Menschen von A nach B bringen will, wäre es um dessen Zukunftsfähigkeit wahrscheinlich besser bestellt gewesen und es wäre nach 100 Jahren womöglich das weltweit führende Mobilitätsunternehmen geworden.²

Über die Markenidentität bzw. das Selbstverständnis markenführender Institutionen können folglich Veränderungskräfte freigesetzt werden, die das Zukunftspotenzial eines Unternehmens bestimmen. Dieser These soll wissenschaftlich fundiert auf den Grund gegangen werden, indem vor dem Hintergrund zunehmender Umweltdynamik der Frage nachgegangen wird, wie die Markenidentität auf die Wandlungsfähigkeit, in der Folge als strategische Flexibilität konzeptualisiert³, eines Unternehmens wirkt.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Status Quo der Forschung zur Wirkung der Markenidentität auf die strategische Flexibilität etablierter Unternehmen darzulegen und zu analysieren, inwiefern eine praktische und theoretische Relevanz für eine weiterführende Forschung besteht. Um möglichst viele Anhaltspunkte zu erhalten, beschränkt sich die Analyse der Untersuchungsbeiträge nicht nur auf Arbeiten, die explizit das Konstrukt der strategischen Flexibilität thematisieren, sondern das betrachtete Forschungsfeld wird weiter aufgespannt.

¹ SCHNEIDER (2015), S. 11.

² Vgl. SCHNEIDER (2015), S. 11.

³ Vgl. BURMANN (2002).

2. Strategische Flexibilität etablierter Unternehmen als kritischer Wettbewerbsfaktor in der VUCA-Welt

„It is not the strongest of the species that survives, but the one most responsive to change“⁴ – eine angesichts der rasanten Veränderungsdynamik in Wirtschaft und Gesellschaft viel zitierte Maxime. Getrieben durch die „Megatrends“ Globalisierung der Märkte und **Digitalisierung**⁵ wächst der Innovations- und Veränderungsdruck für Unternehmen. Digitale Technologien wie „Internet of Things“, „Virtual Reality“, „Machine Learning“, „Artificial Intelligence“ und „Big Data“ sorgen für ein komplexes und dynamisches digitales Ökosystem⁶, das immer schneller drehende Innovations- und Produktlebenszyklen nach sich zieht. Die sogenannte **Digitale Transformation**⁷ wird von einigen Experten als vierte industrielle Revolution aufgefasst, da diese gegenwärtige Bewegung auf Basis der weiterentwickelten Informationstechnologien „(...) fundamental neue Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen“⁸ hervorbringt.

In der Wirtschaftswissenschaft sind dynamische Wettbewerbsprozesse grundsätzlich nichts Neues. Der Nationalökonom JOSEPH SCHUMPETER hat bereits vor mehr als 100 Jahren „Prozesse schöpferischer Zerstörung“⁹ beschrieben, die durch dynamische Unternehmer initiiert wurden, sich am Markt durchgesetzt und vorhandene Geschäftsmodelle verdrängt haben. Nach SCHUMPETER handelt es sich dabei um einen permanenten Prozess der wirtschaftlichen Erneuerung, die mit veränderten Marktbedingungen

⁴ DARWIN, CHARLES (1809).

⁵ Für den Begriff Digitalisierung existiert keine eindeutige Definition. Digitalisierung bezeichnet zunächst einmal einen technischen Prozess, bei welchem analoge Daten oder Abläufe in digitale umgewandelt werden. Vgl. KRAFT/ PETER (2017), S. 9. Die Digitalisierung schafft mit der Senkung von Transaktions- und Kommunikationskosten auf der Angebots- und Nachfrageseite von Märkten Vorteile im Wettbewerb. Die angebotsbezogenen Triebkräfte liegen in der Digitalisierung und Verfügbarkeit grosser Datenmengen („Big Data“), in deren zeitlichen und räumlichen Unabhängigkeit und der Möglichkeit zunehmender Vernetzung mit Kunden, Lieferanten und weiteren am Wertschöpfungsprozess beteiligten Partnern. Vgl. MEFFERT/ MEFFERT (2017), S. 36.

⁶ Vgl. KANE (2016); Vgl. NEWMAN (2016)

⁷ Die Digitale Transformation beschreibt ein Wandel, der sowohl die Wirtschaft als auch die ganze Gesellschaft betrifft. Damit ist die Digitale Transformation als ganzheitlicher und umfassender Change Prozess zu betrachten. Vgl. KRAFT/ PETER (2017), S. 9.

⁸ CHÂLONS/ DUFFT (2016), S. 27.

⁹ SCHUMPETER (1993), S. 138. Vgl. SCHUMPETER (1942).

sowie dem Wandel von Wertschöpfungsprozessen in Unternehmen einhergeht.¹⁰

Die durch die Digitalisierung getriebene Geschwindigkeit und „exponentielle Dynamik des technischen Fortschritts“¹¹ stehen den damaligen Innovationsprozessen, die mitunter Dekaden gedauert haben, jedoch in nichts nach: „The pace of change is accelerating. Old rules seem not to apply.“¹² Diese Umweltdynamik¹³ widerspiegelt sich in „Buzz Words“ wie „high-velocity environment“¹⁴, „hypercompetition“¹⁵, „rapidly changing environment“¹⁶, „Hyperkomplexität“¹⁷ und „disruptiv innovation“¹⁸, die Eingang in die Managementliteratur gefunden haben.¹⁹ Das anfangs der 1990er Jahre am US-amerikanischen War College entwickelte Akronym „**VUCA**“²⁰ (englische Abkürzung für **v**olatile, **u**ncertain, **c**omplex, **a**mbiguous) fasst dabei die Herausforderungen im Wettbewerbsumfeld des digitalen Ökosystems zusammen²¹, in welchem Unternehmen sich von tradierten Strukturen und Prozessen lösen und sich an die neuen Umweltbedingungen anpassen müssen.²² **Volatilität** bezieht sich dabei auf die massiven und häufigen Veränderungen in der Umwelt, die oftmals ohne vorhersehbare Muster auftreten.²³ **Unsicherheit** resultiert aus dem Unwissen bezüglich der Häufigkeit und Bedeutung von Umweltveränderungen.²⁴ **Komplexität** definieren BENNETT und LEMOINE als „Many interconnected parts forming an elaborate network of information and

¹⁰ Vgl. MEFFERT/ MEFFERT (2017), S. 34.; Vgl. SCHUMPETER (1993), 137f.

¹¹ Vgl. KURZWEIL (2001).

¹² WANG (2015), S. 3.

¹³ Der vorliegenden Abhandlung unterliegt Miller und Friesens Verständnis von Umweltdynamik, das Volatilität (Innovations- und Veränderungsrate) in der Branche und Unvorhersehbarkeit (Unsicherheit) der Handlungen von Mitbewerbern und Kunden als dessen bestimmende Merkmale betrachtet. Vgl. MILLER/ FRIESEN (1983), S. 222.

¹⁴ EISENHARDT (1989).

¹⁵ D'AVENI (1996).

¹⁶ TEECE, ET AL. (1997).

¹⁷ JESCHKE, ET AL. (2011).

¹⁸ CHRISTENSEN (2016).

¹⁹ Vgl. LOMBRISER/ ABPLANALP (2015), S. 19.

²⁰ Vgl. WHITEMAN (1998).

²¹ Vgl. BENNETT/ LEMOINE (2014).

²² Vgl. HEUGENS/ LANDER (2009).

²³ Vgl. BENNETT/ LEMOINE (2014), S. 3.

²⁴ Vgl. BENNETT/ LEMOINE (2014), S. 3.

procedures; often multiform and convoluted, but not necessarily involving change”.²⁵ **Ambiguität** definiert schliesslich das Unwissen über Ursache-Wirkung, wenn auf keinen Präzedenzfall für Vorhersagen zurückgegriffen werden kann.²⁶ Jede Komponente dieser VUCA-Welt stellt für sich alleine hohe Anforderungen an Führungskräfte²⁷, doch die grosse Herausforderung liegt gemäss EPPLER in der Kombination dieser Unübersichtlichkeit mit stark schwankenden Zyklen, dem hohen Mass an Unsicherheit und der schwierigen Interpretierbarkeit vieler Entwicklungen.²⁸ Zuverlässige Prognosen werden in diesen radikal wandelnden Umfeldern erschwert bzw. verunmöglicht.²⁹

Der Umgang mit Veränderungen in der internen und externen Unternehmensumwelt zur Sicherstellung des langfristigen Unternehmenserfolgs ist konstitutives Merkmal des **Strategischen Managements**.³⁰ SCHENDEL/HOFER stellen bereits in den Anfängen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Strategischem Management fest: „The process of continuously adapting to the changes in a firm’s environment is called strategic management“³¹. Vor dem Hintergrund dieser unsicheren und disruptiven Unternehmensumwelt wird Strategisches Management „zur Überlebensfrage“³². Insofern werden Veränderungsfähigkeit und Veränderungsgeschwindigkeit eines Unternehmens zu einem kritischen Wettbewerbsfaktor.³³ SCHREYÖGG/GEIGER zufolge ist die Beschäftigung mit einem andauernden Wandelmanagement und die Sensibilität für die Herausforderungen, die mit ständigen organisatorischen Veränderungsprozessen einhergehen, hingegen relativ neu.³⁴ Dies hat auch damit zu tun, dass der Umgang mit Wandel als ein relativ seltenes Vorkommnis bzw. Managementproblem, das als plan-

²⁵ BENNETT/ LEMOINE (2014), S. 3.

²⁶ Vgl. BENNETT/ LEMOINE (2014), S. 3.

²⁷ Vgl. BENNETT/ LEMOINE (2014), S. 7.

²⁸ Vgl. EPPLER (2016).

²⁹ Vgl. GAGSCH (2002), S. 1.

³⁰ Vgl. LOMBRISER/ ABPLANALP (2015), S. 18.

³¹ Vgl. SCHENDEL/ HOFER (1979), S. 10.

³² LOMBRISER/ ABPLANALP (2015), S. 49.

³³ Vgl. LOMBRISER/ ABPLANALP (2015), S. 414.

³⁴ SCHREYÖGG/ GEIGER (2016), S. 359.

bares Projekt initiiert und abgeschlossen werden kann, vor dem Hintergrund zunehmender Umweltdynamik zunehmend in die Kritik gerät.³⁵ In der jüngeren Strategieprozess-Forschung wird Wandel daher nicht mehr als eine Ausnahme (**episodischer Wandel**³⁶), die durch Spezialisten (Berater) konzipiert und gesteuert werden muss, sondern als eine Daueraufgabe des Unternehmens zur Existenzsicherung verstanden (**kontinuierlicher Wandel**³⁷).³⁸ Veränderung wird zum Normalfall, die von Phasen der Stabilität unterbrochen wird.³⁹ Diese Basisannahme liegt den Vertretern evolutionärer ökonomischer Theorien zugrunde, die Wandel als fortlaufenden, evolutorischen Anpassungsprozess⁴⁰ begreifen. Im Paradigma des organisationalen Lernens, als jüngster Forschungszweig der Wandlungsprozessforschung, werden Wandel und Strategieveränderungen als generelle Kompetenz der Organisation beschrieben. D.h. die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen ist eine Frage der Lernfähigkeit bzw. des flexiblen Aufbaus von Kompetenzen und Wissen.⁴¹

Der fortlaufende Aufbau neuer Kompetenzbestände ist somit der Imperativ der neuen Wirtschaftswelt.⁴² Die Unternehmen müssen wandlungsfähig sein.⁴³ Ein wandlungsfähiges Unternehmen erkennt gemäss ZAHN ET AL. Veränderungen in seiner Umwelt rechtzeitig, erfasst deren Relevanz und ist in der Lage, neue Strategien, Strukturen, Ressourcen und Verhaltensweisen zu entwickeln.⁴⁴ Für etablierte Unternehmen stellt diese geforderte Wandlungsfähigkeit jedoch eine Herausforderung dar. Weshalb dies so ist und welche Rolle die Markenidentität hinsichtlich der Wandelkompetenz bzw. strategischen Flexibilität eines Unternehmens spielt, soll im Folgenden erläutert werden.

³⁵ Vgl. SCHREYÖGG/ GEIGER (2016), S. 387. Vgl. Burmann (2002), S. 111.

³⁶ Vgl. WEICK/ QUINN (1999).

³⁷ Vgl. WEICK/ QUINN (1999).

³⁸ Vgl. BURMANN (2002), S. 111.; Vgl. SCHREYÖGG/ GEIGER (2016), S. 392.;

³⁹ Vgl. SCHREYÖGG/ GEIGER (2016), S. 392.

⁴⁰ Vgl. NELSON (1995), S. 51.

⁴¹ Vgl. Burmann (2002), S. 116.

⁴² Vgl. REINHARDT (2014), S. 1.

⁴³ Vgl. ZAHN, ET AL. (2005), S. 72.

⁴⁴ Vgl. ZAHN, ET AL. (2005)

3. Warum führende Unternehmen oft an disruptiven Innovationen scheitern

Die Liste von ehemaligen Marktführern, die straucheln oder sogar verschwinden, weil ihr Kernmarkt sich plötzlich disruptiv verändert hat, wird immer länger. Dabei gilt der Niedergang des einstigen Branchenführers Kodak als prominentestes „Opfer“ disruptiver Technologien⁴⁵. „Sie drücken den Knopf, wir erledigen den Rest“ – mit diesem Slogan revolutionierte GEORGE EASTMAN im Jahre 1888 die Fotografie mit seiner Kodak-Box. Knapp hundert Jahre später, im Jahr 1975, entwickelte Kodak die erste Digitalkamera der Welt. Damals war es schwer vorstellbar, dass dieses 4 Kilo schwere Gerät zwanzig Jahre später die Fotografie erneut revolutionieren würde.⁴⁶ Paradoxerweise hat Kodak zwar die erste Digitalkamera der Welt entwickelt, es jedoch versäumt, die Digitalfotografie vor der Konkurrenz marktreif zu machen. Mit der fatalen Folge, dass eine der wertvollsten Marken der Welt Insolvenz anmelden musste.

Rund um den Niedergang dieser Fotografie-Ikone werden unterschiedliche Ursachen ins Feld geführt, welche die Frage, weshalb viele Unternehmen bei technologischem Wandel ins Stolpern geraten, klären sollen. Eines eint all jene Unternehmen, die letztlich scheiterten: sie alle galten als Branchenführer zum Zeitpunkt der für den Niedergang ursächlich getroffenen Entscheidungen.⁴⁷ Im Folgenden sollen hierzu die Theorien von Harvard-Professor C. CHRISTENSEN und vom Marketingprofessor G. J. TELLIS sowie die Theorie der Kernkompetenzfalle von D. LEONARD BARTON vorgestellt werden.

3.1 Christensens Innovator's Dilemma-Theorie

CHRISTENSEN entwickelte Ende der 90er Jahre das Konzept **disruptiver Innovation** und prägte damit den Begriff der „disruptive technologies“. Grundlage disruptiver Inno-

⁴⁵ C. Christensen prägte den Begriff der „Disruptive Technology“ und meint damit eine grundlegende Umwälzung bestehender Geschäftsmodelle und -prozesse, die einen Strategiewechsel nach sich ziehen. Vgl. CHRISTENSEN/ BOWER (1996), S. 202.

⁴⁶ Vgl. CHRISTENSEN/ MATZLER (2013), S. 42.

⁴⁷ Vgl. CHRISTENSEN/ MATZLER (2013), S. 3.

vationen ist CHRISTENSEN zufolge häufig eine besondere Form von neuer Technologie⁴⁸. Er unterscheidet zwischen „**disruptive technologies**“ vs. „**sustaining technologies**“. Letzteres kann sowohl inkrementelle als auch radikale Züge annehmen⁴⁹. In beiden Fällen führen diese Innovationen zu einer Verbesserung von Bestehendem und damit Bekanntem entlang des Kundennutzens bzw. der Kundenerwartungen in einem Mainstream-Markt.⁵⁰ CHRISTENSEN zufolge scheitern etablierte erfolgreiche Unternehmen⁵¹ nicht bzw. nur selten aufgrund evolutionärer Technologien – und seien sie noch so radikal bzw. selbst wenn diese die Zerstörung vorhandener Kompetenzen⁵² mit sich bringen⁵³ –, sie scheitern bei disruptiven architekturellen Technologien⁵⁴, also „technologies (...), which disrupt an established trajectory of performance improvement, or redefine what performance means (...)“⁵⁵.

Disruptive Innovationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ein komplett neuartiges Wertangebot auf einem bestehenden Markt hervorbringen und im Vergleich zu beste-

⁴⁸ Der Begriff Technologie wird bei Christensen sehr breit gefasst. Technologie steht für all jene Prozesse, denen sich ein Unternehmen bedient, um seine Ressourcen in Produkte oder Dienstleistungen und damit in Kundennutzen umzuwandeln. Vgl. CHRISTENSEN/ MATZLER (2013), S. 4.

⁴⁹ Im Bestreben, Aussagen über die graduelle Abstufung von Innovationen bzw. den „Innovationsgrad“, den „Innovationsgehalt“ oder das „Ausmass der Neuartigkeit“ treffen zu können, hat sich in der wissenschaftlichen Diskussion des Innovationsphänomens eine Dichotomie mit unterschiedlicher Typologie herausgebildet (z.B. radikale vs. inkrementale, revolutionäre vs. evolutionäre Innovationen oder Basis- vs. Verbesserungsinnovationen). Das Ausmass der Neuartigkeit (Art und Grad) ist gemäss HAUSCHILDT ursächlich für Barrieren im Innovationsvorhaben. Mit steigendem Innovationsgrad wächst das Risiko des Scheiterns überproportional. Vgl. HAUSCHILDT, ET AL. (2016), S. 13. Aufgrund der hohen Heterogenität der Messkonzepte und Klassifizierung für den Innovationsgrad ist eine vergleichende Befundinterpretation über empirische Arbeiten zum Einfluss der Innovationsgrades nur begrenzt möglich. Vgl. SAMMERL (2006), S. 34.

⁵⁰ Vgl. CHRISTENSEN (2016), S. xix.

⁵¹ Christensen definiert etablierte Unternehmen als Unternehmen, die bereits vor dem Technologiewandel im Markt waren und deren Geschäftsmodelle auf den disruptiven Innovationen vorausgehenden Technologien fussen. Vgl. CHRISTENSEN (2016), S. 9.

⁵² Kompetenz wird definiert als eine wiederholbare, wissensbasierte und regelgeleitete Fähigkeit zum koordinierten Einsatz von Ressourcen und zur Wertgenerierung eines Unternehmens. Vgl. SAN-CHEZ/ HEENE (1996).

⁵³ Vgl. CHRISTENSEN/ BOWER (1996), S. 205.

⁵⁴ C. Christensen baut sein Konzept der disruptiven Innovationen auf dem Ansatz der architekturellen Technologie von Henderson & Clark auf, die mit diesem Innovationstyp bestehende, allenfalls weiterentwickelte technologische Systeme mit einer veränderten Architektur beschreiben. Vgl. HENDERSON/ CLARK (1990).

⁵⁵ Vgl. CHRISTENSEN/ BOWER (1996), S. 202.

henden Produkten, Services oder Geschäftsmodellen typischerweise günstiger, einfacher und kundenfreundlicher sind (z.B. PC, Smartphone, Online-Handel, Elektroauto).⁵⁶ Nach CHRISTENSEN könnte die disruptive Technologie die Ursache für die durch SCHUMPETER beobachtete „Schöpferische Zerstörung“ gewesen sein.⁵⁷

Während bei evolutionären Innovationen die etablierten Unternehmen dominieren, gewinnen bei disruptiven Innovationen in der Regel Neueinsteiger die Oberhand. Denn disruptive Innovationen beginnen ihren Siegeszug selten bis nie in einem etablierten Markt, sondern nehmen ihren Ausgang in aufstrebenden Nischenmärkten. Hierin liegt für CHRISTENSEN die Hauptursache, weshalb erfolgreiche, kundenorientierte und innovative Unternehmen technologische Innovationen von bedeutender strategischer Wichtigkeit ignorieren und neuen Marktteilnehmern, den sogenannten Disruptoren, überlassen. Nicht die Innovationsfähigkeit oder die Technologie ist das Problem, denn viele der einstigen Marktführer, die bei disruptiver Technologie scheiterten, haben disruptive Innovationen entwickelt.⁵⁸ So hat z.B. Kodak im hauseigenen Labor die erste Digitalkamera der Welt entwickelt. Nach CHRISTENSEN ist disruptive Innovation eine Frage des Investments und der Fähigkeit etablierter Unternehmen einen **Strategiewechsel**⁵⁹ vorzunehmen⁶⁰: „the issue may be the relative **flexibility** [Hervorh. d. Verf.] of successful established firms versus entrant firms to change *strategies and cost structures*, not technologies“⁶¹ [Hervorh. im Original].

CHRISTENSEN zufolge scheitern etablierte Unternehmen, weil sie im Grunde alles richtig machen. Dieses Paradox beschreibt er als „**Innovator’s Dilemma**“: Getreu gängiger Managementlehre investieren Branchenführer fortlaufend in die Verbesserung ihres etablierten Kerngeschäfts und orientieren sich an bestehenden Kundenbedürfnissen.

⁵⁶ Vgl. CHRISTENSEN (2016), S. xix.

⁵⁷ Vgl. CHRISTENSEN (2016), S. x.

⁵⁸ Vgl. CHRISTENSEN/ BOWER (1996), S. 210.

⁵⁹ Unter Strategiewechsel wird eine zu definierende Abweichung zwischen mindestens zwei Strategien im Zeitvergleich verstanden. Vgl. BROCKHOFF (1999). Vgl. auch umfassend Burmann 2002.

⁶⁰ Vgl. CHRISTENSEN/ BOWER (1996), S. 215.

⁶¹ CHRISTENSEN (2016), S. 55.

Disruptive Technologien erfordern jedoch eine komplett andere Wertschöpfungskette⁶², nämlich in eine Nische innerhalb eines bestehenden Marktes mit Produkten geringerer Qualität mit niedrigeren Margen zu investieren sowie gerade nicht auf die Kunden zu hören.⁶³ Kleine Märkte und die anfangs bescheidenen Gewinnspannen befriedigen nicht die Absatzvolumen- und Profitabilitätsbedürfnisse grosser Unternehmen.⁶⁴ Klassische Erfolgsfaktoren (die nicht selten risikoarmen und kurzsichtigen Einschätzung des Managements zugrunde liegen), wie Kunden-, Ertrags- und Wachstumsorientierung erweisen sich bei disruptiven Innovationen folglich als geradezu gefährlich und existenzbedrohend bzw. können sich in „Miss-Erfolgsfaktoren“ verkehren.

Der Ressourcenallokation kommt bei disruptiven Innovationen folglich eine Schlüsselrolle zu.⁶⁵ Innerhalb eines Wertschöpfungssystems bestimmt die Wettbewerbsstrategie, insbesondere auch frühere Marktentscheidungen, den wahrgenommenen ökonomischen Nutzen einer neuen Technologie. Das Wertschöpfungssystem, u.a. geprägt durch Produktleistung, Kostenstruktur und Kundenbedürfnisse, definiert und begrenzt den Tätigkeitsbereich von Unternehmen: „The context, or value network, in which a firm competes has a profound influence on its ability to marshal and focus the necessary resources and capabilities to overcome the technological and organizational hurdles that impede innovation”⁶⁶, so CHRISTENSEN. Insbesondere die Macht der Kunden beeinflusst strategische Entscheidungen. So werden in der Regel Produkte und Dienstleistungen zugunsten der anspruchsvollsten und profitabelsten Kunden gefördert, während das Potenzial in anderen, kleineren Segmenten verkannt wird. Dabei unterschätzen viele Unternehmer die Geschwindigkeit, in der die vom gängigen Kun-

⁶² Die Wertschöpfungskette nach PORTER beschreibt die zusammenhängenden Unternehmensaktivitäten des betrieblichen Gütererstellungsprozesses. Dabei unterscheidet er fünf Primäraktivitäten, die den eigentlichen Wertschöpfungsprozess beschreiben: Logistik, Produktion, externe Logistik, Marketing & Verkauf und Service. Ergänzend dazu gibt es vier Unterstützungsaktivitäten: Unternehmensinfrastruktur, Human Resource Management, Technologie-Entwicklung und Beschaffung. Jede Unternehmensaktivität leistet einen Beitrag zur Differenzierung. Vgl. M. E. Porter (1985).

⁶³ Vgl. CHRISTENSEN (2016), S. xvi.

⁶⁴ Vgl. CHRISTENSEN/ MATZLER (2013), S. 14.

⁶⁵ Vgl. CHRISTENSEN/ BOWER (1996), S. 199. und auch Vgl. BURGELMAN (1983).

⁶⁶ CHRISTENSEN (2016), S. 54.

dennutzen abweichende disruptive Technologie sich verbessert und den höherpreisigen etablierten Marktsegmenten Konkurrenz macht.⁶⁷

Zur besseren Veranschaulichung soll folgend das Beispiel des Hydraulikbaggers erläutert werden – eine disruptive Technologie, die eine ganze Generation von Baggerherstellern vom Markt verdrängte.⁶⁸ Der Hydraulikbagger tauchte kurz nach dem zweiten Weltkrieg auf und ersetzte den Seilbagger. Die ersten Anwendungen der Kunden von Hydraulikbagger-Herstellern unterschieden sich vollkommen von jenen der Hauptkunden von Seilbagger-Produzenten. Durch den Grössenunterschied (u.a. Baggerschaukel), die Fokussierung auf andere Kundenbedürfnisse und Distributionskanäle stellten die Hydraulikbagger ein neues Wertschöpfungssystem für die Baggerbranche dar.⁶⁹ Die Unterschiede in der Wichtigkeit der einzelnen Produkteigenschaften (Leistungsparameter) definierten die Grenzen des Wertschöpfungssystems des Marktes. Die Strategie der Baggerhersteller verkörpert ein für disruptive Innovationen typisches Entscheidungsmuster: Während neu eintretende Unternehmen die Hydrauliktechnologie in den 1940er und 1950er Jahren als gegeben erachteten und neue Anwendungen und damit neue Märkte fanden, in denen diese Technologie einen Mehrwert schaffte, sahen die meisten etablierten Unternehmen die Situation genau umgekehrt, indem sie die Marktbedürfnisse als gegeben erachteten und daher konsequent versuchten, die neue Technologie für den bestehenden und profitableren Markt zu nutzen.⁷⁰ Der Versuch, die Hydraulik- und Seilbaggertechnologie miteinander zu verbinden führte jedoch lediglich zu Hybriden mit evolutionärem Charakter.⁷¹ Das Dilemma der etablierten Unternehmen bestand darin, dass die Hydrauliktechnologie aus dem Blickwinkel gängiger Managementlehre für die etablierten Unternehmen in dieser Zeit keinen Sinn machte⁷² – und dann war es zu spät. Die neu eingetretenen Unternehmen drangen mit

⁶⁷ Vgl. CHRISTENSEN/ MATZLER (2013), S. 16.

⁶⁸ Vgl. CHRISTENSEN/ MATZLER (2013), S. 83.

⁶⁹ Vgl. CHRISTENSEN/ MATZLER (2013), S. 88.

⁷⁰ Vgl. CHRISTENSEN/ MATZLER (2013), S. 92.

⁷¹ Vgl. CHRISTENSEN/ MATZLER (2013), S. 92.

⁷² Vgl. CHRISTENSEN/ MATZLER (2013), S. 99.

der Zeit von einem Nischensegment in den Mainstream-Markt ein, wo sie die Bedürfnisse der Baggerkunden zufriedenstellten.⁷³

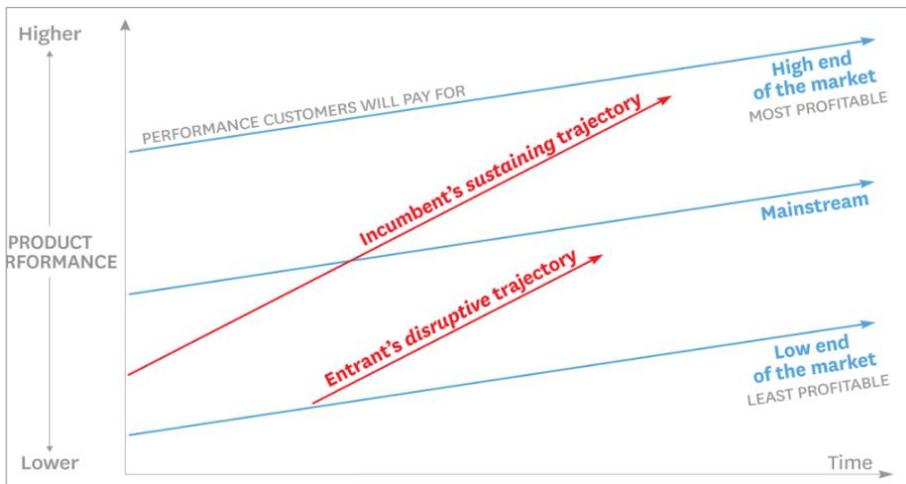


Abb. 1: Was ist disruptive Innovation

Quelle: CHRISTENSEN, C., RAYNOR, M., McDONALD, R. (2015)

Die Beobachtungen in der Baggerbranche u.v.m. brachte CHRISTENSEN jüngst zu folgender Einschätzung hinsichtlich der Innovationskraft der Automobilbranche: „(...) there is no reason why we should expect the established car makers to pursue electric vehicles. But the electric car is a disruptive technology and potential future threat“.⁷⁴

Disruptive Innovationen fügen sich CHRISTENSEN zufolge also nicht in das bestehende Wertschöpfungssystem des Unternehmens ein, sondern verschieben betriebsintern geltende Handlungsbedingungen, indem sie das Leistungsversprechen („value proposition“) eines Unternehmens radikal verändern.⁷⁵ Daher sei disruptive Innovation meistens das „Privileg“ von Neueinsteigern in einem bestehenden Markt. Führende Unternehmen können CHRISTENSEN zufolge disruptive Technologien nur dann meistern,

⁷³ Vgl. CHRISTENSEN/ MATZLER (2013), S. 92.

⁷⁴ CHRISTENSEN (2016), S. xxx.

⁷⁵ Vgl. CHRISTENSEN (2016), S. 54.

wenn sie das Prinzip der Ressourcenabhängigkeit (z.B. durch den bestehenden Kundstamm)⁷⁶ umgehen, indem sie vom Kerngeschäft unabhängige Organisationseinheiten schaffen, die sich explizit um das Disruptive kümmern und strukturell zum anvisierten Markt passen.⁷⁷

3.2 Tellis Theorie einer innovationsorientierten Unternehmenskultur

Das mittlere Management in etablierten Unternehmen hat oftmals eine Schlüsselposition im Entscheidungsprozess, welche Ideen gefördert werden und welche nicht. Dabei neigt es dazu, nur solche Innovationsprojekte zu unterstützen, für die eine Nachfrage am Markt am wahrscheinlichsten ist und die am ehesten vom Top Management genehmigt werden. Denn sollte ein Projekt scheitern, hat dies in der Regel Auswirkungen auf die Karriere der Manager.⁷⁸ Diese von CHRISTENSEN beschriebene Logik, ist nicht zuletzt auch eine Frage der Unternehmenskultur. Davon ist TELLIS überzeugt, indem er in mehreren empirischen Studien einen direkten Zusammenhang zwischen der Innovationsfähigkeit von Unternehmen und der vorherrschenden Unternehmenskultur nachweist. Entgegen der Theorie von CHRISTENSEN, der disruptive Innovation als das „Privileg“ neuer Marktteilnehmern konzipiert, vertritt TELLIS die Auffassung, dass disruptive Innovation weniger eine Frage der Marktreife (etabliert vs. „new entrant“), sondern der Unternehmenskultur ist.⁷⁹ So lautet seine Kernthese:

„(...) the internal culture of the firm determines whether it will be innovative or not, not its status as an incumbent or the arrival of some external technology. Firms that have an innovative culture are able to develop, embrace, and deploy disruptive innovations.”⁸⁰

TELLIS schliesst sich der gängigen Definition von Unternehmenskultur als ein werteba-

⁷⁶ Die Theorie der Ressourcenabhängigkeit beschreibt die Abhängigkeit einer Organisation von materiellen (z.B. Kunden und Investoren) und nicht-materiellen Ressourcen (z.B. Standort, Wissen) als wettbewerbsrelevante Faktoren. Vgl. PFEFFER/ SALANCIK (1978).

⁷⁷ Vgl. CHRISTENSEN/ MATZLER (2013), S. 13.

⁷⁸ Vgl. CHRISTENSEN/ MATZLER (2013), S. 106.

⁷⁹ Vgl. TELLIS (2013), S. 246.

⁸⁰ TELLIS (2013), S. 246.

siertes System gemeinsam geteilter Verhaltensweisen und Praktiken in einem Unternehmen⁸¹ an. In einer umfassenden Studie identifiziert er drei Verhaltensweisen und drei Praktiken als essenzielle Treiber von Innovation in einem Unternehmen: 1. Bereitschaft zur Kannibalisierung, 2. Zukunftsorientierung, 3. Risikofreude.⁸² Die oftmals fehlende Bereitschaft zur Kannibalisierung sieht TELLIS wie CHRISTENSEN im Profitabilitätsdenken der Unternehmen begründet. So hat das über 100-jährige Foto-Unternehmen Kodak die Digitalfotografie keinesfalls verschlafen, sondern wie ein ehemaliger Kodak-Direktor später verlauten liess, war es vielmehr so: „We were way ahead of the curve in digital even though we were pretty much a film and chemical company“.⁸³ Tatsächlich war Kodak dasjenige Unternehmen, das die meisten grundlegenden Entwicklungen und Patente im Markt der Digitalfotografie hervorgebracht hat. Doch Kodak fürchtete, das lukrative Fotofilmgeschäft durch die Digitalfotografie zu kannibalisieren.⁸⁴ Kodak war zudem davon überzeugt, dass keiner der Mitbewerber auf den Zug der Digitalfotografie aufspringen würde, solange sie es nicht tun: „Unsere Filme werden immer besser sein als digitale Bilder“. Diese Selbstgefälligkeit zeugt von einer fehlenden Zukunftsorientierung: „A future orientation forces a firm to realize the limitations of the current technology and the emergence of a new generation of technology that may become dominant in the future“⁸⁵, so TELLIS. Die Agenda gegenwärtiger Geschäfte, Herausforderungen und Erwartungen verdrängt oftmals den Blick für Investitionen in die Zukunft.⁸⁶ Nur eine in der Unternehmenskultur verankerte Zukunftsorientierung kann helfen, diese Verzerrungseffekte zu entschärfen, ist TELLIS überzeugt.⁸⁷ Ein Unternehmen, das sich auf die Zukunft fokussiert, muss nicht *reaktiv* auf veränderte Kundenwünsche reagieren, sondern gestaltet diese *proaktiv* mit.⁸⁸ Auch die Bereitschaft das Risiko einzugehen, ein erfolgreiches, profitables Geschäft mit einer zukünftigen,

⁸¹ Vgl. JO HATCH/ SCHULTZ (1997); Vgl. SCHEIN (2004b); Vgl. TELLIS, ET AL. (2009).

⁸² Vgl. TELLIS, ET AL. (2009), S. 8.

⁸³ Paul Porter, Director of Design and Usability Kodak, in: LUCAS (2008), S. 155.

⁸⁴ Vgl. CHANDY/ TELLIS (1998), S. 475.; Vgl. TELLIS, ET AL. (2009), S. 8.

⁸⁵ TELLIS, ET AL. (2009), S. 8.

⁸⁶ Vgl. CHRISTENSEN/ BOWER (1996); Vgl. TELLIS (2013).

⁸⁷ Vgl. TELLIS (2013), S. 139.

⁸⁸ Vgl. TELLIS (2013), S. 139.

unsicheren Innovation einzutauschen, liegt nicht unbedingt in der Natur jedes Managers.

TELLIS skizziert eine Unternehmenskultur, die offensichtlich im Widerspruch zu den gängigen Managementlehren steht und von CHRISTENSEN als „Innovator’s Dilemma“ beschrieben wird.⁸⁹ Die aktive Ermächtigung, Förderung und Anerkennung von Produktentwicklern im Unternehmen sowie die Schaffung eines Binnenmarktes und internen Wettbewerbs sind Praktiken, die TELLIS zufolge eine innovationsorientierte Unternehmenskultur fördern würden.⁹⁰ „A firm with an active internal market creates the marketplace within itself, ensuring that an innovator from outside will not upstage the firm.“⁹¹

Die wahre Ursache des Scheiterns ist TELLIS zufolge also nicht etwa im externen Unternehmensumfeld zu suchen, sondern liegt wie bei CHRISTENSEN im Inneren des Unternehmens selbst begründet und zwar in der Unternehmenskultur.⁹² Im Unterschied zu CHRISTENSEN ist TELLIS der Auffassung, dass auch etablierte Unternehmen im Rahmen ihres bestehenden Wertschöpfungssystems disruptive Innovationen erfolgreich auf den Markt bringen können, sofern es ihre Unternehmenskultur zulässt.⁹³ Die Unternehmenskultur ist danach der wichtigste Treiber von Innovation.⁹⁴

3.3 Leonard-Bartons Theorie des Kernkompetenzdilemmas

LEONARD-BARTON analysierte aus einem ganzheitlichen Betrachtungswinkel und auf Basis mehrerer empirischen Studien die Rolle von Kernkompetenzen („core capabilities“)⁹⁵ im dynamischen Prozess der Schaffung innovativer Fähigkeiten einer Organisation. Ihr zufolge wird eine Kompetenz⁹⁶ dann zu einer Kernkompetenz, wenn sie

⁸⁹ Vgl. CHRISTENSEN (2016); Vgl. TELLIS (2013).

⁹⁰ TELLIS nennt hier das Unternehmen Apple als Beispiel für eine solche Innovationskultur. Vgl. CHANDY/TELLIS (1998); Vgl. TELLIS, ET AL. (2009), S. 8.

⁹¹ TELLIS, ET AL. (2009), S. 8.

⁹² Vgl. TELLIS (2013), S. 247.

⁹³ Vgl. TELLIS, ET AL. (2009), S. 16.

⁹⁴ Vgl. TELLIS (2013), S. 237.

⁹⁵ Vgl. LEONARD-BARTON (1992).

⁹⁶ Kompetenz wird definiert als eine wiederholbare, wissensbasierte und regelgeleitete Fähigkeit zum koordinierten Einsatz von Ressourcen und zur Wertgenerierung eines Unternehmens. Vgl. SAN-CHEZ/ HEENE (1996)

dem Unternehmen hilft, sich strategisch nachhaltig vom Wettbewerb zu differenzieren.⁹⁷ Demzufolge definiert sie **Kernkompetenzen**, aus anderen Studien auch als „core competencies“⁹⁸ oder „resource deployments“⁹⁹ bekannt, als „the knowledge set that distinguishes and provides a competitive advantage“¹⁰⁰. Vor dem Hintergrund dieser wissensbasierten Unternehmenssicht (Knowledge-based Theory of the Firm)¹⁰¹ wird das Wissenssystem einer Kernkompetenz als vierdimensional klassifiziert: (1.) Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter sind eingebettet in (2.) vorhandene technische Systeme. Die Wissensentwicklung und -Kontrolle wird begleitet von (3.) Managementsystemen (z.B. hierarchische Führungsstrukturen) und (4.) unternehmensspezifischen Werten und Normen.¹⁰² Insbesondere letztere erachtet sie ähnlich wie TELLIS als zentrale Dimension von Kernkompetenzen.¹⁰³ Ob eine Organisation eine eher zentralisierte oder dezentralisierte Führungsstruktur verfolgt oder konkrete Anreizsysteme zur Förderung von Innovation schafft¹⁰⁴, hat eine Auswirkung auf die Fähigkeiten der Mitarbeitenden und die für die Erfüllung der Leistung benötigten technischen Tools und Prozesse.¹⁰⁵ Solche „debatable, overt, espoused values“¹⁰⁶, sind Ausdruck der Unternehmenskultur.

⁹⁷ Vgl. LEONARD-BARTON (1992), S. 111.

⁹⁸ Vgl. PRAHALAD/ HAMEL (1990).

⁹⁹ Vgl. HOFER/ SCHENDEL (1978).

¹⁰⁰ LEONARD-BARTON (1992), S. 113.

¹⁰¹ Vgl. GRANT (1996); Vgl. BOISOT (1998).

¹⁰² Vgl. LEONARD-BARTON (1992), S. 113.

¹⁰³ Vgl. LEONARD-BARTON (1992), 113f.

¹⁰⁴ Vgl. TELLIS, ET AL. (2009), S. 8.

¹⁰⁵ Vgl. LEONARD-BARTON (1992).

¹⁰⁶ SCHEIN (1984), S. 4.

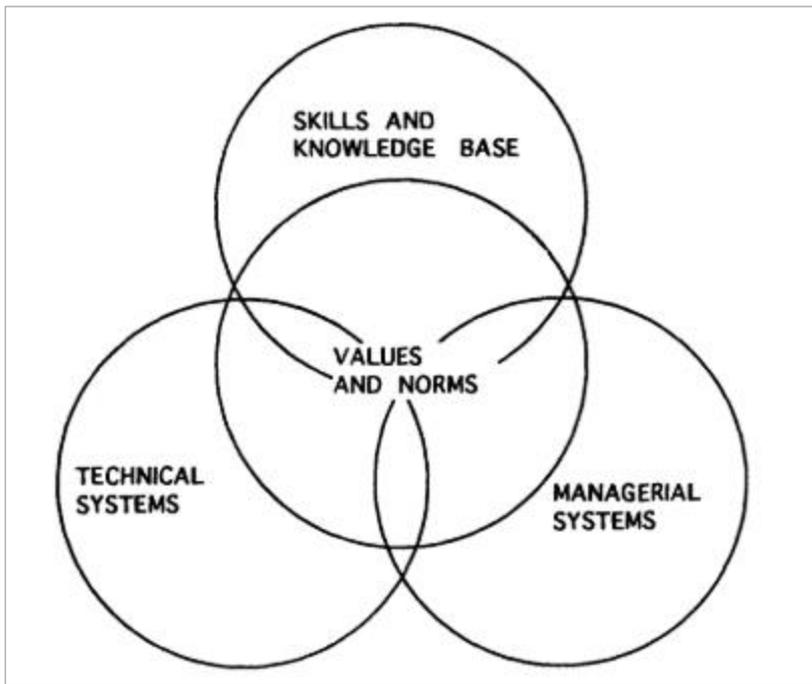


Abb. 2: Die vier Dimensionen einer Kernkompetenz

Quelle: L. BARTON (1992), S. 114

Diese über Jahre gelernten und im Unternehmen verfestigten Werte, Normen und Einstellungen schützen die Kernkompetenzen bis zu einem gewissen Grad vor Imitation durch die Konkurrenz.¹⁰⁷ Gleichzeitig bergen jedoch ausgerechnet diese für den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens notwendigen wesensprägenden Werte die Gefahr vor Rigidität. Denn Kernkompetenzen können durch veränderte Umweltbedingungen über die Zeit obsolet werden. Wie CHRISTENSEN und TELLIS sieht LEONARD-BARTON in einer fehlenden Zukunftsorientierung eine Barriere für Innovation: Das Festhalten an der Vergangenheit, ein Beharren auf Kernkompetenzen, kann die notwendige Innovation verhindern, was dazu führt, dass das Unternehmen seinen Wettbewerbsvorteil verliert.¹⁰⁸ Dies beschreibt sie als die Kehrseite der Medaille: „Values, skills, managerial systems, and technical systems that served the company well in the past and may still be wholly appropriate for some projects or parts of projects, are experienced by others as core rigidities-inappropriate sets of knowledge. Core rigidities are the flip side

¹⁰⁷ Vgl. LEONARD-BARTON (1992), S. 114.

¹⁰⁸ Vgl. LEONARD-BARTON (1992), S. 119.

of core capabilities.”¹⁰⁹

Damit weist sie eine hohe Übereinstimmung mit CHRISTENSENS „Innovator’s Dilemma“-Konzept auf, das letztendlich besagt, dass Unternehmen hinsichtlich disruptiver Innovation Gefangene ihres eigenen Wertschöpfungssystems sind.¹¹⁰ Selbst eine Innovationskultur¹¹¹, wie es beispielsweise TELLIS beschreibt, führt gemäss LEONARD-BARTON nicht aus diesem **Kernkompetenzdilemma** heraus, weil in ihrer Logik, die Innovationsfähigkeit bzw. die für eine Innovationskultur notwendigen Verhaltensweisen und Praktiken¹¹² über die Zeit ja auch wieder zu Kernkompetenzen werden: „The very same values, norms and attitudes that support a core capability and thus enable development can also constrain it“¹¹³.

3.4 Fazit und Ableitung des Forschungsproblems

Bei allen Differenzen ist den drei vorgestellten Innovationskonzepten gemeinsam, dass sie die sogenannten weichen Faktoren wie Werte, Normen, Kultur und Philosophie eines Unternehmens als handlungsleitend für die Schaffung von Innovation erachten.

So steckt gemäss CHRISTENSEN in den Prozessen und Werten eines Unternehmens viel Potenzial.¹¹⁴ „Leidenschaft und Perfektion für das bessere Bild“ war ein zentraler Wert des Kameraherstellers Leica, der wie Kodak mit der Ablösung der Analogfotografie durch die Digitaltechnologie kämpfte. Dieser Wert widerspiegelte sich auch in internen Prozessen. Die Digitaltechnologie erfüllte lange Zeit nicht die gewohnt hohen Qualitätsanforderungen der Leica-Belegschaft. Kurze Produktlebenszyklen, stark fallende Preise und geringe Gewinnmargen passten ebenso wenig zu den Werten Tradition, Langlebigkeit und Exklusivität.¹¹⁵ „Die Marktmechanismen, die in diesem Segment derzeit gelten, befremden mich eher. Sie passen weder zu uns, noch zu den

¹⁰⁹ LEONARD-BARTON (1992), S. 118.

¹¹⁰ Vgl. CHRISTENSEN (2016).

¹¹¹ Nach SAMMERL beschreibt Innovationskultur „den Umfang der im Unternehmen verankerten Werte und Normen, die Produktinnovationen im Unternehmen fördern“. SAMMERL (2006), S. 319.

¹¹² Vgl. TELLIS, ET AL. (2009).

¹¹³ LEONARD-BARTON (1992), S. 119.

¹¹⁴ Vgl. CHRISTENSEN/ MATZLER (2013), S. 47.

¹¹⁵ Vgl. CHRISTENSEN/ MATZLER (2013), S. 48.

meisten unserer Kunden“¹¹⁶, so RALF COENEN, Leica-Vorstandsvorsitzender 2005. Im Zuge der neuartigen Marktdynamik aufgrund der Digitaltechnologie stellten sich die einstigen Stärken von Leica folglich als Innovationshindernis heraus.

Folgt man LEONARD-BARTONS Kernkompetenzdilemma-Theorie, blieb Kodak seinerzeit in seiner Kernkompetenz 'Fotofilm/chemische Verfahren' gefangen, was den Übergang in die Digitalfotografie verhinderte. In der Welt der Digitalfotografie waren Kompetenzprofile wie Chemiker, Filmentwickler, Farbdrucktechniker nicht mehr gefragt. Das digitale Zeitalter verlangte nach neuen Fähigkeiten, die nur durch neue Mitarbeitende gedeckt werden konnten.¹¹⁷ Diese „technical systems dimension“ prägt ihrerseits die Werte im Unternehmen.¹¹⁸ Ein Umstand, der den Kulturwandel, den Kodak für einen Strategiewechsel hin zur Digitalisierung benötigte, erschwerte. „They're trying to change from a chemical culture to a digital culture“¹¹⁹. Dass so ein Kulturwandel sehr zeitintensiv ist, musste auch Kodak erleben: „You can't change this Kodak culture overnight“¹²⁰.

Genauso verhält es sich wohl derzeit auch in der Automobilbranche: Der Ausstieg aus dem Geschäft der Verbrennungsmotoren hin zu Elektroantrieb bedeutet auch ein Ausstieg aus einer „Verbrennungsmotor-Kultur“ hin zu einer „Elektroantrieb-Kultur“. Wie die Ergebnisse der „AutomotiveINNOVATIONS“-Studie des Centers of Automotive Management (CAM) in Kooperation mit der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC aus dem Jahr 2018 zeigen, sind Deutschlands Autokonzerne, angeführt von BMW, immer noch die innovativsten der Welt, doch die Konkurrenz aus China holt rasant auf. „Die chinesischen Autohersteller entwickeln sich zunehmend zu Innovationstreibern“¹²¹, so KUHNERT, Global Automotive Leader bei PwC. Dabei zeichnet sich insbesondere die Tendenz ab, dass chinesische-Start-Ups mit der Einführung des

¹¹⁶ Coenen, R. 2005, in: CHRISTENSEN/ MATZLER (2013), S. 48.

¹¹⁷ Vgl. HESS (09.06.2014), S. 15.

¹¹⁸ Vgl. LEONARD-BARTON (1992), S. 119.

¹¹⁹ Holstein 1998, in: HESS (09.06.2014), S. 15.

¹²⁰ WISEMAN 1994, in: HESS (09.06.2014), S. 15.

¹²¹ KUHNERT (2018).

Elektromotors eine neue Ära in der Automobilbranche einläuten werden. „Die Studienergebnisse zeigen, dass die deutschen Premiummarken immer noch Innovationsführer in der Fahrzeugtechnik sind. Allerdings könnten neue Player wie Tesla oder NIO aus China den etablierten Premiumanbietern zunehmend Konkurrenz machen, die ihre Innovationsanstrengungen konsequent auf die Zukunftsthemen fokussieren“, so Prof. Dr. STEFAN BRATZEL, Direktor des Center of Automotive Management (CAM).¹²²

Kernkompetenzen führen jedoch nicht per se in die Kompetenzfalle, wie es LEONARD-BARTON skizziert, sondern Innovation bzw. die Fähigkeit zur fortlaufenden Kompetenzentwicklung, ist auch eine Frage der Ausgestaltung der Unternehmenskultur, wie TEL-LIS es proklamiert. Dies zeigt das Beispiel Cewe, das 1961 in Oldenburg gegründet wurde und heute Europas grösster Fotodienstleister ist. Cewes Kerngeschäft war die Filmentwicklung für Analogkameras im eigenen Labor- und Handelsbetrieb. Im Gegensatz zu Kodak liess sich Cewe auf die Transformation des eigenen Marktes ein und erfand sein tradiertes Geschäftsmodell gleich zweimal neu: von Filmrollen zu Fotostationen – und zurück auf Papier, diesmal als Hersteller und Vermarkter eines Markenartikels, das Cewe Fotobuch.¹²³ „Wenn es analog irgendwann nicht mehr gibt, dann braucht man uns nicht mehr. Wie kriegen wir also die Bilder hierher?“¹²⁴ Dies war die entscheidende Frage, wonach Cewe seine Kompetenzen rechtzeitig ausrichtete. Heute ist Cewe europaweit führend im Fotofinishing. Interessanterweise war die Unternehmensgeschichte von Cewe von Anfang an von Wandel geprägt. Sich immer wieder neuen Marktsituationen anzupassen scheint in der Markenidentität¹²⁵ des Fotodienstleisters Cewe zu liegen. „Innovation aus Tradition: bei CEWE kein Lippenbekenntnis, sondern die gelebte Maxime unternehmerischen Handelns.“¹²⁶ Heute steht Cewe für Innovation und Freude am Foto. Kodaks Unternehmenskultur war hingegen

¹²² BRATZEL (23.08.2018), S. 3.

¹²³ Vgl. STOHLREIER (17.8.2018).

¹²⁴ Zit. nach ZAPF (2015).

¹²⁵ Die Markenidentität bezeichnet im Verständnis des identitätsbasierten Markenmanagements das Selbstbild der internen Gruppe im Gegensatz zum Fremdbild (Markenimage) der externen Zielgruppe eines Unternehmens. Vgl. BURMANN, ET AL. (2018).

¹²⁶ Die Zeit Verlagsgruppe (2018).

ausgesprochen hierarchisch, zentralisiert, autoritär und bürokratisch.¹²⁷ Dadurch wurden kontroverse Diskussionen gleich von Beginn weg unterbunden. „If I said it was raining, nobody would argue with me, even if it was sunny outside“¹²⁸, so EVEN PEREZ, CEO von Kodak ab 2005 über die „Ja-Sager-Kultur“ bei Kodak.

Zweifellos ist es letztendlich eine Kombination von viele Faktoren, die zum Scheitern von Kodak führten. Doch wie erläutert, spielen insbesondere die Unternehmenswerte eine grosse Rolle für die Kompetenzentwicklung als Notwendigkeit einer Organisation zu innovieren.¹²⁹ Vor diesem Hintergrund kann argumentiert werden, dass die Hauptursache für Kodaks Scheitern dessen Selbstverständnis war. „No matter what they said they were a film company“.¹³⁰ Dieses enge Selbstbild versperrte den Blick auf die Marktentwicklungen. Hätte das Management von Kodak GEORGE EASTMANS ursprüngliche Vision „making the camera as convenient as the pencil“¹³¹ als Selbstbild in den Fokus seines Handelns gestellt und all ihre strategischen Entscheidungen darauf ausgerichtet, dann hätte es aller Wahrscheinlichkeit nach früher begriffen, dass die Digitaltechnologie keine Bedrohung, sondern vielmehr einen nächsten Schritt hin zu einem einfachen, für jedermann zugänglichen, Fotografieerlebnis gewesen wäre. Der „Kodak Moment“¹³² hätte digital sein können. Doch Kodak hat zu spät auf diese Chance reagiert.¹³³

Mit dem Niedergang von Thomas Cook¹³⁴, dem ältesten und grössten Reisekonzern der Welt, wird eine weitere etablierte Traditionsmarke als jüngstes Beispiel „Opfer“ der Digitalisierung. Wie schon andere zuvor, hielt Thomas Cook zu lange am tradierten Geschäftsmodell fest und versäumte es, dieses an die digitale Welt und an die veränderten Kundenbedürfnisse anzupassen. Doch die wahre Ursache des Scheiterns liegt

¹²⁷ Vgl. HESS (09.06.2014), 15f.

¹²⁸ CEO Even Perez, in: HESS (09.06.2014), S. 19.

¹²⁹ Vgl. LEONARD-BARTON (1992); Vgl. CHRISTENSEN/ BOWER (1996); Vgl. TELLIS (2013).

¹³⁰ Frank Zaffino (Kodak Manager), zit. nach: LUCAS/ GOH (2009), S. 54.

¹³¹ George Eastman, in: HESS (09.06.2014), S. 21.

¹³² Einer der Werbeslogans von Kodak

¹³³ Vgl. HESS (09.06.2014), S. 21.

¹³⁴ Vgl. TRIEBE (2019).

nicht etwa im Unternehmensumfeld, sondern ist immer im Unternehmen selbst begründet. Marken zerstören sich immer von innen. Diese Überzeugung liegt auch dem identitätsbasierten Markenmanagementverständnis¹³⁵ zugrunde. Das Selbstverständnis eines Unternehmens hängt danach nicht nur mit der vorherrschenden Unternehmenskultur zusammen, sondern auch mit der Unternehmensmarke als Reflexion der Unternehmensidentität, die wiederum eingebettet ist in die Kultur des Unternehmens.¹³⁶ Aus Markensicht stellt sich daher die Frage, ob Kodaks Unternehmensentwicklung mit einem anderen Selbstverständnis, z.B. „Fotogeschichten“ anstatt „Fotofilm“, einen anderen Verlauf genommen hätte. Setzte Kodaks Selbstbild zu enge Leitplanken, die, wie beim Beispiel des Pferdekutschenunternehmens, einem umwälzenden Strategiewechsel abträglich waren? Die Fähigkeit sich veränderten Umweltbedingungen anzupassen, könnte also auch eine Frage der Markenidentität als Selbstbild des Unternehmens sein. Im Folgenden soll das Konzept der Markenidentität erläutert und vom Konstrukt Unternehmenskultur abgegrenzt werden.

¹³⁵ Vgl. MEFFERT/ BURMANN (1996); Vgl. BURMANN, ET AL. (2018).

¹³⁶ Vgl. DEITMAR (2012), 171f.; Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), S. 28.

4. Theoretische Grundlagen der Forschungsgegenstände

Um die Komplexität der Forschungsgegenstände Markenidentität und strategische Flexibilität für die Problembearbeitung einzugrenzen, wird in der Folge eine konzeptionelle Einordnung der beiden Konstrukte vorgenommen. Dabei findet eine Verankerung von Markenidentität und strategischer Flexibilität im Forschungsfeld des Strategischen Managements sowie eine Nutzung der Erkenntnisse aus der ressourcen- und kompetenzorientierten Forschung statt.

4.1 Terminologische Grundlagen und Kausalstruktur

Die ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung zählt zu den jüngeren Ansätzen der Managementforschung. Ihr Hauptkenntnisinteresse liegt in der Aufdeckung der unternehmensinternen Erfolgsursachen und der Ableitung von Aussagen, durch welche Massnahmen Unternehmen erfolgreicher werden.¹³⁷ Ausgangspunkt im **Resource-based View (RbV)**¹³⁸ sind Inputgüter, die als „homogene, prinzipiell marktgängige, unternehmungsextern oder -intern erstellte Faktoren, die den Ausgangspunkt weiterer Verwertungs- oder Veredelungsaktivitäten bilden“¹³⁹, bezeichnet werden. Inputgüter werden entweder direkt zur Herstellung eines Leistungsangebots verwendet, oder durch nachfolgende Konfigurations- und Veredelungsprozesse zu Ressourcen und damit zu einem Bestandteil der zukünftigen Leistungsbereitschaft weiterentwickelt.¹⁴⁰ Da Inputgüter homogen und auch für andere Marktteilnehmer zu beschaffen sind, lässt sich aus ihnen keinen Wettbewerbsvorteil ableiten.¹⁴¹ Erst durch die Weiterentwicklung zu Ressourcen durch unternehmensinterne Veredelungsprozesse, leisten sie einen ersten Beitrag zur Heterogenität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.¹⁴² **Ressourcen** werden wie folgt definiert:

¹³⁷ Vgl. FREILING (2001A), S. 5.

¹³⁸ Vgl. SELZNICK (1957); Vgl. PENROSE (1959); Vgl. RUMELT (1984); Vgl. WERNERFELT (1984); Vgl. TEECE (1984); Vgl. BARNEY (1991); Vgl. GRANT (1991).

¹³⁹ FREILING, ET AL. (2006), S. 53.

¹⁴⁰ Vgl. FREILING, ET AL. (2006), S. 54.

¹⁴¹ Vgl. FREILING, ET AL. (2006), S. 54.

¹⁴² Vgl. BURMANN, ET AL. (2015), S. 8.

„Ressourcen sind das Ergebnis durch Veredelungsprozesse weiter entwickelter Inputgüter, die wesentlich zur Heterogenität der Unternehmung und zur Sicherstellung aktueller und zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung beitragen (sollen).“¹⁴³

Ressourcen sind unternehmensspezifisch und somit nicht marktgängig.¹⁴⁴ Es können tangible und intangible Ressourcen unterschieden werden. Letzteres sind beispielsweise sogenannte ‚soft facts‘¹⁴⁵ wie die Unternehmenskultur¹⁴⁶, die einen wichtigen Beitrag zur Orientierung und Motivierung der Mitarbeitenden leisten.¹⁴⁷ Ressourcen bilden die Handlungsgrundlage eines Unternehmens. Aufbauend auf den vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen werden Entscheidungen zur Veränderung bzw. Implementierung einer zukünftig als notwendig erachteten Leistungsbereitschaft getroffen – ein unendlicher Kreislauf bzw. nicht endender Pfad der Ressourcen(weiter)entwicklung.¹⁴⁸ Das Vorhandensein von Ressourcen reicht jedoch nicht aus, um Wettbewerbsfähigkeit zu begründen. Vielmehr müssen diese durch **Kompetenzen** aktiviert, miteinander kombiniert und damit nutzbar gemacht werden.¹⁴⁹ Somit sind Kompetenzen im **Competence-based View (CbV)**¹⁵⁰, einer Weiterentwicklung des RbV, die Art, wie Ressourcen angewendet werden. Die Art möglicher und vorhandener Kompetenzen wird wiederum durch Lernprozesse und verfügbares Wissen im Unternehmen bestimmt. Kompetenzbildung ist daher ein fortlaufender Prozess.¹⁵¹ Dabei determinieren Ressourcen nicht das Handeln, sondern sie beschränken und ermöglichen

¹⁴³ FREILING, ET AL. (2006), S. 55.

¹⁴⁴ Barney führt die VRIN-Kriterien (Value, Rarity, Inimitability, Non-Substitutability) ein, die auf der Annahme beruhen, dass Ressourcen nur begrenzt imitierbar sind und somit eine langfristige Heterogenität zwischen den Unternehmen zulassen. Die Kehrseite von Kernkompetenzen wird am Beispiel der „VRIN“-Merkmale besonders deutlich, da jene den statischen Charakter des klassischen Ressourcenansatzes beleuchten. Je besser eine Ressource die „VRIN“-Merkmale erfüllt (z.B. „causal ambiguity“), desto schwieriger wird die Anpassung des Unternehmens an veränderte Umweltbedingungen. Vgl. BARNEY (1991), S. 108. Vgl. MONTGOMERY (1995), 258f.

¹⁴⁵ Vgl. FREILING (2004), S. 47.

¹⁴⁶ Das Kulturebenenmodell von SCHEIN als Stellvertreter für die integrative Kulturperspektive ist mit dem Paradigma der CbTF kompatibel, weshalb in der Folge mit SCHEINS Definition operiert wird Vgl. FICHTNER (2008), S. 96.

¹⁴⁷ FREILING (2004), S. 47.

¹⁴⁸ Vgl. FREILING, ET AL. (2006), S. 55.

¹⁴⁹ Vgl. FICHTNER (2008), S. 55.

¹⁵⁰ Vgl. PRAHALAD/ HAMEL (1990); Vgl. SANCHEZ/ HEENE (1996); Vgl. TEECE, ET AL. (1997); Vgl. SANCHEZ/ HEENE (1997); Vgl. FREILING (2001A).

¹⁵¹ Vgl. FREILING, ET AL. (2006), S. 58.

es.¹⁵²

„*Kompetenzen* sind wiederholbare, auf der Nutzung von Wissen beruhende, durch Regeln geleitete und daher nicht zufällige Handlungspotenziale einer Organisation, die zielgerichtete Prozesse sowohl im Rahmen der Disposition zukünftiger Leistungsbe-reitschaften als auch konkreter Marktzufuhr- und Marktprozesse ermöglichen. Sie dienen dem Erhalt der als notwendig erachteten Wettbewerbsfähigkeit und gegebenenfalls der Realisierung konkreter Wettbewerbsvorteile.“¹⁵³ [Herv. im Original]

Wettbewerbsvorteile basieren folglich auf der durch Kompetenzen möglichen ‚richti- gen‘ Nutzung der ‚richtig‘ verfügbar gemachten und veredelten Ressourcen.¹⁵⁴

Die Einsicht, dass Ressourcen nicht als solche, sondern erst durch deren Nutzung zu Unternehmenserfolge führen, war schon bei PENROSE, die im Jahr 1959 mit der Defi- nition von der Unternehmung als Ressourcenbündel – „collection of productive re- sources“¹⁵⁵ – den Grundstein des ressourcenbasierten Ansatzes im Strategischen Ma- nagement legte, ein Kerngedanke: „Strictly speaking it is never *resources* themselves that are the ‚inputs‘ in the production process, but only the *services* that the resources can render“¹⁵⁶. Diese unternehmensspezifischen Nutzbarmachungen bzw. Ressour- cenkombinationen, die in der jüngeren Ressourcenforschung unter dem Begriff der organisationalen Fähigkeit oder als Kompetenzen¹⁵⁷ und Kernkompetenzen¹⁵⁸ auftau- chen,¹⁵⁹ sind das Ergebnis der Tätigkeiten der Unternehmensmitarbeitenden, die in der Penros’schen Theorie eine zentrale Rolle einnehmen.¹⁶⁰ Die Entstehung organi- sationaler Fähigkeiten ist auf kollektive, erfahrungsbasierte Lernprozesse zurückzu- führen, die in Regeln gemeinschaftlichen Handelns münden und nicht auf einzelne

¹⁵² Vgl. FREILING, ET AL. (2006), S. 57.

¹⁵³ FREILING, ET AL. (2006), S. 57.

¹⁵⁴ Vgl. BURMANN, ET AL. (2015), S. 8.

¹⁵⁵ PENROSE (1959), S. 24.

¹⁵⁶ PENROSE (1959), S. 25.

¹⁵⁷ In der vorliegenden Arbeit wird auf eine Unterscheidung von Fähigkeiten und Kompetenzen verzich- tet bzw. beide Begriffe werden synonym verwendet. Vgl. BURMANN (2002), S. 157.

¹⁵⁸ Vgl. PRAHALAD/ HAMEL (1990).

¹⁵⁹ Vgl. BURMANN (2002), S. 145.

¹⁶⁰ Vgl. BURMANN (2005), S. 34.

Mitarbeiter reduzierbar sind.¹⁶¹ CHANDLER stellt demzufolge fest: „Organizational capabilities permit the entire enterprise to be more than the sum of its parts. They give it a life of its own above and beyond those of the individuals involved. The individuals come and go, the organization remains.”¹⁶²

Organisationale Fähigkeiten werden im Folgenden als „eine Form des regelbasierten kollektiven Verhaltens zur zielgerichteten Kombination von Ressourcen“¹⁶³ verstanden. Wobei das regelbasierte kollektive Verhalten aus ressourcentheoretischer Sicht auf Routinen basiert.¹⁶⁴ Für das Verständnis von Kompetenzen sind Routinen zentral, denn in Form von Routinen wird das situationsübergreifende Handlungsvermögen der Kompetenz gespeichert, was im Unternehmen Orientierung schafft.¹⁶⁵ Nach GRANT sind Routinen regelmässige und vorhersehbare Handlungsmuster, die aus dem kollektiven Miteinander der Akteure entstehen.¹⁶⁶ Diesem Verständnis zufolge ist ein Unternehmen ein riesiges Netzwerk bestehend aus Routinen.¹⁶⁷

Die Relevanz von Kompetenzen zur Nutzbarmachung der Ressourcen kann in Anlehnung an GERSCH/FREILING/GOEKE mithilfe von Abb. 3 aufgezeigt werden:

¹⁶¹ Vgl. BURMANN (2002), S. 156.

¹⁶² CHANDLER (1992), 86f.

¹⁶³ BURMANN (2002), S. 162.

¹⁶⁴ Vgl. BURMANN (2002), S. 158.

¹⁶⁵ Vgl. FICHTNER (2008), S. 56. Zum Begriff Routine siehe insbesondere: NELSON/WINTER (1982)

¹⁶⁶ Vgl. GRANT (1991), S. 122.

¹⁶⁷ Vgl. GRANT (1991), S. 122.

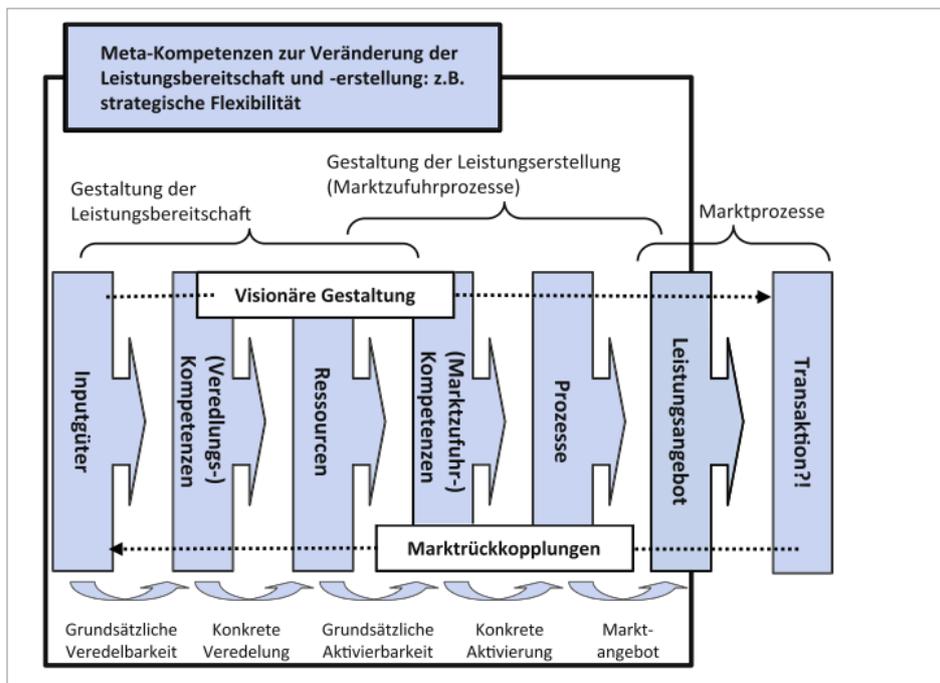


Abb. 3: Arten und Entstehung von Kompetenzen

Quelle: BURMANN ET AL. (2018), S. 9, in enger Anlehnung an GERSCH ET AL. (2005)

Danach können drei Formen von Kompetenzen unterschieden werden: Kompetenzen zur Gestaltung der Leistungsbereitschaft (Veredelungskompetenzen), Kompetenzen zur Leistungserstellung (Marktzufuhr-Kompetenzen) und Kompetenzen, die als Meta-Handlungspotentiale die anderen zwei Kompetenzen unterstützen und verändern.¹⁶⁸ Meta-Kompetenzen als Unterform von Kompetenzen beziehen sich auf die Gestaltung von Kompetenzen über einen Zeitraum hinweg. Dabei wird die strategische Flexibilität als eine Meta-Kompetenz gefasst, die sich auf das strategische Rahmensystem des Unternehmens bezieht. Indem sie auf sämtliche untergeordnete Inputgüter, Ressourcen, Kompetenzen und Prozesse wirkt stellt die Meta-Kompetenz eine kontinuierliche Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit des Unternehmens über die Zeit sicher.¹⁶⁹

Meta-Kompetenzen sind demnach zu verstehen als

„(...) the abilities to reconfigure a firm’s resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision-maker(s)“.¹⁷⁰ [Herv. im Original]

¹⁶⁸ Vgl. GERSCH, ET AL. (2005), S. 44.

¹⁶⁹ Vgl. BURMANN, ET AL. (2015), S. 9.; Vgl. BURMANN (2002), S. 45.; Vgl. FREILING, ET AL. (2006), S. 59.

¹⁷⁰ ZAHRA, ET AL. (2006), S. 918.

4.2 Die Kompetenzbasierte Theorie der Unternehmung als Analyserahmen

Die wissenschaftliche Ergründung der vorliegenden Problemstellung macht die Auswahl eines Analyserahmens notwendig, der mit dem identitätsbasierten Markenmanagement¹⁷¹ und der damit verbundenen Vorstellung von Wandel als Normalfall bzw. Daueraufgabe des Unternehmens kompatibel ist.¹⁷² Letzteres findet sich in der neueren ressourcentheoretischen Denkweise des Strategischen Managements wieder, die sich explizit mit der Veränderungsfähigkeit des Unternehmens vor dem Hintergrund dynamischer und volatiler Umwelten¹⁷³ beschäftigt und sich daher als Analyserahmen der vorliegenden Arbeit eignet.¹⁷⁴ Als konkreter Ansatz soll die **Kompetenzbasierte Theorie der Unternehmung (Englisch: Competence-based Theory of the Firm, kurz: CbTF)** verwendet werden.¹⁷⁵

Die CbTF unterscheidet sich nicht zuletzt durch ihr Erklärungsziel vom traditionellen ressourcen- und kompetenzbasierten Ansatz. Während die ressourcen- und kompetenzbasierten Ansätze die Erklärung von Performance-Unterschieden von Unternehmen zum Gegenstand ihrer Betrachtung machen, zielt die CbTF auf die Beantwortung der Existenzfrage¹⁷⁶, die sich am Kriterium der Wettbewerbsfähigkeit festmachen lässt. Wettbewerbsfähigkeit umfasst nach SCHNEIDER die Bedingung für das 'Sich-behaupten-können' gegenüber der Konkurrenz und das 'Sich-bewähren-können' gegenüber den Marktprozessen von Kunden und Lieferanten.¹⁷⁷ Wettbewerbsfähigkeit wird folglich als die Grundlage für das Verbleiben in Märkten und damit zur Sicherung einer aktuellen und zukünftigen Existenzfähigkeit der Unternehmung interpretiert.¹⁷⁸ Dabei

¹⁷¹ Vgl. BURMANN, ET AL. (2018).

¹⁷² Vgl. FICHTNER (2008), S. 42.; Vgl. NELSON/ WINTER (1982).

¹⁷³ Vgl. FREILING, ET AL. (2009), S. 25.

¹⁷⁴ Vgl. BARNEY (2007).

¹⁷⁵ Vgl. SANCHEZ/ HEENE (1996); Vgl. TEECE, ET AL. (1997); Vgl. FREILING (2001B), (2004); Vgl. GERSCH, ET AL. (2005); Vgl. FREILING, ET AL. (2006); Vgl. FREILING, J., ET AL. (2008); Vgl. FREILING, ET AL. (2009).

¹⁷⁶ Vgl. FREILING, ET AL. (2006), S. 53.

¹⁷⁷ Vgl. SCHNEIDER (1997), S. 68.

¹⁷⁸ Vgl. GERSCH, ET AL. (2005), S. 41.

sollen die verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen dazu dienen, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.¹⁷⁹ Das Erklärungsziel der CbTF lautet demnach wie folgt:

„Erklärung gegenwärtiger und zukünftiger Wettbewerbsfähigkeiten von Unternehmen auf der Basis verfügbarer Ressourcen und Kompetenzen.“¹⁸⁰

Wie FICHTNER in seiner Arbeit zur Unternehmenskultur im strategischen Kompetenzmanagement treffend kritisiert, fällt die Formulierung des Erkenntnisziels der CbTF zu wenig präzise aus. Denn erst durch die Aktivierung bzw. Nutzbarmachung der Ressource durch entsprechende Kompetenzen wird ein Wettbewerbsvorteil erwirkt. Er schlägt daher vor, nicht nur von Verfügbarkeit, sondern vom Einsatz von Kompetenzen zu sprechen. Basierend auf diesen Überlegungen modifiziert er das Erkenntnisziel wie folgt:

„Erklärung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (auf Märkten) aus dem unterschiedlichen Vorhandensein von Ressourcen und Kompetenzen und dem unterschiedlichen Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen.“¹⁸¹

Die CbTF geht von bestimmten wissenschaftstheoretischen Grundlagen aus, die in den Basisannahmen des ‚harten Kerns‘ im Sinne von LAKATOS zusammengefasst sind:¹⁸²

So führt die CbTF dem **methodologischen Individualismus** entsprechend Handlungen in Unternehmen immer auf das Handeln einzelner Menschen zurück.¹⁸³ Dabei liegt dem Ansatz ein pro-aktives Menschenbild zugrunde, das dem ‚**homo agens**‘ von MISES¹⁸⁴ entspricht. Der ‚homo agens‘ beschreibt einen aktiven, kreativen und der Umwelt gegenüber aufgeschlossenen Menschen, der danach strebt, seine Ausgangssituation zu verbessern. Unter Annahme eines vorherrschenden **Subjektivismus**, der in

¹⁷⁹ Vgl. FREILING, ET AL. (2009), S. 19.

¹⁸⁰ Vgl. FREILING, ET AL. (2009), S. 19.

¹⁸¹ FICHTNER (2008), S. 62.

¹⁸² Vgl. LAKATOS (1974), 129ff.

¹⁸³ Vgl. FREILING, ET AL. (2009), S. 17.

¹⁸⁴ Vgl. MISES (1949).

der Summe über alle Mitarbeitende zur Heterogenität von Unternehmungen beiträgt, ist es dem ‚homo agens‘ dank seiner Findigkeit („alertness“) möglich, seinen eigenen Entscheidungsraum zu erweitern und Handlungsalternativen zu schaffen bzw. zu entdecken, die anderen Marktteilnehmern verborgen bleiben können.¹⁸⁵ Im Sinne eines **gemässigten Voluntarismus** unterstellt die CbTF somit eine zumindest begrenzte Einflussmöglichkeit der Unternehmung auf die Umwelt durch unternehmerisches Handeln. Die Gestaltungsspielräume sind jedoch durch die Einbettung in Märkte im evolutionären Kontext limitiert¹⁸⁶ und durch Ressourcen und Kompetenzen in Verbindung mit **zeitfadabhängigen Entwicklungsprozessen** stark vorstrukturiert, was radikalen Wandel erschwert.¹⁸⁷ So vertritt die CbTF die Theorie der Pfadabhängigkeit¹⁸⁸, die Entwicklungspfade beschreibt, die nicht ohne weiteres verlassen werden können. Im Unterschied zu anderen Ansätzen, die auch die Historizität¹⁸⁹ als Teil der Pfadabhängigkeit verstehen, wird in der CbTF nur der Aspekt der positiven Rückkopplungen als Pfadabhängigkeit verstanden.¹⁹⁰ Über die Historizität wird erfasst, dass gegenwärtige Situationen durch die Vergangenheit geprägt sind und die zukünftige Entwicklung von der aktuellen Situation abhängt („history matters“¹⁹¹). In der Evolution von Technologien und Institutionen können nach dieser Auffassung selbstverstärkende Mechanismen zu Rigiditäten führen.¹⁹²

Damit sich ein Unternehmen wandeln kann, ist es auf aktive und findige Akteure im Sinne eines ‚homo agens‘ angewiesen, die versuchen Veränderungen herbeizuführen,

¹⁸⁵ Vgl. FREILING, ET AL. (2009), S. 18.

¹⁸⁶ Vgl. FREILING, ET AL. (2009), S. 18.

¹⁸⁷ Vgl. FREILING, ET AL. (2006), S. 50.

¹⁸⁸ Unter Pfadabhängigkeit wird die Beeinflussung von Prozessabläufen in einer Organisation durch vergangene Ereignisse verstanden. Vgl. ACKERMANN (2001); Vgl. SCHREYÖGG/ SYDOW (2003).

¹⁸⁹ Mit Historizität wird der grundsätzliche Umstand bezeichnet, dass Entscheidungen und Ereignisse auf einer Zeitachse zu interpretieren sind, sich gegenseitig beeinflussen und nicht beliebig revidierbar sind. Aktuell beobachtbare Gegebenheiten sind das Ergebnis historischer Entwicklungslinien, die auch anders hätten verlaufen können. Vgl. TEECE/PISANO (1994); Vgl. HELFAT/PETERAF (2003); Vgl. FREILING, ET AL. (2006).

¹⁹⁰ Vgl. FREILING, Jörg, ET AL. (2008); Vgl. FICHTNER (2008), S. 52.

¹⁹¹ Vgl. ACKERMANN (2003), 227ff.; Vgl. SCHREYÖGG/ SYDOW (2003), S. 261.

¹⁹² Vgl. FICHTNER (2008), S. 52.

die auch disruptiver Art sein können.¹⁹³ In ihrem Streben nach Wettbewerbsfähigkeit handeln die Akteure unter **radikaler Unsicherheit**, begründet durch Unwissenheit.¹⁹⁴ Denn vollkommenes Wissen gibt es weder unternehmensextern noch unternehmensintern. Gerade unter dieser Annahme ist es nicht möglich einer bestimmten Ressourcen- und Kompetenzausstattung einen Wettbewerbsvorteil zu unterstellen.¹⁹⁵ Vielmehr handelt es sich beim Kompetenzaufbau um einen anhaltenden und dynamischen Prozess, indem sich auch die identitätsbasierte Markenführung wiederfindet.¹⁹⁶

4.3 Der identitätsbasierte Markenmanagementansatz

Der **identitätsbasierte Markenmanagementansatz** nach BURMANN ET AL. baut konzeptionell auf den Erkenntnissen des ressourcen- und kompetenzorientierten Ansatzes des Strategischen Managements auf, indem er aus einer integrativen und holistischen Perspektive die in der Markenführung typischerweise imageorientierte, Outside-In-Perspektive (Nachfrageorientierung), um eine mitarbeiterverhaltensorientierte, kompetenzbasierte, Inside-Out-Perspektive (Mitarbeiterorientierung) zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen ergänzt.¹⁹⁷ In diesem Sinne weist der identitätsbasierte Ansatz als einzige Theorie der Markenführung durch seine Innen- und Aussenorientierung sowie durch seine theoretische Fundierung in der Ressourcen- und Kompetenztheorie eine „akzentuierte Kompetenzorientierung“¹⁹⁸ auf. Vor diesem Theoriengerüst versteht der identitätsbasierte Markenführungsansatz Marke als das Ergebnis der richtigen Kombination von Unternehmensressourcen, was die Marke selbst als Ressource qualifiziert.¹⁹⁹

¹⁹³ Die CbTF schliesst radikalen Wandel für etablierte Unternehmen aufgrund der Pfadbezogenheit weitestgehend aus und stimmt damit an diesem Punkt mit Christensen Theorie überein. Findige Akteure in Form von Start Ups sollen hingegen Veränderungen disruptiver Natur herbeiführen können Vgl. FREILING, ET AL. (2006), S. 66.

¹⁹⁴ Vgl. GERSCH, ET AL. (2005), S. 42.

¹⁹⁵ Vgl. FREILING, Jörg, ET AL. (2008), S. 1152.

¹⁹⁶ Vgl. BURMANN, ET AL. (2018).

¹⁹⁷ Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), 13ff.

¹⁹⁸ Nebst dem identitätsbasierten Markenmanagementansatz versucht lediglich noch Freiling/Welling im Rahmen einer Forschungsinitiative Kompetenzen in ein ganzheitliches Markenführungskonzept zu integrieren. Vgl. BLINDA (2007), S. 23.

¹⁹⁹ Vgl. BARNEY (1986); Vgl. URDE (1999); Vgl. MEFFERT, ET AL. (2002); Vgl. FREILING/WELLING (2005).

Das identitätsbasierte Markenverständnis entspricht der Vorstellung eines dynamischen, sozialen Markenbildungsprozesses, indem es den Einfluss kollektiver Prozesse auf Mitarbeiterebene auf die Markenidentität berücksichtigt. Damit gilt dieses Markenverständnis in der Markenforschung als State of the Art.²⁰⁰

Das dieser Arbeit zugrundeliegende identitätsbasierte Markenverständnis geht auf die Arbeiten von MEFFERT²⁰¹, MEFFERT/BURMANN²⁰² und KELLER²⁰³ zurück und beschreibt **Marke** als

„ein Bündel aus funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen, deren Ausgestaltung sich aus Sicht der Zielgruppen der Marke nachhaltig gegenüber konkurrierenden Angeboten differenziert.“²⁰⁴

Diese Definition integriert die interne Ursachenperspektive mit der externen Wirkungsperspektive einer Marke. Das heisst, die interne Ursachen- oder Managementperspektive umfasst die Vermittlung des intendierten Markennutzenversprechens an die externen Zielgruppen, die ihrerseits im Rahmen der Wirkungsperspektive die Marke wahrnehmen und bewerten (Fremdbild bzw. Markenimage).²⁰⁵ Die Ursachen- oder Managementperspektive umfasst das Selbstbild der Marke aus Sicht aller internen Zielgruppen (inkl. verfügbarer Ressourcen und Kompetenzen) der markenführenden Institution. Dieses Selbstbild wird als **Markenidentität** bezeichnet und folgendermassen definiert:

Die Markenidentität umfasst „diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.“²⁰⁶

²⁰⁰ Vgl. MEFFERT, ET AL. (2002).

²⁰¹ Vgl. MEFFERT (1974).

²⁰² Vgl. MEFFERT/ BURMANN (1996).

²⁰³ Vgl. KELLER (1993).

²⁰⁴ BURMANN, ET AL. (2018), S. 13.

²⁰⁵ Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), S. 13.

²⁰⁶ BURMANN, ET AL. (2018), S. 26.

Einem sozialwissenschaftlichen Identitätsverständnis folgend, bildet sich die Markenidentität durch menschliche Interaktion und Reflexion, also immer im Wechselspiel zwischen dem Selbstbild und dem Fremdbild.²⁰⁷ Dabei bezieht sich die Markenidentität auf die Identität der Gruppe, die hinter der Marke steht und die Marke in der Interaktion mit anderen Personengruppen durch Selbstreflexion von ihren Wettbewerbern abgrenzt.²⁰⁸ Die Identität der Marke setzt sich wie bei einem Menschen oder bei einer Gruppe aus verschiedenen Rollen bzw. Komponenten zusammen, die jedoch ganzheitlich wahrgenommen werden. Die Ausprägungen und Kombination dieser Identitätskomponenten müssen dabei eine „in sich widerspruchsfreie, schlüssige ‘Gestalt‘“ ergeben, die sich im relevanten Markt von anderen Leistungsangeboten differenziert.²⁰⁹ Inkonsistenz in der Kombination der Identitätskomponenten erschwert oder verhindert eine ganzheitliche Markenwahrnehmung und damit die Differenzierung.²¹⁰ Auch eine ständige Anpassung der Markenidentität an die sich laufend wandelnden Einflüssen der Umwelt würde unweigerlich zu Inkonsistenzen der eigenen Identität führen. Daher ist ein selbstreferenzielles Bewusstsein über die in der Vergangenheit erbrachten Leistungen und Erfolge konstitutiv für die Weiterentwicklung der eigenen Identität.²¹¹

4.3.1 Die Identitätskomponenten der Markenidentität

Auf der Grundlage von sozialwissenschaftlicher und psychologischer Identitätsforschung lassen sich sechs konstitutive Komponenten identifizieren, die eine Markenidentität beschreiben.

²⁰⁷ Der Grad der Konsistenz zwischen Eigen- und Fremdbild bestimmt langfristig die Stärke und damit die Verhaltensrelevanz einer Marke für interne und externe Zielgruppen Vgl. KELLER (1993).

²⁰⁸ Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), S. 26.

²⁰⁹ Vgl. MEFFERT/ BURMANN (1996), 36f.; Vgl. DEICHSEL, ET AL. (2017), S. 213.; Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), S. 26.

²¹⁰ Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), S. 26.

²¹¹ Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), S. 31.

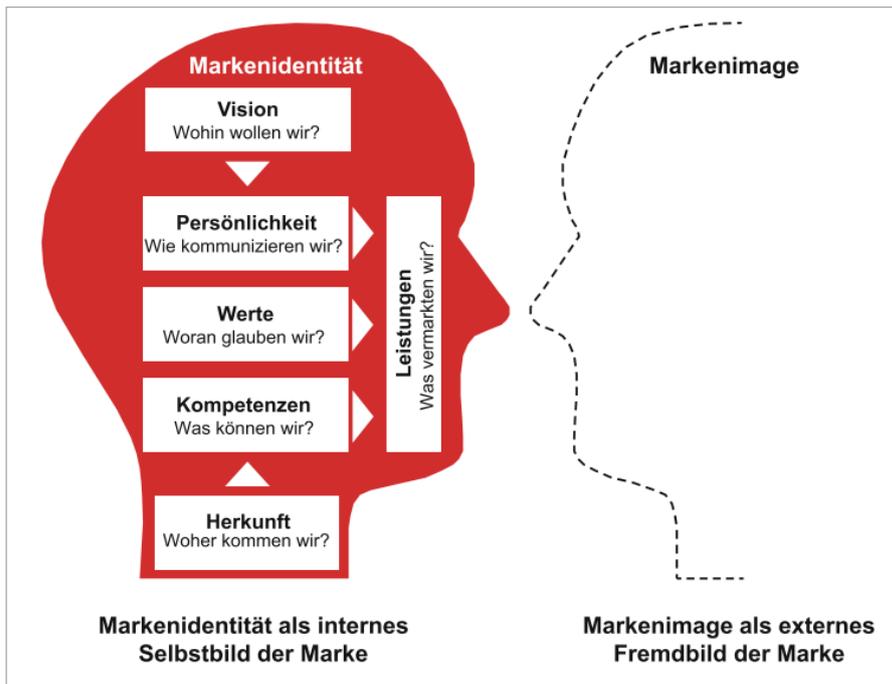


Abb. 4: Komponenten der Markenidentität

Quelle: BURMANN et al. (2018), S. 32, in enger Anlehnung an BURMANN/MEFFERT (2003)

Die **Markenherkunft** stellt als die Wurzeln einer Marke die Basis der Markenidentität dar und beantwortet die Frage „Woher kommen wir?“. Ohne Verankerung in die eigene Herkunft fehlt es einer Marke an einem Bezugspunkt zur Selbstreflexion.²¹² Unter dem Begriff der Pfadabhängigkeit²¹³ erfährt der Faktor Herkunft auch in der Psychoanalyse, der Neuen Institutionenökonomie und in der Managementtheorie eine grosse Bedeutung. Wie der vielbeachtete Ausspruch „strategy follows structure“ deutlich macht, werden Strategien nicht vollkommen unabhängig gebildet, sondern immer vor dem Hintergrund früherer Entscheidungen. Dieses sogenannte „History Matters“ Argument besagt, dass Entscheidungen aus der Vergangenheit zukünftige Entscheidungen prägen, was den Handlungsspielraum für die Bildung neuer Strategien einschränkt.²¹⁴ Die Markenherkunft ist zwar eng mit der Historie der Marke verbunden, darf jedoch nicht mit dieser gleichgesetzt werden.²¹⁵ Während die Markenhistorie sämtliche Ereignisse

²¹² Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), S. 31.

²¹³ Vgl. DIERICKX/ COOL (1989); Vgl. TEECE/ PISANO (1994).

²¹⁴ Vgl. SCHREYÖGG, ET AL. (2003), S. 259.

²¹⁵ Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), S. 33.

der Vergangenheit umfasst, akzentuiert die Markenherkunft nur einzelne Facetten der Markenhistorie bzw. bereits erbrachter Leistungen. Insofern ist die Markenherkunft im Gegensatz zur Markenhistorie eine gestaltbare Identitätskomponente, die auf den drei Facetten räumliche Herkunft (Kultur)²¹⁶, Unternehmensherkunft²¹⁷ und Branchenherkunft basiert.²¹⁸ Bei allen drei Dimensionen kann das Markenmanagement durch Betonung einzelner Herkunftsfacetten die Wahrnehmung der Markenidentität beeinflussen und über die Zeit hinweg verändern.

Die **Markenvision** gibt die langfristige Entwicklungsrichtung der Marke („Wohin wollen wir?“) vor. Sie formuliert bildhaft-emotionale Leitlinien, anhand derer die Mitarbeiter einer Marke zukünftig aufzubauende Kompetenzen ablesen können, die zur Erfüllung der Vision notwendig sind. Die Markenvision hat folglich eine wichtige Koordinationsaufgabe inne und dient der Sicherstellung eines unternehmensweiten, mit den Markenzielen²¹⁹ konformen Handelns.²²⁰

Wie Abb. 4 zeigt, bilden diese zeitlich in die Vergangenheit bzw. Zukunft weisenden Identitätskomponenten Herkunft und Vision den Rahmen für die Ausgestaltung der übrigen Komponenten.

Die **Markenkompetenzen** („Was können wir?“) prägen die Gestaltung der Markenidentität, indem sie die spezifischen Wettbewerbsvorteile der Marke begründen und deren Leistungsfähigkeit sichern, indem sie die markenführende Organisation (im

²¹⁶ Aufbauend auf den Erkenntnissen der Culture-of-Brand-Origin-Forschung bezieht sich die identitätsbasierte Markenherkunft nicht nur auf regionale Herkunftsdimensionen (z.B. deutsche Herkunft der Marke Adidas), sondern auch auf die kulturelle Herkunft der Marke (z.B. asiatische Herkunftsassoziationen im Fall von Hyundai). Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), 34ff.

²¹⁷ Die Unternehmensherkunft umfasst die Zuordnung einer Marke zu einer Organisation, aber auch Unternehmenskultur, Unternehmensgründer und Führungspersönlichkeiten können die Herkunft und Markenidentität des Unternehmens und/oder der Produktmarken entscheidend prägen. Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), S. 36.

²¹⁸ Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), S. 33.

²¹⁹ Im Vergleich zur Markenvision sind Markenziele durch einen noch höheren Konkretisierungsgrad und einen kürzeren Zeithorizont charakterisiert. Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), S. 37.

²²⁰ Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), S. 37.

Sinne von Handlungspotentialen) zur Einlösung des kommunizierten Markennutzenversprechens durch ein konsistentes Markenverhalten befähigen.²²¹ Markenkompetenzen beruhen auf den Ressourcen und Kompetenzen eines Unternehmens und repräsentieren die spezifischen organisationalen Fähigkeiten zur marktgerechten Identifikation, Veredelung und Kombination von Ressourcen.²²²

Basierend auf den Veredelungs-, Marktzufuhr- und Meta-Kompetenzen des CbV strukturiert BLINDA die Markenkompetenzen²²³ in weitere markenspezifische Kompetenzdimensionen: Die Veredelungskompetenzen schaffen die Handlungspotenziale einer Marke bei der Gestaltung der Leistungsbereitschaft dank der Informationsabsorptionskompetenz und strategischen Planungskompetenz; die Marktzufuhrkompetenz ermöglichen die Gestaltung der Leistungserstellung und umfassen die Evolutionskompetenz, Durchsetzungskompetenz und Umsetzungskompetenz; mit den Meta-Kompetenzen Kundenakquisitionskompetenz und Kundenbindungskompetenz ist ein Unternehmen in der Lage, neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden an die Marke zu binden.²²⁴ Die Güte dieser insgesamt acht Markenkompetenzen entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit eines markenführenden Unternehmens und damit über den Markenerfolg.²²⁵ Für die vorliegende Problemstellung ist insbesondere die Evolutionskompetenz von Bedeutung, die BLINDA definiert als

„das Handlungspotenzial der markenführenden Institution, eine Markenidentität dauerhaft mit physisch-funktionalen und symbolischen Neuerungen anzureichern und dadurch aktuell zu halten“²²⁶

Ein für den Markterfolg zwingend notwendigen dauerhaft überlegener Kundennutzen

²²¹ Vgl. BLINDA (2007), S. 318.

²²² Vgl. BLINDA (2007), S. 318.; Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010); Vgl. Burmann et al. (2015), S. 48.

²²³ BLINDA verwendet in seiner auf diese Kompetenzen eingehende Arbeit den Begriff Markenführungskompetenz Vgl. BLINDA (2007).

²²⁴ Vgl. BURMANN, ET AL. (2015), S. 50.; Vgl. BLINDA (2007), 172ff.

²²⁵ Vgl. BLINDA (2007), S. 188.

²²⁶ BLINDA (2007), S. 182.

basiert immer auf Kernkompetenzen²²⁷ und damit auf Wissensvorsprüngen.²²⁸ Diese Wissensvorsprünge sind stets temporär, weshalb es permanenten Investitionen in die Erneuerung von Kompetenzen und Kernkompetenzen bedarf. Im Verständnis dieses dynamisch-kontinuierlichen Markenführungsprozesses zeichnet sich eine klare Markenidentität durch die notwendige Risikobereitschaft und Innovationsfreude bei der persönlichen Weiterentwicklung aus.²²⁹

Die **Markenwerte**, als eine weitere Identitätskomponente, repräsentieren die grundlegenden Überzeugungen der hinter einer Marke stehenden Führungskräfte und Mitarbeiter („Woran glauben wir?“), also die in einem Unternehmen vorherrschende Unternehmenskultur. Die **Markenpersönlichkeit** verantwortet den verbalen und nonverbalen Kommunikationsstil einer Marke („Wie kommunizieren wir?“).²³⁰ Die **Markenleistung** beschreibt schliesslich auf Basis der Markenkompetenzen die Entscheidung über die grundsätzliche Form und Art der Produkte und Dienstleistungen einer Marke („Was vermarkten wir?“). Sie determiniert, wie eine Marke für den Nachfrager nutzbar wird.²³¹

4.3.2 Abgrenzung Markenidentität von Unternehmenskultur

Die Unternehmenskulturforschung weist einige Publikationen auf, die den Kultur- und Identitätsbegriff nahezu identisch fassen.²³² Unternehmenskultur ist diesen Autoren zufolge vor allem durch eine starke Gruppenidentität der Mitarbeiter eines Unternehmens geprägt. Insofern lässt sich die Identität eines Unternehmens „kultivieren“ und durch geeignete Rituale und gemeinsam gelebte Werte und Normen sichtbar machen.²³³ Doch gemäss BURMANN ET AL. muss trotz der inhaltlichen Nähe vom Kultur- und Identitätsbegriff einer Gleichsetzung der beiden Konstrukte widersprochen werden. Aus Sicht der Organisations- und Markenforscher stellt die Unternehmenskultur

²²⁷ Vgl. LEONARD-BARTON (1992).

²²⁸ Vgl. LEONARD-BARTON (1992); Vgl. FREILING, ET AL. (2006).

²²⁹ Vgl. BURMANN, ET AL. (2015), S. 42.

²³⁰ Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), S. 32.

²³¹ Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), S. 46.

²³² Vgl. SCHEIN (1985), S. 44.

²³³ Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), S. 28.

vielmehr ein Kontextfaktor dar, der die Markenidentität prägt.²³⁴

Während die Unternehmenskultur primär ein innengerichtetes Konstrukt darstellt, bezieht sich die Markenidentität stärker und explizit auf den Absatzmarkt (durch das Nutzenversprechen, die Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern etc.).²³⁵ Aus einer ressourcenorientierten Sichtweise sind sowohl die Unternehmenskultur als auch die Unternehmensmarke den intangiblen Ressourcen zuzuordnen.²³⁶ Beide erfüllen die drei Kriterien der strategischen Relevanz nach BARNEY: Sie sind **wertvoll** (im Sinne ihrer potenziellen positiven Wirkungseffekte auf den Unternehmenserfolg), **einzigartig** (im Sinne spezifischer Kontexte und Einflussfaktoren wie Historie, Markt- und Branchenspezifika, Mitarbeitercharakteristika etc.) und **nicht imitierbar** (im Sinne einer eingeschränkten Kopierbarkeit durch Wettbewerber).²³⁷ Damit können beide interne Größen zu strategischen Fähigkeiten²³⁸ ausgebaut werden.

Einem integrativen Kulturverständnis²³⁹ folgend ist die Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt zu fassen. Dieser Ansatz basiert auf der Erkenntnis, dass die Unternehmenskultur einerseits aus sozialen Interaktionen der Mitarbeitenden hervorgeht, andererseits jedoch auch eigenständige kulturelle Phänomene produziert, die wiederum das Mitarbeiterverhalten beeinflussen.²⁴⁰ Somit ist die Unternehmenskultur langfristig teilweise beeinflussbar.²⁴¹

SCHEIN, dem Vertreter des integrativen Kulturverständnisses zufolge kann **Unternehmenskultur** als integraler Bestandteil des Strategischen Managements wie folgt definiert werden:

²³⁴ Vgl. JO HATCH/ SCHULTZ (1997); Vgl. MEFFERT (1994).

²³⁵ Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), S. 28.

²³⁶ Barney versteht Marke als eine „socially complex resource that could be a source of sustained competitive advantage“. Vgl. BARNEY (2014), S. 26.; Vgl. BARNEY (1986).

²³⁷ Vgl. BARNEY (1991), S. 105–112.; Vgl. DEITMAR (2012), S. 15.

²³⁸ Strategische Fähigkeiten umfassen die spezifischen organisationalen Prozesse und Kompetenzen der Mitarbeiter. Vgl. HADJIMANOLIS (2000), S. 264.

²³⁹ Vgl. SCHEIN (1984).

²⁴⁰ Vgl. DEITMAR (2012), S. 24.

²⁴¹ Vgl. SCHEIN (2004A).

„(...) a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”²⁴²

SCHEIN beschreibt drei Ebenen, auf denen sich die Unternehmenskultur manifestiert. Diese drei Ebenen unterscheiden sich durch das Ausmass der Sichtbarkeit der Unternehmenskultur. Am sichtbarsten sind die Artefakte (Rituale, Kleidung etc.), gefolgt von den bekundeten Werten und den Grundannahmen als unterste Stufe des Drei-Ebenen Modells.²⁴³

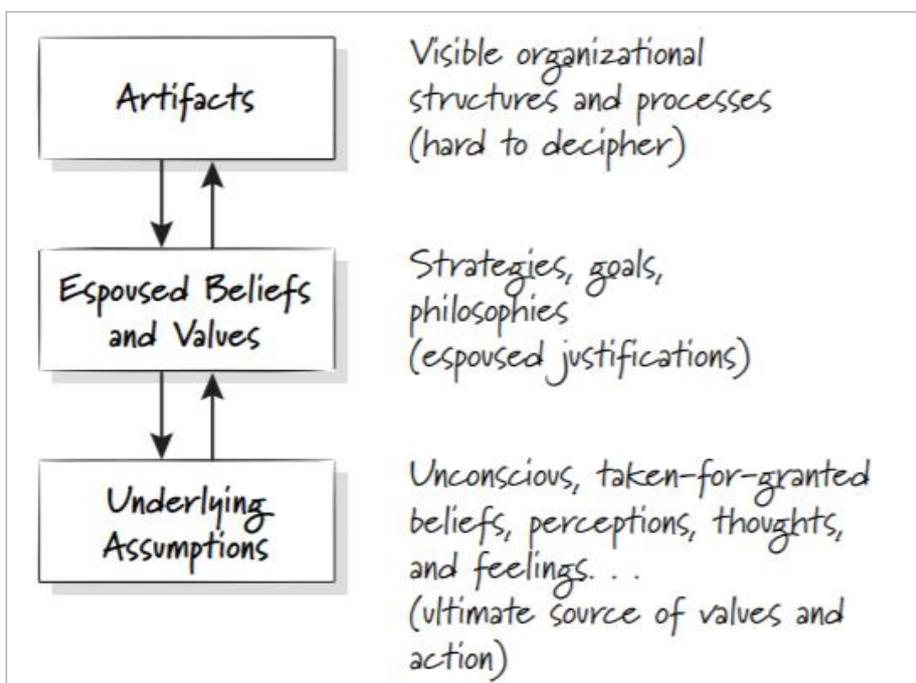


Abb. 5: Kulturebenen-Modell

Quelle: SCHEIN (2004), S. 26

Die Essenz der Unternehmenskultur liegt nach SCHEIN auf der Ebene der Grundannahmen und ist im Unterbewusstsein der Unternehmensmitglieder verankert. Als eine interne Grösse, die sich über die Zeit entwickelt hat und deren aktueller Zustand von

²⁴² SCHEIN (2010), S. 18.

²⁴³ Vgl. SCHEIN (2010), 23ff., (1984).

den Entwicklungen in der Vergangenheit abhängt,²⁴⁴ verselbstständigt sich die Kultur in einem Unternehmen immer mehr und wird zu einem emergenten Phänomen des Gruppenverhaltens, welches sich einer gezielten Steuerung durch das Management weitgehend entzieht.²⁴⁵ Daher stellt die Unternehmenskultur im Unterschied zur Markenidentität nach BURMANN kein Führungsinstrument dar.²⁴⁶

Insgesamt stehen die Forschungsstränge zu Unternehmenskultur und Unternehmensmarke weitgehend isoliert nebeneinander.²⁴⁷ Einen umfassenden Beitrag zur Beziehung von Unternehmenskultur und Unternehmensmarke leistet DEITMAR mit ihrer Forschungsarbeit.²⁴⁸ Darin konstatiert sie, dass Kultur und Marke zahlreiche Kongruenzen und Komplementaritäten aufweisen.²⁴⁹ Beide Konstrukte basieren auf bestimmten Werten und Normen, die das Mitarbeiterverhalten beeinflussen. Dabei wird der Auffassung gefolgt, dass das Erlernen der Unternehmensmarke durch die Mitarbeiter in hohem Masse ein sozialer Lernprozess ist, der ungesteuert im Rahmen der kulturellen Sozialisation (Vorleben, Erleben) erfolgt.²⁵⁰ So gelangt DEITMAR zur Erkenntnis, dass Kultur und Marke „nicht nur über die formalen Implementierungsschritte wie der Erstellung von Normen und Artefakten miteinander verwoben sind, sondern ungleich stärker über den informellen Sozialisationsprozess, indem unter den Mitarbeitern kulturelles und markenbezogenes Wissen und Verhalten vermittelt wird“²⁵¹. Der **Markensozialisation** „als informeller und impliziter Implementierungsprozess durch die Unternehmenskultur“²⁵² stellt DEITMAR die **Markenorientierung** „als formaler und expliziter Implementierungsprozess durch das Markenmanagement“²⁵³ gegenüber. Somit hat die

²⁴⁴ Vgl. FICHTNER/ FREILING (2008), S. 31.

²⁴⁵ Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), S. 28.

²⁴⁶ Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), S. 28.

²⁴⁷ Vgl. DEITMAR (2012), S. 8.

²⁴⁸ Vgl. DEITMAR (2012).

²⁴⁹ Vgl. DEITMAR (2012), S. 28.

²⁵⁰ Vgl. DEITMAR (2012), S. 146.

²⁵¹ DEITMAR (2012), S. 84.

²⁵² DEITMAR (2012), S. 151.

²⁵³ DEITMAR (2012), S. 151.

Unternehmenskultur einen entscheidenden Einfluss auf die Umsetzung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten.²⁵⁴ Dabei bezieht sich der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Markenidentität insbesondere auf die Identitätskomponente der Markenherkunft.²⁵⁵

Im identitätsbasierten Markenmanagement wird die Unternehmenskultur folglich als Handlungsrahmen der Marke bzw. Einflussgrösse im Sozialisationsprozess der internen Markenimplementierung verstanden.²⁵⁶

Aufgrund des starken Einflusses der Unternehmenskultur auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter, ist ein **Markenidentitäts-Kultur-Fit** Voraussetzung dafür, dass die Markenidentität von den Mitarbeitern akzeptiert wird.²⁵⁷ Während die Werte der Unternehmenskultur durch einen langfristigen, kollektiven Prozess gebildet werden, gehen die kommunizierten Werte der Unternehmensmarke in der Regel aus strategischen Erwägungen und Soll-Vorstellungen hervor (z.B. der Positionierung im Wettbewerb) und müssen insofern nicht zwangsläufig die aktuelle Unternehmenswirklichkeit widerspiegeln.²⁵⁸ Für eine glaubwürdige Markenpositionierung ist eine Übereinstimmung der Markenwerte mit den tatsächlich gelebten Werten und Normen der Mitarbeiter, also der Unternehmenskultur (Marken-Kultur-Fit), jedoch unerlässlich.²⁵⁹ Somit basiert eine starke Marke²⁶⁰ immer auf den Werten, die kongruent zu denen der Unternehmenskultur sind. Die Unternehmenskultur muss folglich bei der Entwicklung und Modifikation der Markenidentität berücksichtigt werden bzw. in die strategischen und operativen Überlegungen des Markenmanagements einbezogen werden.²⁶¹

²⁵⁴ Vgl. FREILING (2001A), S. 36.; ZEPLIN (2006), S. 36.; Vgl. DEITMAR (2012), S. 29.

²⁵⁵ Gemäss Blinda ist die Unternehmenskultur Teil der institutionellen Herkunft einer Marke. Vgl. BLINDA (2003), 53f. Vgl. ZEPLIN (2006), S. 35.

²⁵⁶ Vgl. DEITMAR (2012), S. 137.

²⁵⁷ Vgl. BURMANN/ ZEPLIN (2013), S. 131.

²⁵⁸ Vgl. DEITMAR (2012), S. 2.

²⁵⁹ Vgl. CHERNATONY/ COTTAM (2008), 17ff.; Vgl. PIEHLER (2011), S. 544.; Vgl. DEITMAR (2012), S. 2.

²⁶⁰ Burmann et al. definieren Markenstärke als das Ausmass der Verhaltensbeeinflussung einer Marke nach innen (Mitarbeiterverhalten) und nach aussen (Kaufverhalten). Dieses Ausmass wird seinerseits von der Markenidentität bestimmt. Vgl. BURMANN, ET AL. (2018), 301ff.

²⁶¹ Vgl. DEITMAR (2012), S. 140.

Bei einem Misfit zwischen der Marke und der Unternehmenskultur besteht die Option, die Markenidentität oder die Unternehmenskultur anzupassen. Eine Anpassung der Unternehmenskultur ist jedoch ein sehr schwieriger und langwieriger Prozess, da sie aus sozialer Interaktion entsteht und im Vergleich zur Marke durch das Management nicht vollständig kontrollierbar ist.²⁶² Unternehmenskulturen tendieren dazu andersartige Innovationen, die von der Kernkompetenz abweichen, als Bedrohung zu empfinden, was sich in einer hohen Veränderungsrigidität ausdrückt.²⁶³ Dies entpuppt sich vor dem Hintergrund eines zunehmenden Veränderungs- und Innovationsdrucks als eine der grössten Hürden im Transformationsprozess von Unternehmen.²⁶⁴ Auch Marken sind in einem hohen Masse von Kernkompetenzen geleitet.²⁶⁵ Eine starke Marke muss jedoch nicht per se über die Zeit zu Rigidität führen. Denn wie ausgeführt, ist die Weiterentwicklung von Kompetenzen eine der zentralen Bestandteile eines dynamischen Markenmanagements. So kann eine Marke im Vergleich zur Unternehmenskultur, durch markenorientierte Massnahmen relativ schnell und flexibel auf veränderte Positionierungsansprüche reagieren.²⁶⁶ Insofern kann die Unternehmensmarke als sogenannter „Change Agent“ eingesetzt werden, mit dem sich ein organisationaler Wandel gezielt begleiten und aktiv steuern lässt.²⁶⁷ Durch die Betonung der Stabilität wesentlicher Kernwerte, die Vermittlung des Nutzens des Wandels und die Formulierung einer Unternehmensvision als bildhaft-emotionale Leitlinie, kann das Markenmanagement dazu beitragen, den Mitarbeitern Sicherheit zu vermitteln und den Veränderungsprozess und damit auch eine sukzessive Veränderung der Unternehmenskultur positiv zu besetzen.

²⁶² Vgl. BURMANN/ ZEPLIN (2013), S. 132.; Vgl. FICHTNER (2008), S. 79.

²⁶³ Vgl. SCHREYÖGG (1989).

²⁶⁴ Vgl. Caggemini Consulting (2017).

²⁶⁵ Vgl. ERRICHELLO (2013), S. 60.

²⁶⁶ Aber auch bei der Markenrepositionierung muss auf die Wahrung des Marken-Kultur-Fits geachtet werden, um nicht an Glaubwürdigkeit und Konsistenz einzubüssen. Vgl. DEITMAR (2012), S. 197.; Vgl. BOCH (2013); Vgl. FEDDERSEN (2010); Vgl. JENNER (1999).

²⁶⁷ Vgl. CAUSON (2004), 297ff.

4.4 Konzepte strategischer Flexibilität

Mit der Digitalisierung und der damit verbundenen hohen Veränderungsdynamik erhöht sich der Bedarf nach strategischer Flexibilität. Die betriebswirtschaftliche Forschung hat sich mit unterschiedlichen Erscheinungsformen der Flexibilität von Unternehmen beschäftigt.²⁶⁸ Dabei ist gemäss BURMANN eine direkte Übertragung der ursprünglichen Bedeutung des lateinischen Wortes *flexibilis* (biegsam, anpassungsfähig, geschmeidig) auf Unternehmen problematisch, weil diese implizit von einem statischen Gleichgewicht ausgeht, wonach physische Objekte nach einer ‚Verbiegung‘ problemlos ihren ursprünglichen Zustand wieder annehmen können.²⁶⁹ Während diese Begriffsbedeutung auf einzelne Aggregate, z.B. in der Produktion zutreffen mag, wird die Flexibilität von Unternehmen vielmehr im Sinne eines dynamischen Gleichgewichts als „Sicherung der Überlebensfähigkeit durch dauerhafte Anpassung an Veränderungen der Unternehmenssituation“²⁷⁰ verstanden.²⁷¹ Damit entspricht die Bedeutung des Flexibilitätsbegriffs bei Unternehmen eher der langfristigen Anpassungsfähigkeit im Sinne des obig skizzierten kontinuierlichen Wandels bzw. einer Evolution.²⁷² JACOB definiert Flexibilität im Allgemeinen daher als „die Eigenschaft (...) einer Sache (z.B. Maschine, Fertigungssystem), einer Einrichtung oder eines Teils davon (z.B. Unternehmen, Unternehmensorganisation, Produktions-, Finanz-, und Marketingbereich), eines Tätigwerdens oder Tuns, sich gut an veränderte Gegebenheiten und, daraus resultierend, veränderte Aufgaben anpassen zu lassen.“²⁷³

In den letzten Jahren konnte ein deutlicher Zuwachs an Forschungen zum betriebswirtschaftlichen Flexibilitätsphänomen ausgemacht werden.²⁷⁴ Insbesondere aus dem angloamerikanischen Sprachraum liegen etliche empirische und konzeptionelle Stu-

²⁶⁸ Vgl. BURMANN (2005), S. 30.

²⁶⁹ Vgl. BURMANN (2005), S. 30.

²⁷⁰ Vgl. BURMANN (2005), S. 31.

²⁷¹ Vgl. BURMANN (2005), S. 31.

²⁷² Vgl. BURMANN (2005), S. 31.

²⁷³ JACOB (1989), S. 16.

²⁷⁴ Vgl. COMBE (2012); Vgl. BROZOVIC (2018).

dien vor, wobei sich der Flexibilitätsdiskurs über unterschiedliche Disziplinen wie Strategisches Management, Organisationstheorie, Ökonomie und Marketing erstreckt.²⁷⁵ Deshalb ist es auch nicht verwunderlich, dass keine einheitliche Definition vom Flexibilitätsbegriff existiert.²⁷⁶ Nach JOHNSON ET AL. lassen sich die in der Literatur vorherrschenden Flexibilitätsdefinitionen in drei übergeordnete Kategorien (Typologisierungen) einordnen: Die operative Flexibilität beschäftigt sich mit alltäglichen, kurzfristigen Veränderungen (z.B. kurzfristige Nachfrageschwankungen, Rohstoffmangel und Störfällen). Die taktische Flexibilität hingegen ermöglicht den Umgang mit mittelfristigen Produktdesign- und Produktsortimentsänderungen und Nachfragefluktuationen. Die strategische Flexibilität beschreibt schliesslich die Fähigkeit auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren und dadurch den langfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen.²⁷⁷ MEFFERT zufolge herrscht im Flexibilitätsdiskurs Einigkeit darüber, dass strategische Flexibilität als eine Voraussetzung oder Bedingung zur Durchführung bestimmter, in der Zukunft liegenden Anpassungsmassnahmen, zu begreifen ist.²⁷⁸ In Abgrenzung zu anderen Flexibilitätsarten bezieht sich die strategische Flexibilität immer auf das gesamte Unternehmen und weist sowohl eine interne als auch externe Dimension auf. Zudem ist sie durch eine offensiv-aktive Handlungsorientierung zur Ausschöpfung von Wachstumspotentialen charakterisiert.²⁷⁹ Strategische Flexibilität ist also nicht nur eine Wandlungsfähigkeit, sondern in erster Linie ein Entwicklungspotential. Denn ein strategisch flexibles Unternehmen schafft strategische Optionen, die es auf Veränderungen reagieren oder diese sogar aktiv herbeiführen lässt.²⁸⁰

4.4.1 Treiber strategischer Flexibilität: State of the Art

Der Aufgabe, diese Vielzahl an Definitionen und Paradigmen zum Flexibilitätsbegriff in Form von Literaturübersichten zu konsolidieren und diskutieren, haben sich in den letzten Jahren einige Autoren angenommen.²⁸¹ Doch so umfassend und multidimensional

²⁷⁵ Vgl. JOHNSON, ET AL. (2003), S. 75.

²⁷⁶ Vgl. ROBERTS/ STOCKPORT (2009).

²⁷⁷ Vgl. JOHNSON, ET AL. (2003), S. 75.

²⁷⁸ Vgl. MEFFERT (1968), S. 11.

²⁷⁹ Vgl. BURMANN (2002), S. 50.

²⁸⁰ Vgl. COMBE (2012); Vgl. SANCHEZ (1995).

²⁸¹ Vgl. TONI/ TONCHIA (1998); Vgl. ROBERTS/ STOCKPORT (2009); Vgl. SALEH, ET AL. (2009); Vgl. HAAN,

diese ‚Reviews‘ auch sind, ein spezifischer Fokus auf strategische Flexibilität hat bisweilen gefehlt.²⁸² Diese Lücke füllt BROZOVIC mit seinem umfassenden Meta-Review, der Veröffentlichungen aus der Zeitspanne von 1978 bis 2015 diskutiert.²⁸³ Dabei verzichtet er auf weitere Definitionsdebatten und fokussiert die Wirkmechanismen und Paradigmen von strategischer Flexibilität. So identifiziert BROZOVIC aus insgesamt 156 Beiträgen die Hauptcharakteristika von strategischer Flexibilität und setzt die verschiedenen Aspekte (‚Triggers‘, ‚Dimensions‘, ‚Enablers‘, ‚Barriers‘, ‚Process‘ und ‚Outcomes‘) in Form eines konzeptionellen Analysemodells zueinander in Beziehung.

Für einen Forschungsüberblick (state of the art) zum Konzept der strategischen Flexibilität eignet sich der Meta-Review von BROZOVIC gut, weil dieser dem Analysemodell in Abb. 6 folgend systematisch bisher erforschte Einflussfaktoren und Wirkmechanismen strategischer Flexibilität aufzeigt.

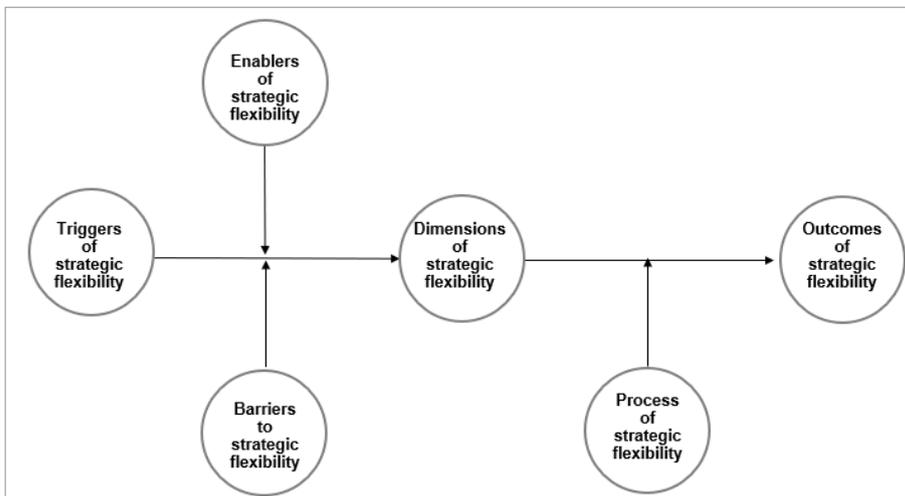


Abb. 6: Analysemodell strategische Flexibilität nach Brozovic

Quelle: BROZOVIC (2018), S. 15

Im Analysemodell von BROZOVIC wird die eingangs beschriebene Umweltdynamik als

ET AL. (2011); Vgl. COMBE (2012); Vgl. ROBERTS/ STOCKPORT (2014).

²⁸² Vgl. BROZOVIC (2018), S. 3. Erstmals publiziert: 26. Juni 2016. Die Literaturlauswahl umfasst Beiträge im Bereich strategischem Management und strategischem Marketing, die explizit strategische Flexibilität diskutieren; sie schließt Studien zu Supply Chain-Flexibilität, Workforce-Flexibilität aus.

²⁸³ EBSCO Business Source Premier zeigt ab Januar 2016 bis September 2019 weitere 21 Publikationen, die sich explizit mit strategischer Flexibilität beschäftigen (Suchkriterien: Begriff „strategische Flexibilität“ im Titel, wissenschaftliche, Peer Reviewed Publikationen, Artikel). Dabei dominieren folgende Themenbereiche in Zusammenhang mit strategischer Flexibilität: CSR, agiles Lieferketten-Management, interne Ressourcen- und Handlungsoportunitäten, Geschäftsmodellinnovationen, Unternehmensperformance und Wettbewerbsfähigkeit, radikale Innovation, Markteintritt.

Trigger strategischer Flexibilität betrachtet: „One of the most important factors that effects on strategic flexibility is environmental dynamism.“²⁸⁴ Dabei kann der dadurch hervorgerufene Wandel sowohl vorhersehbar als auch unvorhersehbar;²⁸⁵ eine einmalige Störung sein oder kontinuierliche Veränderungsformen annehmen²⁸⁶ und sich als Chance oder Risiko erweisen²⁸⁷. Zudem ist Wandel irreversibel.²⁸⁸

Das Unternehmen reagiert auf die veränderte Umwelt, wobei das Modell von BROZOVIC sowohl die reaktive als auch proaktive **Dimension** der Veränderungsstrategie berücksichtigt. Das lange Zeit die Forschung zu strategischer Flexibilität dominierende reaktive Verständnis von Flexibilität als „a firm’s ability to reconfigure resources and activities quickly in response to environmental demands“²⁸⁹ wird von jüngeren Studien zunehmend durch eine proaktive strategische Dimension für Unternehmenswandel ergänzt.²⁹⁰²⁹¹ Diese proklamiert einen proaktiven Umgang mit Veränderungen in der Unternehmensumwelt²⁹², indem auf Veränderungen nicht nur reagiert wird, sondern diese aktiv gesteuert werden: „Strategic flexibility is defined as a set of abilities that enable firms to lead or respond to change. This ability allows firms to respond to environmental change and also enables them to lead change when operating in current fast moving hypercompetitive markets.“²⁹³ Nach BURMANN handelt es sich dabei um eine organisationale Metafähigkeit des Gesamtunternehmens für Veränderungsprozesse²⁹⁴, die insbesondere für Unternehmen, die sich in dynamischen und technologiegetriebenen

²⁸⁴ CINGÖZ/ AKDOĞAN (2013), S. 584.

²⁸⁵ Vgl. FERNÁNDEZ-PÉREZ/ GUTIÉRREZ (2013).

²⁸⁶ Vgl. HAAN, ET AL. (2011).

²⁸⁷ Vgl. GREWAL/ TANSUHAJ (2001).

²⁸⁸ Vgl. ZHANG, ET AL. (2014).

²⁸⁹ WRIGHT/ SNELL (1998), S. 758.

²⁹⁰ Vgl. Sushil (2015).

²⁹¹ Aus den für das vorliegende Modell konsolidierten 83 unterschiedlichen Definitionen von strategischer Flexibilität taucht die proaktive Dimension gemäss BROZOVIC 24 Mal auf. Dies vorwiegend im Zusammenhang mit der Schaffung neuer Märkte, Beeinflussung der Unternehmensumwelt und strategischen Handlungsoptionen.

²⁹² Vgl. SHIMIZU/ HITT (2004); Vgl. Sushil (2015).

²⁹³ COMBE, ET AL. (2012), S. 1321.

²⁹⁴ Vgl. BURMANN (2002), S. 45.

Märkten bewegen, von hoher Bedeutung ist.²⁹⁵ Wesentliches Merkmal der strategischen Flexibilität ist nach Burmann ihre „offensiv-aktive Handlungsorientierung zur Ausschöpfung von Wachstumspotentialen“.²⁹⁶ Diese proaktive Sichtweise äussert sich gemäss BROZOVIC in der Literatur durch eine zunehmende Fokussierung auf unternehmensspezifische kontextgebundene Ressourcen und Handlungsoportunitäten, die als ursächlich für die strategische Flexibilität von Unternehmen diskutiert werden.²⁹⁷ Zudem beschäftigt sich die neuere Flexibilitätsliteratur vermehrt mit organisatorischen Kenntnissen und Fähigkeiten sowie mit der Flexibilität von Geschäftsmodellen bzw. Geschäftsmodellinnovationen.²⁹⁸

Dem Grundsatz der Evolutionsökonomien entsprechend, reagiert jedes Unternehmen anders auf die veränderten Unternehmensumwelten und bringt seine spezifischen Voraussetzungen für strategische Flexibilität mit.²⁹⁹ BROZOVIC konnte aufgrund seiner Literaturanalyse mehrere Faktoren identifizieren, die ein Unternehmen dazu befähigen (**enablers**⁴) strategische Flexibilität auszubilden. Er gruppiert diese Faktoren in die drei Kategorien „Strategy-related enablers“ (u.a. Management und Führung, Strukturen und Prozesse, dynamische Fähigkeiten), „Orientation and culture related enablers“ (u.a. Unternehmenskultur, Mitarbeitende, Wissensmanagement) sowie „Resource-related enablers“ (u.a. finanzielle, technologische Ressourcen, Koordination der Ressourcen).³⁰⁰

Unter bestimmten Bedingungen können die Flexibilität förderlichen Faktoren auch zu Barrieren werden.³⁰¹ Gemäss VOLBERDA hat z.B. die Technologie einen Einfluss darauf, ob das Unternehmen Rigidität oder Flexibilität ausbildet (z.B. traditionelle Fertigungslinien vs. flexible Arbeitsplätze); genauso verhält es sich mit der Unternehmenskultur, die je nach Ausgestaltung strategische Flexibilität fördert oder verhindert.³⁰² So

²⁹⁵ Vgl. CINGÖZ/ AKDOĞAN (2013), S. 584.; Vgl. BURMANN (2002)

²⁹⁶ BURMANN (2002), S. 50.

²⁹⁷ Vgl. BROZOVIC (2018), S. 10.

²⁹⁸ Vgl. BROZOVIC (2018), S. 10. Vgl. BOCK, ET AL. (2012); Vgl. BASHIR/ VERMA (2019).

²⁹⁹ Vgl. BROZOVIC (2018), S. 9.

³⁰⁰ Vgl. BROZOVIC (2018) und für eine Übersicht der entsprechenden Literatur S. 20f.

³⁰¹ Vgl. VOLBERDA (1998); Vgl. COMBE, ET AL. (2012); Vgl. EVANS (1991); Vgl. HAMLIN, ET AL. (2012).

³⁰² Vgl. VOLBERDA (1998).

stellt VOLBERDA, vergleichbar mit der Kernthese von TELLIS³⁰³, fest, dass es auf die Unternehmenskultur ankomme, ob Unternehmen zu Flexibilität oder zu Rigidität neigen.³⁰⁴ Die Kulturforscher CAMERON/QUINN identifizierten in einer umfassenden Studie vier einander entgegengesetzte Kultur-Typen, die in unterschiedlicher Kombination und Ausprägung in einem Unternehmen vorherrschen können³⁰⁵: Hierarchische Kultur³⁰⁶ (kontrollorientiert), Marktkultur³⁰⁷ (wettbewerbsorientiert), Clan-Kultur³⁰⁸ (kollaborationsorientiert) und Adhocracy-Kultur³⁰⁹ (entwicklungsorientiert).³¹⁰ Diese vier Kulturtypen wirken sich in unterschiedlicher Art und Weise auf die Veränderungs- und Innovationsfähigkeit einer Organisation aus. So kam die Studie beispielsweise zum Schluss, dass Führungskräfte in einer durch Adhocracy-Kultur dominierenden Organisation, tendenziell unternehmerisch, visionär, kreativ, risikofreudig und zukunftsorientiert sind.³¹¹ Insofern fördert eine Adhocracy-Kultur die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens.³¹² Dabei basiert das „Competing Values Framework“ (CVF, vgl. Abb. 7) von CAMERON/QUINN auf dem Grundsatz, dass eine bestimmte Kultur nicht per se gut oder schlecht ist, sondern entscheidend ist die Passung zur Strategie und zum Unternehmen.³¹³

³⁰³ Vgl. TELLIS (2013).

³⁰⁴ Vgl. VOLBERDA (1998).

³⁰⁵ Die vier Kulturtypen werden entlang zweier Hauptdimensionen in einem Quadranten gebildet. Die erste Hauptdimension differenziert nach Effizienzkriterien, in denen die Werte Flexibilität, Handlungsspielraum und Dynamik Faktoren wie Stabilität, Ordnung und Kontrolle gegenüberstehen. Die zweite Hauptdimension differenziert nach interner Orientierung, Integration und Einheit auf der einen Seite und externer Orientierung, Unterscheidung und Rivalität auf der anderen Seite. Vgl. CAMERON/ QUINN (2011), 38f.

³⁰⁶ „An organization that focuses on internal maintenance with a need for stability and control“ CAMERON/ QUINN (2011), S. 76.

³⁰⁷ „An organization that focuses on external positioning with an emphasis on competition and fast decision making“ CAMERON/ QUINN (2011), S. 76.

³⁰⁸ „An organization that focuses on internal maintenance with flexibility, concern for people, and sensitivity to customers“ CAMERON/ QUINN (2011), S. 76.

³⁰⁹ „An organization that focuses on external positioning with a high degree of flexibility and individuality“ CAMERON/ QUINN (2011), S. 76.

³¹⁰ Vgl. CAMERON/ QUINN (2011), 41f.

³¹¹ Vgl. CAMERON/ QUINN (2011), S. 52.

³¹² Vgl. LEAL-RODRÍGUEZ, ET AL. (2015).

³¹³ Vgl. CAMERON/ QUINN (2011).

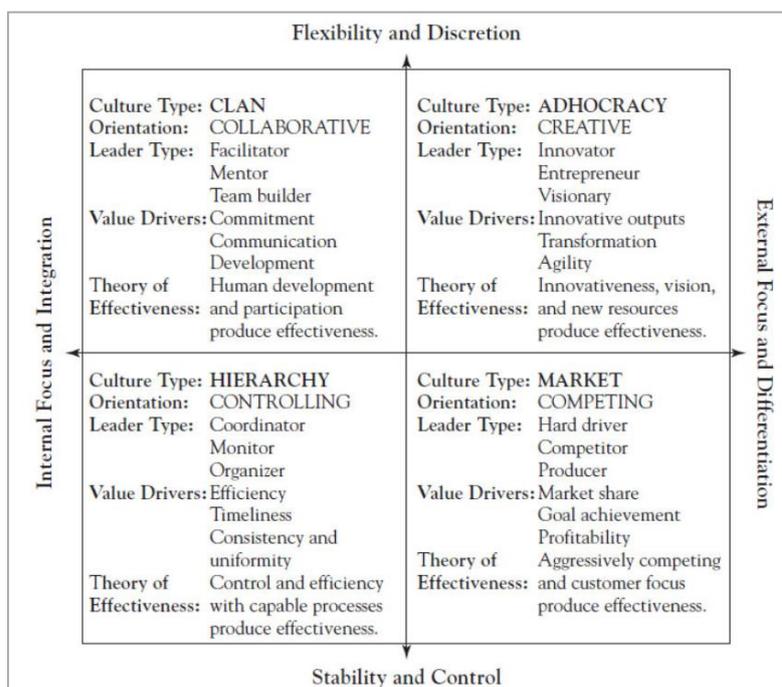


Abb. 7: The Competing Values Framework

Quelle: CAMERON/QUINN (2011), S. 53

BURMANN kommt in seiner Analyse zum Einfluss strategischer Flexibilität auf den Unternehmenswert zum Resultat, dass von allen analysierten Determinanten der strategischen Flexibilität der Unternehmenskultur die wichtigste Rolle zukommt.³¹⁴ Die Unternehmenskultur von strategisch besonders flexiblen Unternehmen ist seiner Studie zufolge einerseits durch ein hohes Mass an Vertrauen und Offenheit und andererseits durch eine ausgeprägte Effizienzorientierung charakterisiert. Gemeinsame Erlebnisse und Events würden nicht nur das „Wir-Gefühl“ stärken, sondern auch die organisationale Lernbereitschaft und Lernfähigkeit erhöhen. Effizienzorientierung stellt für BURMANN kein Widerspruch zur strategischer Flexibilität dar, sondern fungiert vielmehr als notwendiges Korrektiv.³¹⁵ Zu diesem Schluss kommen auch FREILING und FICHTNER, indem sie in ihrer Arbeit zu Unternehmenskultur im strategischen Kompetenzmanagement nachweisen, dass die Unternehmenskultur als Bindeglied zwischen der perso-

³¹⁴ Vgl. BURMANN (2002), S. 327.

³¹⁵ Vgl. BURMANN (2002), S. 328.

nellen und organisationalen Ebene die Entwicklung organisationaler Kompetenzen fördert.³¹⁶ Als sinnstiftendes Element einer Organisation kann die Unternehmenskultur „fuel organizational moves and (...) **processes of organizational learning** in a rather self-energizing manner“³¹⁷ [Hervorh. Im Original]. Im Spannungsfeld von Exploitation³¹⁸ und Exploration³¹⁹ gelingt es FICHTNER Wege aufzuzeigen, wie ein Unternehmen bewusst die Erneuerung der Kompetenzbasis unterstützen kann, um einem Verharren in einer bestehenden Kompetenzausstattung zu entkommen.³²⁰ Damit eine lernförderliche Wirkung von Unternehmenskultur ausgeht, ist eine spezifische Ausprägung der Unternehmenskultur notwendig:³²¹ Eine Unternehmenskultur, die Glaubensgrundsätze, Überzeugungen, getroffenen Entscheidungen regelmässig hinterfragt, eine offene und angstfreie Diskussion bestehender und neuer Konzepte im Unternehmen fördert und eine flache Hierarchie aufweist³²².

BROZOVIC zeigt auf Basis seiner Metaanalyse aber auch eindeutige Barrieren (**barriers**) für die Ausbildung von strategischer Flexibilität auf. Dabei konstatieren SHIMIZU/HITT sowie SINGH ET AL., dass die für die strategische Flexibilität hinderlichen Faktoren in der Literatur zwar durchaus Erwähnung finden, sich jedoch nur wenige Studien explizit damit beschäftigten.³²³ Rigidität, d.h. eine organisationale Beharrungstendenz, obwohl die Notwendigkeit zum Wandel vorliegt³²⁴, ist die meist genannte Barriere strategischer Flexibilität.³²⁵ Routinen³²⁶ sorgen im Unternehmen für eine erhöhte Effizienz, bergen gleichzeitig aber auch das Risiko für Rigidität.³²⁷ Diese Dichotomie

³¹⁶ Vgl. FICHTNER/ FREILING (2008).

³¹⁷ Vgl. FICHTNER/ FREILING (2008), S. 153.

³¹⁸ Exploitation beschreibt die Ausnutzung von Bestehendem (optimieren) und wird gestützt durch Effizienz, Produktion, Veredelung und Ausführung. Vgl. MARCH (1991), 71f.

³¹⁹ Exploration beschreibt die Erkundung von Neuem (erforschen) und wird gestützt durch Risiko- und Experimentierfreude, Flexibilität und Innovation. Vgl. MARCH (1991), 71f.

³²⁰ Vgl. FICHTNER (2008), S. 163.

³²¹ Vgl. FICHTNER/ FREILING (2008), S. 168.

³²² Vgl. FICHTNER/ FREILING (2008), 29f.

³²³ Vgl. SHIMIZU/ HITT (2004); Vgl. SINGH, ET AL. (2013).

³²⁴ Vgl. HUFF, ET AL. (1992).

³²⁵ Vgl. BROZOVIC (2018), S. 10.

³²⁶ Nach GRANT sind Routinen regelmässige und vorhersehbare Handlungsmuster, die aus dem kollektiven Miteinander der Akteure entstehen Vgl. GRANT (1991), S. 122.

³²⁷ Vgl. DIBRELL, ET AL. (2007); Vgl. SANCHEZ/ HEENE (1997).

beschreiben LEEUW und VOLBERDA als das „paradox of flexibility“. Dieses impliziert, dass Flexibilität sowohl die Entwicklung neuer als auch die Bewahrung alter Fähigkeiten umfasst³²⁸: „an organization must possess some procedures which enhance its flexibility in order to avoid becoming rigid, but it must also be anchored in some way in order to avoid chaos.“³²⁹ Für ein Unternehmen bedeutet dies ein Balanceakt, denn genauso wie zu viel Rigidität strategische Flexibilität verhindert, kann ‚over-flexibility‘³³⁰ ein Risiko für das Unternehmen darstellen, nämlich seinen Fokus zu verlieren.³³¹ Dieser Argumentation folgend konstatiert die Literatur einen optimalen Level für strategische Flexibilität.³³² Nicht zuletzt wird mangelnde Flexibilität oftmals auf das Managementverhalten zurückgeführt.³³³ Und auch finanzielle Ressourcenengpässe werden in der Literatur als Flexibilität hinderliche Faktoren genannt.³³⁴ HARRIGAN identifiziert in seiner empirischen Studie sogenannte finanzielle, strategische und/oder emotionale ‚exit barriers‘, die Unternehmen in einen einmal eingetretenen Industriezweig einschliessen bzw. veränderungsresistent machen.³³⁵

Das in der Literatur meistgenannte Ergebnis („**Outcome**“) strategischer Flexibilität ist die finanzielle Ertragsentwicklung. Eine Vielzahl von empirischen Studien haben eine positive Korrelation zwischen dem finanziellen Erfolg („performance“) und der strategischen Flexibilität von Unternehmen aufgezeigt.³³⁶ Vor dem Hintergrund anhaltender Wettbewerbsdynamik und Unsicherheit wird strategische Flexibilität zunehmend als Quelle langfristigen Wettbewerbsvorteils erkannt.³³⁷ Strategische Flexibilität sorgt für die Vitalität und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens: „The enterprise can generate

³²⁸ Diese Komplementarität gilt auch als Erfolgsfaktor in den Grundüberlegungen des Dynamic Capability-based View und wird dort als „duale organisationale Meta-Fähigkeit beschrieben“. Vgl. TEECE, ET AL. (1997); Vgl. BURMANN (2002).

³²⁹ LEEUW/ VOLBERDA (1996), S. 134.

³³⁰ Ein Unternehmen, das aufgrund mangelnder Fokussierung zu schnell und zu wenig gezielt auf Veränderungen in der Umwelt reagiert. Vgl. DAS/ ELANGO (1995), S. 66.

³³¹ Vgl. DAS/ ELANGO (1995), S. 66.

³³² Vgl. TAN/ ZENG (2009).

³³³ Vgl. SHIMIZU/ HITT (2004); Vgl. KOUROPALATIS, ET AL. (2012).

³³⁴ Vgl. DAS/ ELANGO (1995); Vgl. SINGH, ET AL. (2013).

³³⁵ Vgl. HARRIGAN (1980).

³³⁶ Vgl. NADKARNI/ NARAYANAN (2007); Vgl. COMBE (2012); Vgl. BURMANN (2002).

³³⁷ Vgl. WINFREY, ET AL. (1996); Vgl. DREYER/ GRØNHAUG (2004); Vgl. ZHANG (2005); Vgl. NANDAKUMAR, ET AL. (2014).

competitive advantage by continuously providing multiple options and/or offering them with speed to meet the changing customer requirements.“³³⁸ Zudem reduziere strategische Flexibilität Risiken³³⁹ und Unsicherheit.³⁴⁰ BURMANN gelingt es nachzuweisen, dass die strategische Flexibilität einen signifikant positiven Einfluss auf den Marktwert eines Unternehmens hat.³⁴¹ Danach verschafft eine hohe strategische Flexibilität dem Unternehmen Handlungsoptionen, die als solche einen ökonomischen Wert besitzen.³⁴² Autoren, welche eine proaktive Sichtweise auf die strategische Flexibilität einnehmen, betonen zudem die Fähigkeit zur Exploration und Markterschließung, die mit der Entwicklung neuer Produkten einhergeht.³⁴³ Insbesondere die erhöhte Innovationsfähigkeit eines Unternehmens wird im Diskurs um die proaktive Dimension strategischer Flexibilität als wesentliche Leistung derselben erachtet.³⁴⁴ Dabei wird strategische Flexibilität zuweilen als Bedingung für Innovation betrachtet.³⁴⁵ Trotz dieser branchenübergreifend und empirisch feststellbaren positiven Wirkungen weisen GREWAL/TANSUHAJ darauf hin, dass die konkreten Effekte strategischer Flexibilität jeweils stark kontextabhängig bzw. unternehmensspezifisch sind.³⁴⁶

4.4.2 Theorieansatz zur Bestimmung von strategischer Flexibilität

Trotz der Vielzahl betriebswirtschaftlicher Forschungsansätze zum strategischen Flexibilitätsmanagement im Allgemeinen und in der ressourcentheoretischen Literatur im Besonderen bildet BURMANN mit der Entwicklung einer geschlossenen ressourcentheoretischen Konzeptualisierung strategischer Flexibilität, die sowohl die Erklärung der Entstehung von Flexibilität auf der Gesamtunternehmensebene als auch die Erklärung der Wirkungen derselben berücksichtigt, bis heute eine Ausnahme, weshalb die wei-

³³⁸ Sushil (2015), S. 114.

³³⁹ Vgl. DAS/ ELANGO (1995).

³⁴⁰ Vgl. SANCHEZ (1995), (1997).

³⁴¹ Vgl. BURMANN (2002), S. 365.

³⁴² Vgl. BURMANN (2002), S. 365.

³⁴³ Vgl. DAS/ ELANGO (1995); Vgl. KANDEMIR/ ACUR (2012).

³⁴⁴ Vgl. HATUM/ PETTIGREW (2006); Vgl. FAN, ET AL. (2013); Vgl. CINGÖZ/ AKDOĞAN (2013); Vgl. ZHOU/ WU (2010).

³⁴⁵ Vgl. HATUM/ PETTIGREW (2006), S. 117.

³⁴⁶ Vgl. GREWAL/ TANSUHAJ (2001).

tere Betrachtung der vorliegenden Problemstellung auf dem definitorischen und konzeptionellen Fundament von BURMANN'S Flexibilitätsansatz erfolgen soll.

BURMANN'S Flexibilitätskonzept, das im Wesentlichen von der Wachstumstheorie von PENROSE und dem Wissensmanagementmodell von BOISOT inspiriert wurde, fusst auf dem **Dynamic Capability-based View** von TEECE ET AL. Der Dynamic Capability-based View, der massgeblich durch die Arbeiten von SCHUMPETER³⁴⁷ beeinflusst wurde, soll die Fähigkeit der Unternehmen zur Anpassung und Gestaltung insbesondere in innovationsintensiven und jungen, dynamischen Märkten erklären.³⁴⁸ So fordern TEECE ET AL mit der Entwicklung des Dynamic Capability Ansatzes explizit eine Dynamisierung der Ressourcentheorie, indem sie die Kompetenzbildung als einen fortlaufenden Prozess verstehen. Dynamic Capability wird definiert als

“(...) the firm's ability to *integrate, build, and reconfigure* internal and external competences to address rapidly changing environments.”³⁴⁹ [Hervorh. im Original]

Somit umfassen Dynamic Capabilities sowohl unternehmensintern vorhandene als auch unternehmensextern zu beschaffende Fähigkeiten.³⁵⁰ Diese Auffassung steht ganz im Zeichen der Ressourcentheorie, die organisationale Veränderungen als pfadabhängige Entwicklungsprozesse betrachtet, in denen die Entwicklung neuer Fähigkeiten nur durch die Bewahrung und Weiterentwicklung alter, vorhandener Fähigkeiten möglich ist.³⁵¹ TEECE ET AL. stellen fest: „Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions.”³⁵²

Der Dynamic Capability Ansatz zielt darauf ab, die Fähigkeit eines Unternehmens zum

³⁴⁷ Vgl. SCHUMPETER (1934), (1942).

³⁴⁸ Vgl. TEECE, ET AL. (1997), S. 509.; Vgl. BURMANN (2002), S. 167.

³⁴⁹ TEECE, ET AL. (1997), S. 516.

³⁵⁰ Vgl. BURMANN (2002), S. 169. Wie bei TEECE ET AL. 1997 werden hier die Begriffe Fähigkeit (capability) und Kompetenz (competence) synonym verwendet.

³⁵¹ Vgl. BURMANN (2002), S. 168. Vgl. zur Pfadabhängigkeit insbesondere PENROSE (1959); DIERICKX/COOL (1989); BARNEY (1991); COLLIS (1991); TEECE/ PISANO (1994); TEECE, ET AL. (1997)

³⁵² TEECE, ET AL. (1997), S. 516.

Wechsel von Wettbewerbsvorteilen und damit auch zu Strategiewechsel³⁵³ zu erklären.³⁵⁴ In diesem Sinne stellen Dynamic Capabilities organisationale Metafähigkeiten dar, die verhindern sollen, dass ein Unternehmen in die „Kernkompetenzfalle“ gerät bzw. mit der Zeit Rigiditäten ausbildet.³⁵⁵ Nicht mehr spezifische Kompetenzen, die irgendwann veralten, gelten somit als wettbewerbsrelevant, sondern eine Art Meta-Kompetenz, soll die langfristige Wandelbarkeit eines Unternehmens sicherstellen.³⁵⁶ Die dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens finden einerseits Ausdruck in der strategischen Flexibilität und andererseits in der Innovationsfähigkeit von Unternehmen.³⁵⁷ SAMMERL versteht unter **Innovationsfähigkeit** eine als ex post beobachtbare, realisierte Fähigkeit von Unternehmen, die das Gesamtunternehmen betrifft.³⁵⁸ Diese strategische Innovationsfähigkeit (Strategieinnovation)³⁵⁹ wird definiert als die

„Summe der unternehmensweiten Prozesse, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, erfolgreiche Produktinnovationen zu entwickeln, zu produzieren und am Markt einzuführen“³⁶⁰

Gemäss SAMMERL ist für eine hohe Innovationshäufigkeit³⁶¹ entscheidend, dass das Unternehmen in der Lage ist, „**immer wieder Neues zu erlernen** und sich **kontinuierlich weiterzuentwickeln** sowie über **Werte** und **Normen** verfügt, die die Veränderungsbereitschaft dauerhaft im Unternehmen verankern und Innovationen fördern“ [Hervorh. im Original]. Dieses Innovationsverständnis geht auf SCHUMPETER zurück,

³⁵³ BURMANN definiert **Strategie** als längerfristig realisierte Handlungsmuster, welche der Entwicklung, Bewahrung und Nutzung solcher organisationalen Fähigkeiten dienen, die einen Beitrag zur Erreichung der finanziellen Unternehmensziele leisten sollen. Vgl. BURMANN (2002), S. 87. Unter **Strategiewechsel** wird ein Reorganisationsprozess verstanden, der zum Angebot neuer Produkte und zu einer neuen Art der Unternehmensorganisation führt. Vgl. BURMANN (2002), S. 18.

³⁵⁴ Vgl. TEECE, ET AL. (1997), S. 515.

³⁵⁵ Vgl. BURMANN (2002), S. 168.

³⁵⁶ Vgl. MOLDASCHL (2006), S. 6.

³⁵⁷ Vgl. BURR (2017), S. 148.

³⁵⁸ Vgl. SAMMERL (2006), S. 40.

³⁵⁹ In Abgrenzung zu anderen Innovationsgegenständen wie Produkt-, Prozess-, Technologie- und Dienstleistungsinnovationen ist Strategieinnovation ein Schlüssel langfristig erfolgreicher Unternehmensentwicklung. Vgl. ROTH (2012), S. 153.; Vgl. ZAHN, ET AL. (2000), 165f.

³⁶⁰ SAMMERL (2006), S. 197.

³⁶¹ Eine hohe Innovationsfähigkeit wird definiert als „das Ausmass der relativen Häufigkeit, mit der ein Unternehmen im Vergleich zu seinen wichtigsten Wettbewerbern neue Produkte am Markt einführt“. SAMMERL (2006), S. 226.

dem Begründer der Innovationsforschung, der das Wesen der wirtschaftlichen Entwicklung in einem Vorgang, den er als die Durchsetzung neuer Kombinationen bezeichnet, sieht.³⁶² Nach SCHUMPETER sind Innovationen neue und andersartige Kombinationen der zur Verfügung stehenden Ressourcen.³⁶³ Das Ergebnis der Innovationsfähigkeit sind innovative Produkte, die auf die veränderten Marktbedingungen reagieren und/oder im Falle von disruptiven Innovationen diese verändern.³⁶⁴ Nach ROTH ist die Innovationsfähigkeit die Fähigkeit einer Organisation zur strategischen Flexibilität durch Wissensabsorption³⁶⁵ und institutionelle Reflexivität³⁶⁶.³⁶⁷ Innovationsfähigkeit ist demnach das Ergebnis zweier grundlegenden dynamischen Prinzipien einer Organisation zur Erzeugung von „Neuem“³⁶⁸. Sowohl die „Institutionelle Reflexivität“ als auch die „Wissensabsorption“ bilden Basisaspekte zur Entwicklung strategischer Flexibilität. Folglich ist die Innovationsfähigkeit ein Bestandteil der strategischen Flexibilität.

Aus ressourcentheoretischer Perspektive bilden sowohl die strategische Flexibilität als auch die Innovationsfähigkeit eine duale organisationale Fähigkeit, „die sich aus der Replikations- und Rekonfigurationsfähigkeit eines Unternehmens ergibt“.³⁶⁹

TEECE ET AL. beschreiben diese zwei widersprüchlichen, komplementären organisationalen Fähigkeiten zur umfassenden Änderung und Nutzung der Ressourcenausstattung wie folgt:

Die **Replikationsfähigkeit** auf der einen Seite bezieht sich auf die Sicherstellung einer

³⁶² Vgl. SCHUMPETER (1910).

³⁶³ Vgl. SCHUMPETER (1997).

³⁶⁴ Vgl. SAMMERL (2006), S. 235.

³⁶⁵ Organisationale Prozessfähigkeit zur Identifikation und Aufnahme (Absorption) von neuem, oftmals unternehmensexternem Wissen Vgl. BURMANN (2002), S. 277.

³⁶⁶ MOLDASCHL definiert die Gesamtheit von Regelsystemen und Praktiken, die eine Organisation zur Selbstbeobachtung und Selbstkritik sowie zur Aufnahmebereitschaft von Erkenntnissen befähigen, die zu Innovation beitragen, institutionelle Reflexivität. Institutionelle Reflexivität hilft einem Unternehmen folglich zu beurteilen, ob unter veränderten Kontextbedingungen Strategien und Praktiken noch angemessen sind oder ob diese verändert bzw. erneuert werden müssen. Vgl. MOLDASCHL (2006), S. 18.

³⁶⁷ Vgl. ROTH (2012), S. 165.

³⁶⁸ Vgl. ROTH (2012), S. 246.

³⁶⁹ BURMANN (2005), S. 42.

effektiven und effizienten Koordination der Ressourcen. Danach stellt sie „eine Meta-Fähigkeit des Unternehmens zur Multiplikation operativer Prozessfähigkeiten des laufenden Geschäftsbetriebes“³⁷⁰ dar, womit sie Voraussetzung zur gezielten Verbesserung und Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten ist.³⁷¹ Auf der anderen Seite führt die **Rekonfigurationsfähigkeit**, also die Fähigkeit, neue Wachstumschancen zu erkennen und innovative Lösungen zu generieren, zu einer grundlegenden Veränderung der Ressourcen- und Fähigkeitsausstattung des Unternehmens. TEECE ET AL. beschreiben die Rekonfigurationsfähigkeit wie folgt: „the ability to sense the need to reconfigure the firm’s asset structure, and to accomplish the necessary internal and external transformation. This requires constant surveillance of markets and technologies and the willingness to adopt best practice.“³⁷² Dabei ist es zentral, die Notwendigkeit einer durchgreifenden Veränderung möglichst frühzeitig zu erkennen, denn mit einer Rekonfiguration sind nicht nur Kosten verbunden, sondern die für die Rekonfiguration notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten müssen erworben bzw. erlernt werden.³⁷³

Aus ressourcentheoretischer Sicht basieren die Dynamic Capabilities eines Unternehmens somit auf der Fähigkeit zur Beherrschung des Replikations- *und* zugleich des Rekonfigurationsprozesses, die ihrerseits eine organisationale Lernfähigkeit voraussetzt.³⁷⁴ Welche Mechanismen zu einer hohen Lernfähigkeit führen, dieser Frage bleiben TEECE ET AL. jedoch einer Antwort schuldig. Diese Lücke greift BURMANN auf, indem er in seiner Forschungsarbeit zur Konzeptualisierung strategische Flexibilität unter Rückgriff auf die Theorie des organisationalen Lernens³⁷⁵ wissensbasierte organisationale Fähigkeiten als Grundlage strategischer Flexibilität herausarbeitet.³⁷⁶ Dabei fasst er unter Rückgriff auf MEFFERTS Konzeption der Unternehmensflexibilität³⁷⁷ die

³⁷⁰ BURMANN (2005), S. 39.

³⁷¹ Vgl. BURMANN (2005), S. 39.

³⁷² TEECE (1998), S. 64.

³⁷³ Vgl. BURMANN (2002), S. 179.

³⁷⁴ Vgl. BURMANN (2002), S. 180.

³⁷⁵ Vgl. ARGYRIS/ SCHÖN (1978).

³⁷⁶ Zur Vertiefung dieser theoretischen Herleitung Vgl. BURMANN (2002), S. 184–274.; Vgl. BOISOT (1998); Vgl. MEFFERT (1968).

³⁷⁷ Vgl. MEFFERT (1985), (1968).

Replikationsfähigkeit als Grundlage für die Handlungsschnelligkeit und die Rekonfigurationsfähigkeit als Basis für den Handlungsspielraum eines Unternehmens.³⁷⁸

Auf den Erkenntnissen des Theoriezweigs „Knowledge-based Theory of the Firm“³⁷⁹ aufbauend, der auf frühere Publikationen von DEMSETZ³⁸⁰ zurückgreift und Wissen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen in den Vordergrund rückt, definiert BURMANN schliesslich die **strategische Flexibilität** als

„dynamische, organisationale Meta-Fähigkeit zur effektiven und effizienten Rekonfiguration und Replikation der Wissensressourcen eines Unternehmens.“³⁸¹

Unter Berücksichtigung dieses dualen Charakters strategischer Flexibilität ist ein Unternehmen nur dann flexibel, wenn beide Fähigkeiten gut ausgebildet sind: „Als strategisch flexibel soll ein Unternehmen [...] bezeichnet werden, wenn es in hohem Masse über *beide* aus den bisherigen ressourcentheoretischen Überlegungen abgeleitete organisationale Fähigkeiten verfügt“³⁸² [Hervorh. Im Original]. Denn hat ein Unternehmen eine Vielzahl an Handlungsoptionen, kann diese aber bei Bedarf nicht schnell und effizient umsetzen, ist es beispielsweise nicht in der Lage seine Innovationspotentiale zu Markt- und Wettbewerbsvorteilen zu nutzen. Umgekehrt kann ein Unternehmen, das schnell und effizient handeln kann, einen Mangel an Handlungsspielraum aufgrund geringer Innovationspotentiale haben.³⁸³ Die Fähigkeit zur Replikation *und* Rekonfiguration begründen nach BURMANN die strategische Flexibilität eines Unternehmens.³⁸⁴ Diese erfordert ein „permanentes Abwägen und Oszillieren im Spannungsfeld von Bewahren und Erneuern, effizienten Routinen und innovativen Prozessen, interndiertem und emergentem (eigendynamischen) Wandel, Geschwindigkeit

³⁷⁸ Vgl. BURMANN (2005), S. 42.

³⁷⁹ Vgl. GRANT (1996); Vgl. BOISOT (1998).

³⁸⁰ Vgl. DEMSETZ (1988).

³⁸¹ BURMANN (2002), S. 274.

³⁸² BURMANN (2002), S. 21.

³⁸³ Vgl. ROTH (2012), S. 180.

³⁸⁴ Vgl. BURMANN (2002), S. 364.

und Beweglichkeit“³⁸⁵. Eine einseitige Ausrichtung verringert die strategische Flexibilität.

Diese theoretische Argumentation weist BURMANN schliesslich in seiner empirischen Untersuchung zu strategischer Flexibilität als Determinante des Marktwerts von Unternehmen nach, indem er nicht zuletzt eine positive Korrelation zwischen der Replikationsfähigkeit und der Handlungsschnelligkeit der Unternehmen bzw. der Rekonfigurationsfähigkeit und des Handlungsspielraums eines Unternehmens bestätigt.³⁸⁶ Wie im Dynamic Capability Ansatz theoretisch modelliert und in BURMANN'S empirischer Analyse vorläufig bestätigt, wird die spezifische Ausprägung der strategischen Flexibilität von der Unternehmenshistorie („evolutionary paths“) eines Unternehmens und der Art seiner Ressourcenausstattung („resource positions“) determiniert.³⁸⁷ Letzteres ist BURMANN zufolge im Vergleich zu der Replikationsfähigkeit insbesondere für die Rekonfigurationsfähigkeit von hoher Bedeutung.³⁸⁸

Dieser Konzeptualisierung zufolge erfordert strategische Flexibilität zweierlei:

Einerseits das Engagement zur **Kodifikation** (Identifikation und Externalisierung von implizitem Wissen einzelner Mitarbeiter³⁸⁹) des im Unternehmen vorhandenen Wissens und dem **Wissenstransfer** (die interne und externe Übertragung von Wissen von einem Verwendungsort zum anderen, die gleichzeitig eine Diffusion zu Wettbewerbern soweit wie möglich unterbindet³⁹⁰), wodurch die Handlungsschnelligkeit und Effizienz des Unternehmens verbessert wird (Replikationsfähigkeit).

Auf der anderen Seite basiert die Rekonfigurationsfähigkeit eines Unternehmens auf

³⁸⁵ ROTH (2012), S. 253.

³⁸⁶ Vgl. BURMANN (2005), 45f. BURMANN konnte nachweisen, dass die strategische Flexibilität eines Unternehmens einen signifikant positiven Einfluss auf den Marktwert eines Unternehmens hat. Damit besitzt die organisationale Meta-Fähigkeit der strategischen Flexibilität einen ökonomischen Wert.

³⁸⁷ Vgl. BURMANN (2002), S. 184.

³⁸⁸ Vgl. BURMANN (2002), S. 325.

³⁸⁹ Vgl. BURMANN (2002), S. 207–219.

³⁹⁰ Vgl. BURMANN (2002), S. 220–230.

der **Abstraktion** (Dekontextualisierung von Wissen, um eine Übertragung in neue Anwendungsfelder bzw. Märkte zu ermöglichen³⁹¹) des bereits im Unternehmen vorhandenen Wissens und der **Absorption** (Internalisierung neuen Wissens³⁹²) von neuem, oftmals unternehmensexternen Wissen. Neues Wissen entsteht demnach durch die Verknüpfung von Informationen mit dem bereits vorhandenen Wissen. Die daraus resultierenden neuen organisationalen Fähigkeiten vergrößern die Handlungsbreite eines Unternehmens.³⁹³ BURMANN zufolge wird eine hohe strategische Flexibilität folglich erst durch die richtige Balance zwischen diesen vier ‚Wissensintegrationsmechanismen‘ erreicht (vgl. Abb. 8).³⁹⁴

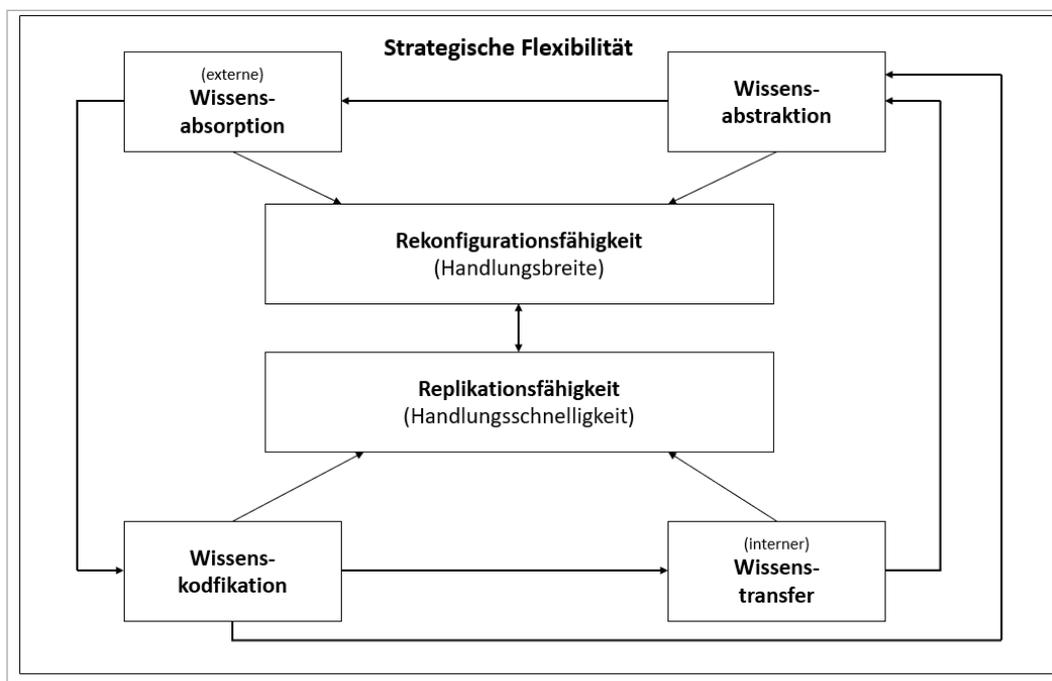


Abb. 8: Strategische Flexibilität als dynamische, wissensbasierte organisationale Meta-Fähigkeit

Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an BURMANN (2002), S. 275

Die strategische Flexibilität als das Management von Wissensressourcen ist auf die Einbindung aller Mitarbeitenden angewiesen. Jede organisationale Fähigkeit basiert

³⁹¹ Vgl. BURMANN (2002), S. 245–255.

³⁹² Vgl. BURMANN (2002), S. 255–267.

³⁹³ Vgl. BURMANN (2002), S. 275.

³⁹⁴ Vgl. BURMANN (2002), S. 237.

„auf kollektivem Handlungswissen, welches unternehmensintern akkumuliert wird, auf den Interaktionen der Mitarbeiter beruht und in den Routinen eines Unternehmens zum Ausdruck kommt“³⁹⁵. Die strategische Flexibilität hängt demnach von der Fähigkeit eines Unternehmens ab, das gesamte im Unternehmen verfügbare Wissen seiner Mitarbeitenden zu mobilisieren, was zu einem „hohen Mass an Dynamik“³⁹⁶ führt.³⁹⁷ In diesem Sinne handelt es sich beim Management der strategischen Flexibilität um die Verbesserung der organisationalen Lernfähigkeit.³⁹⁸ Vor dem Hintergrund der vorliegenden Problemstellung gilt es zu untersuchen, inwiefern die Markenidentität auf die organisationale Lernfähigkeit eines Unternehmens wirkt.

4.5 Forschungsstand und Forschungslücke

BROZOVICS Literaturüberblick dient der Sensibilisierung für die Interdependenzen, die in der Flexibilitätsforschung bislang weitgehend unbeleuchtet blieben: „The literature largely does not address how they are interconnected, how the enablers and barriers to strategic flexibility build their patterns or whether it is possible to manipulate the aspects of strategic flexibility towards particular outcomes“³⁹⁹, kritisiert BROZOVIC. Er erachtet dabei sein Analysemodell als Basis für zukünftige empirische Studien, die sich der Erforschung dieser Interdependenzen annehmen.⁴⁰⁰ Forschungsbedarf sieht er insbesondere bzgl. der Barrieren strategischer Flexibilität.⁴⁰¹ Obwohl die Meta-Analyse von BROZOVIC „Orientation and culture related enablers“⁴⁰² diskutiert, und insbesondere in der jüngeren Inertia-Forschung⁴⁰³ konkrete Forschungsergebnisse zur Rolle der Unternehmenskultur vorliegen,⁴⁰⁴ bleibt eine mögliche Korrelation zwischen Marke

³⁹⁵ Vgl. BURMANN (2002), 275f.

³⁹⁶ Vgl. BURMANN (2002), S. 276.

³⁹⁷ Vgl. BURMANN (2002), S. 325.

³⁹⁸ Vgl. BURMANN (2002), S. 277.

³⁹⁹ BROZOVIC (2018), S. 14.

⁴⁰⁰ Vgl. BROZOVIC (2018), S. 14.

⁴⁰¹ Vgl. BROZOVIC (2018), S. 11.

⁴⁰² BROZOVIC (2018), S. 9.

⁴⁰³ Forschung zur strukturellen Trägheit von Organisationen, die aus einer Reihe von organisationsinternen und -externen Prozesse erzeugt wird und die Adaptionfähigkeit von Organisationen beschränkt. Vgl. HANNAN/FREEMAN (1984); Vgl. WELGE, ET AL. (2017).

⁴⁰⁴ Vgl. WINFREY, ET AL. (1996); Vgl. HITT, ET AL. (1998); Vgl. VOLBERDA (1998); Vgl. CHANDY/TELLIS (1998); Vgl. CAMERON/QUINN (2011); Vgl. HATUM/PETTIGREW (2006); Vgl. ENGAU, ET AL. (2011);

bzw. Markenidentität und strategischer Flexibilität unerwähnt.

Für die vorliegende Problemstellung besonders interessant ist die in der Unternehmenskulturforschung vorherrschende Meinung, dass es auf die *Ausgestaltung* der Unternehmenskultur ankomme, ob jene für Veränderungen hinderlich oder förderlich ist. So führen nicht zuletzt HATTUM und PETTIGREW in ihrer Langzeitstudie den Unterschied zwischen einem flexiblen und weniger flexiblen Unternehmen auf die in einer Organisation geteilten *Werte* und *Normen* zurück: "The main difference between highly flexible and less-flexible firms is in the way their identity – through their organizational values – helped them to change or trapped them in inertial forces."⁴⁰⁵

Die Beziehung zwischen der Unternehmenskultur und der strategischen Flexibilität eines Unternehmens ist folglich relativ gut erforscht. Dies gilt jedoch nicht für die Marke. So haben auch unsere ergänzenden Recherchen in den akademischen Datenbanken EBSCO Business Source Premier, JSTOR, Wiley Online Library, Researchgate, Springerlink, Nebis unter den Stichworten „brand (identity)“, „change“/„brand (identity)“ und „strategic flexibility“ (bzw. dasselbe in deutscher Sprache) keine Studien hervorgebracht, die sich explizit und schwerpunktmässig mit der Beziehung von strategischer Flexibilität und der Marke auseinandersetzen. Ansatzpunkte für die Untersuchung dieser Beziehung bieten beispielsweise die Forschungsarbeiten von JENNER, BURMANN/MEFFERT, FEDDERSEN, SCHALLEHN, BOCH, BURMANN/WENSKEN und BLINDA, welche die Marke im Spannungsfeld von Kontinuität und Flexibilität thematisieren.

JENNER beschreibt in seiner Studie Markenführung als Lernprozess, der eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Marke sicherstellt. Ein Kernelement stellt für ihn die Positionierung der Marke⁴⁰⁶ dar, die durch revolutionäre Veränderungen obsolet gemacht wird und sich daher im Zuge eines strategischen Wandels grundlegend ändern

Vgl. BOCK, ET AL. (2012).

⁴⁰⁵ HATTUM/ PETTIGREW (2006), S. 131.

⁴⁰⁶ Im Verständnis der identitätsbasierten Markenführung definiert FEDDERSEN Markenpositionierung als die „Planung, Umsetzung, Kontrolle und Weiterentwicklung einer an den Idealvorstellungen der Nachfrager ausgerichteten, vom Wettbewerb differenzierten und von der eigenen Ressourcen- und Kompetenzausstattung darstellbaren, markenidentitätskonformen Position im Wahrnehmungsraum relevanter Zielgruppen“ FEDDERSEN (2010), S. 29.

muss.⁴⁰⁷ Ihm zufolge bewegt sich die strategische Markenführung in einem Spannungsfeld zwischen dem Aufbau einer klaren Markenidentität und der Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen.⁴⁰⁸ Eine dynamisch-kontinuierliche Markenführung hält die Balance zwischen Markenstarre (Verlust an Relevanz) und Markenaktionismus (konzeptlose Änderung). Kompatibel mit dem Dynamic Capability Ansatz können JENNER zufolge Unternehmen den dynamischen Veränderungen in ihren Märkten jedoch nur Rechnung tragen, wenn es ihnen gelingt, mittels Lernprozesse etablierte Denkmuster und Verhaltensweisen zu überwinden.⁴⁰⁹

BURMANN und WENSKE setzen in ihrem Arbeitspapier den Zustand der Markenidentität bzgl. ihrer Stärke (diffus, schwach vs. prägnant, stark) mit der strategischen Flexibilität eines Unternehmens in Beziehung.⁴¹⁰ Dabei kommen sie zum Schluss, dass eine diffus formulierte und intern umgesetzte Markenidentität bzgl. der strategischen Flexibilität eines Unternehmens als Wachstumsbremse und eine prägnante und stark verinnerlichte Markenidentität (klare Markenidentität) als Wachstumsmotor fungiert.⁴¹¹

Auch nach BURMANN/MEFFERT, FEDDERSEN, SCHALLEHN und BOCH ist eine klare Markenidentität Voraussetzung für eine erfolgreiche Dynamisierung. Diese darf nicht zu stark verändert werden, um authentisch und damit glaubwürdig zu bleiben.⁴¹² Die Autoren unterscheiden zwischen essentiellen Identitätsmerkmalen (Markenkern) und akzidentiellen Merkmalen.⁴¹³ Wobei die essentiellen Merkmale das Wesen einer Marke im Sinne eines gleichbleibenden Markenverhaltens beschreiben und ihr Kontinuität verleihen, wohingegen akzidentielle Merkmale einer Marke die für die Anpassung an veränderte Umweltbedingungen notwendige Flexibilität sicherstellen.⁴¹⁴ Dabei gilt,

⁴⁰⁷ Vgl. JENNER (1999), 21f.

⁴⁰⁸ Vgl. JENNER (1999), S. 22.

⁴⁰⁹ Vgl. JENNER (1999), S. 24.

⁴¹⁰ Vgl. BURMANN/ WENSKE (2005).

⁴¹¹ Vgl. BURMANN/ WENSKE (2005), S. 9.

⁴¹² Vgl. SCHALLEHN (2012).

⁴¹³ Vgl. BURMANN/ MEFFERT (2013); Vgl. FEDDERSEN (2010); Vgl. SCHALLEHN (2012); Vgl. GERSCH, ET AL. (2005); Vgl. BOCH (2013).

⁴¹⁴ Vgl. BOCH (2013), S. 47.

umso kontinuierlicher eine Marke im Bereich der essenziellen Merkmale in der Vergangenheit geführt wurde, desto geringer ist bei diesen Merkmalen der Veränderungsspielraum. Je bedeutungsvoller die essentiellen Merkmale werden, desto geringer ist der Einfluss der akzidentiellen Merkmale, was deren Veränderungsspielraum anhebt. D.h., das Ausmass des Dynamisierungspotenzials der akzidentiellen Identitätsmerkmale hängt von der Kontinuität der essenziellen Merkmale ab.⁴¹⁵

Der positive Zusammenhang zwischen einer klaren Markenidentität und der strategischen Flexibilität eines Unternehmens wird auch durch die Forschungsergebnisse von BLINDA gestützt, indem er vice versa eine positive Korrelation zwischen einer markenführenden Organisation mit erfolgreichen Marken bzw. einer sorgfältig geplanten Markenidentität und der Markenevolutionskompetenz konstatiert.⁴¹⁶ Zudem konnte die empirische Analyse von BLINDA belegen, dass es für Unternehmen mit dem richtigen Kompetenzprofil auch unter dynamischen Marktbedingungen möglich ist erfolgreich zu sein.⁴¹⁷

Wie die Markenidentität aber auf die Prozesse der Nutzung und des Aufbaus von Ressourcen und Kompetenzen wirkt und damit die strategische Flexibilität eines Unternehmens beeinflusst, bleibt bis dato unerforscht. Somit kann festgehalten werden, dass die diesem Arbeitspapier zugrundeliegende Intention, die Rolle der Markenidentität bzgl. der strategischen Flexibilität als Meta-Kompetenz für Veränderungsprozesse von etablierten Unternehmen zu analysieren, eine **Forschungslücke** darstellt.

⁴¹⁵ Vgl. BOCH (2013), S. 137.; Vgl. BURMANN, ET AL. (2015), S. 150.

⁴¹⁶ Vgl. BLINDA (2007), S. 321.

⁴¹⁷ Vgl. BLINDA (2007), S. 326.

5. Forschungsbedarf im Bereich Marke hinsichtlich strategischer Flexibilität

Das Ziel des vorliegenden Arbeitspapiers war es, einen Überblick über den Forschungsstand zur Rolle der Markenidentität im Aufbau strategischer Flexibilität aufzuzeigen und die Problemstellung als Ausgangspunkt für eine weitergehende Forschung theoretisch herzuleiten und zu konzeptualisieren. Aufgrund der fehlenden theoretisch-konzeptionellen als auch empirischen Durchdringung dieses Themenfeldes in der Forschung wurden mit TELLIS und CHRISTENSENS Innovationstheorien auch angrenzende Forschungsfelder betrachtet, um Ansatzpunkte für die Interdependenz von Marke und strategischer Flexibilität zu finden. Dabei erweisen sich insbesondere Erkenntnisse aus der Unternehmenskulturforschung in Zusammenhang mit Innovation und Flexibilität als zielführend für die Beantwortung der Forschungsfrage.

Obwohl die Marke in der ressourcen- und kompetenzorientierten Forschung als Ressource definiert und damit eine Wirkung auf die strategische Flexibilität anerkannt wird, bleibt die Rolle der Marke bzw. Markenidentität im Kontext der Interdependenzen strategischer Flexibilität unerwähnt.⁴¹⁸ Dies überrascht, denn die Markenidentität hat in vielerlei Hinsicht einen Einfluss auf den Aufbau und die Nutzung der Ressourcen und Kompetenzen. Wie aufgezeigt, wird die spezifische Ausprägung der strategischen Flexibilität von der Unternehmenshistorie („evolutionary paths“) eines Unternehmens und der Art seiner Ressourcenausstattung („resource positions“) determiniert. Sowohl die Herkunft als auch die (Kern)kompetenzen zur Nutzbarmachung der Ressourcen eines Unternehmens sind im identitätsbasierten Markenmanagementverständnis Identitätskomponenten der Marke. Als solche bestimmen sie die Leistungsbereitschaft und -erstellung eines Unternehmens mit. Wie aus der Unternehmenskulturforschung bekannt, beeinflussen überdies die Markenwerte die Lernbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeitenden als Voraussetzung für den Aufbau strategischer Flexibilität.⁴¹⁹ Die Bereitschaft der Mitarbeitenden zum Wandel dürfte folglich auch mit den definierten Markenwerten als Ausdruck der Unternehmenskultur zusammenhängen. So lautet beispielsweise bei Hauff-Technik, ein innovativer Mittelständler mit Gründungsjahr 1955,

⁴¹⁸ Vgl. BROZOVIC (2018).

⁴¹⁹ Vgl. LEAL-RODRÍGUEZ, ET AL. (2015).

ein Marken-Wert „Trage Veränderung mit“⁴²⁰.

Im identitätsbasierten Markenmanagementverständnis bestehen folglich Interdependenzen zwischen der Marke und den organisationalen Fähigkeiten, z.B. strategisch flexibel zu sein. Es bleibt jedoch unklar, wie die Markenidentität konkret auf den Aufbau strategischer Flexibilität wirkt und wie die Markenidentität beschaffen sein muss, damit sie die strategische Flexibilität im Unternehmen positiv fördert.

Basierend auf den bisherigen Gedankengängen, können folgende **Forschungsfragen** für eine weiterführende Untersuchung der vorliegenden Problemstellung abgeleitet werden:

- Wo im Prozess der Kompetenzbildung in der CbTF wirkt die Marke bzw. die Markenidentität?
- Wie wirkt die Markenidentität auf den Aufbau und die Nutzung der Ressourcen und Kompetenzen (strategische Flexibilität) im Unternehmen?
- Wie muss die Markenidentität ausgestaltet sein, damit sie der strategischen Flexibilität förderlich ist?

Dabei fungiert die CbTF⁴²¹ im Sinne eines monotheoretischen Vorgehens als Analyserahmen. Insbesondere die Forschungsarbeit von FICHTNER zur Rolle der Unternehmenskultur im Kontext der CbTF stellt eine solide Basis dar, um die Marke in dieser Kausalstruktur zu positionieren und ihre Wirkung auf die Kompetenzausstattung eines Unternehmens zu analysieren. Da es bei der Forschungsfrage darum geht, wie strategische Flexibilität im Unternehmen erzielt bzw. gefördert werden kann, ist die Arbeit im Strategischen Management verortet.⁴²²

⁴²⁰ SEIBOLD (2016), S. 116.

⁴²¹ Die CbTF betont – ohne die negativen Folgen bzw. Risiken ausser Acht zu lassen – ausdrücklich die unternehmerischen Chancen, die sich aus der Unsicherheit ergeben und im Rahmen des gegebenen Handlungsspielraums proaktiv genutzt werden können. Dieser Standpunkt wird dem Versuch gerecht, Marke als internen Hebel für Veränderungsprozesse im Unternehmen einzusetzen. Vgl. PROFF, ET AL. (2009), S. 15.

⁴²² Vgl. TEECE, ET AL. (1997).

6. Literaturverzeichnis

ACKERMANN, R. (2001): Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform, Mohr Siebeck, Tübingen.

ACKERMANN, R. (2003): Die Pfadabhängigkeitstheorie als Erklärungsansatz unternehmerischer Entwicklungsprozesse, in: Georg Schreyögg/Jörg Sydow (Hrsg.): Strategische Prozesse und Pfade, Wiesbaden, S. 225–255.

ARGYRIS, C.; Schön, Donald A. (1978): Organizational learning, Addison-Wesley Pub. Co, Reading, Mass.

BARNEY, J. B. (1986): Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, in: Academy of Management Review, Jg. 11, Nr. 3, S. 656–665.

BARNEY, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage., in: Journal of Management, Jg. 17, Nr. 1, S. 99–120.

BARNEY, J. B. (2007): Gaining and sustaining competitive advantage, 3. ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

BARNEY, J. B. (2014): How marketing scholars might help address issues in resource-based theory, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 42, Nr. 1, S. 24–26.

BASHIR, M.; Verma, Rajesh (2019): Internal factors & consequences of business model innovation, in: Management Decision, Jg. 57, Nr. 1, S. 262–290.

BENNETT, N.; Lemoine, J. (2014): What VUCA really means for you, in: Harvard Business Review, Nr. 1.

BLINDA, L. (2003): Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung, Bremen.

BLINDA, L. (2007): Markenführungskompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements: Konzeptualisierung, Operationalisierung und Wirkungen, Deutscher Universitäts-Verlag.

BOCH, S. (2013): Bestimmung des Repositionierungsspielraums von Marken: Markenführung mit Hilfe neuroökonomischer Forschungserkenntnisse, Springer Gabler, Wiesbaden.

BOCK, A. J. ET AL. (2012): The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation, in: Journal of Management Studies, Jg. 49, Nr. 2, S. 279–305.

BOISOT, M. (1998): Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy, Oxford University Press, New York.

BRATZEL, S. (23.08.2018): AutomotiveINNOVATIONS: Die innovationsstärksten Premium- und Volumenmarken 2018: Pressemitteilung, Bergisch Gladbach.

BROCKHOFF, K. (1999): Strategieidentifikation und Strategiewechsel, in: Gerd Rainer Wagner (Hrsg.): Unternehmensführung, Ethik und Umwelt, Wiesbaden, s.l., S. 210–225.

BROZOVIC, D. (2018): Strategic Flexibility: A Review of the Literature, in: International Journal of Management Reviews, Jg. 20, Nr. 1, S. 3–31.

BURGELMAN, R. A. (1983): A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 28, Nr. 2, S. 223.

BURMANN, C. (2002): Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.

BURMANN, C. (2005): Strategische Flexibilität und der Marktwert von Unternehmen, in: Bernd Kaluza/Stefan Behrens (Hrsg.): Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, Berlin, S. 30–70.

BURMANN, C. ET AL. (2015): Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.

BURMANN, C. ET AL. (2018): Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling, 3. Aufl. 2018, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.

BURMANN, C.; Meffert, Heribert (2013): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Heribert Meffert/Christoph Burmann/Martin Koers (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung : mit Best Practice-Fallstudien, Wiesbaden, S. 37–72.

BURMANN, C.; Wenske, Verena (2005): Markenidentität und Markenpersönlichkeit - Wachstumschance oder Wachstumsbremse?, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Bremen.

BURMANN, C.; Zeplin, S. (2013): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, in: Heribert Meffert/Christoph Burmann/Martin Koers (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung : mit Best Practice-Fallstudien, Wiesbaden, S. 116–139.

BURR, W. (2017): Innovationen in Organisationen, 2., erweiterte und aktualisierte Auflage, Stuttgart.

CAMERON, K.; Quinn, R. (2011): Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, 3. Auflage, Jossey-Bass, San Francisco, Calif.

Capgemini Consulting (2017): Culture First!: Von den Vorreitern des digitalen Wandels lernen, München.

CAUSON, J. (2004): The internal brand: Successful cultural change and employee empowerment, in: Journal of Change Management, Jg. 4, Nr. 4, S. 297–307.

CHÂLONS, C.; Dufft, N. (2016): Die Rolle der IT als Enabler für Digitalisierung, in: F. Abolhassan (Hrsg.): Was treibt die Digitalisierung? Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt, Wiesbaden, S. 27–36.

CHANDLER, A. D. (1992): Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise., in: Journal of Economic Perspectives, Jg. 6, Nr. 3, S. 79–100.

CHANDY, R.; Tellis, G. J. (1998): Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize, in: Journal of Marketing Research, Jg. 35, Nr. 4, S. 474–487.

CHERNATONY, L. DE; Cottam, Susan (2008): Interactions between organisational cultures and corporate brands, in: Journal of Product & Brand Management, Jg. 17, Nr. 1, S. 13–24.

CHRISTENSEN, C. M. (2016): The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, 3. Auflage, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.

CHRISTENSEN, C. M.; Bower, Joseph L. (1996): Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms, in: Strategic Management Journal, Jg. 17, Nr. 3, S. 197–218.

CHRISTENSEN, C. M.; Matzler, Kurt (2013): The innovator's dilemma: Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren, 1., korrigierter Nachdr, Vahlen, München.

CINGÖZ, A.; Akdoğan, A. Asuman (2013): Strategic Flexibility, Environmental Dynamism, and Innovation Performance: An Empirical Study, in: Procedia - Social and Behavioral Sciences, Jg. 99, S. 582–589.

COLLIS, D. J. (1991): A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry, in: Strategic Management Journal, Jg. 12, Nr. S1, S. 49–68.

COMBE, I. (2012): “Marketing and flexibility”: Debates past, present and future, in: European Journal of Marketing, Jg. 46, Nr. 10, S. 1257–1267.

COMBE, I. A. ET AL. (2012): Antecedents to strategic flexibility: management cognition, firm resources and strategic options, in: European Journal of Marketing, Jg. 46, Nr. 10, S. 1320–1339.

DAS, T. K.; Elango, B. (1995): Managing Strategic Flexibility: Key to Effective Performance, in: Journal of General Management, Jg. 20, Nr. 3.

D'AVENI, R. (1996): Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, in: *The Academy of Management Review*, Jg. 21, Nr. 1, S. 291–294.

DEICHSEL, A. ET AL. (2017): Grundlagen der Markensoziologie: Die sozialen Prinzipien von Markenbildung und -führung in Theorie und Praxis, Springer Gabler, Wiesbaden.

DEITMAR, H. L. (2012): Die Beziehung von Unternehmenskultur und Unternehmensmarke: Ein Beitrag zum Behavioral Branding, 1. Aufl., Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.

DEMSETZ, H. (1988): The Theory of the Firm Revisited, in: *Journal of Law, Economics, & Organization*, Jg. 4, Nr. 1, S. 141–161.

DIBRELL, C. ET AL. (2007): Dynamic Strategic Planning: Achieving Strategic Flexibility Through Formalization, in: *Journal of Business and Management*, Jg. 13, S. 21–35.

Die Zeit Verlagsgruppe (2018): CEWE - Deutsche Standards: Marken des Jahrhunderts 2019, <https://www.deutsche-standards.de/marken/detail/cewe-31/>, zuletzt geprüft am 28.06.2019.

DIERICKX, I.; Cool, Karel (1989): Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage, in: *Management Science*, Jg. 35, Nr. 12, S. 1504–1511.

DREYER, B.; Grønhaug, Kjell (2004): Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage, in: *Journal of Business Research*, Jg. 57, Nr. 5, S. 484–494.

EISENHARDT, K. (1989): Building Theories from Case Study Research, in: *The Academy of Management Review*, Jg. 14, Nr. 4, S. 532–550.

ENGAU, C. ET AL. (2011): Airlines' Flexibility in Facing Regulatory Uncertainty: To Anticipate or Adapt?, in: *California Management Review*, Jg. 54, Nr. 1, S. 107–125.

EPPLER, M. (2016): Mit Sicherheit unsicher: Willkommen in der VUCA-Welt, in: HSG Focus Das Magazin der Universität St. Gallen, Nr. 3.

ERRICHELLO, O. C. (2013): Markensoziologische Werbung: Eine Analyse der ökonomischen Funktionen kultureller Resonanzfelder, Springer Gabler, Wiesbaden.

EVANS, J. S. (1991): STRATEGIC FLEXIBILITY FOR HIGH TECHNOLOGY MANOEUVRES: A CONCEPTUAL FRAMEWORK, in: Journal of Management Studies, Jg. 28, Nr. 1, S. 69–89.

FAN, Z. ET AL. (2013): Proactive and reactive strategic flexibility in coping with environmental change in innovation, in: Asian Journal of Technology Innovation, Jg. 21, Nr. 2, S. 187–201.

FEDDERSEN, C. (2010): Repositionierung von Marken, Gabler, Wiesbaden.

FERNÁNDEZ-PÉREZ, V.; Gutiérrez, Leopoldo (2013): External managerial networks, strategic flexibility and organisational learning: A comparative study among non-QM, ISO and TQM firms, in: Total Quality Management & Business Excellence, Jg. 24, Nr. 3-4, S. 243–258.

FICHTNER, H. (2008): Unternehmenskultur im Strategischen Kompetenzmanagement, 1. Aufl., Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, Wiesbaden.

FICHTNER, H.; Freiling, Joerg (2008): Organizational Culture, Organizational Ambiance & Competences: A Competence-Based Theory of the Firm, in: SSRN Electronic Journal.

FREILING, J. (2001A): Resource-based View und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes, Gabler Edition Wissenschaft, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.

FREILING, J. (2001B): Ressourcenorientierte Reorganisationen: Problemanalyse und Change Management auf der Basis des Resource-based View, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.

FREILING, J. (2004): A Competence-based Theory of the Firm, in: management revue, Jg. 15, Nr. 1, S. 27–52.

FREILING, J. ET AL. (2006): Eine "Competence-based Theory of the Firm" als marktprozess-theoretischer Ansatz: Erste disziplinäre Basisentscheidungen eines evolutiven Forschungsprogramms, in: Georg Schreyögg/Peter Conrad (Hrsg.): Management von Kompetenz, Wiesbaden, S. 37–82.

FREILING, Jörg ET AL. (2008): On the Path towards a Competence-based Theory of the Firm, in: *Organization Studies*, Jg. 29, Nr. 8-9, S. 1143–1164.

FREILING, J. ET AL. (2008): Wirkungsbeziehungen zwischen individuellen Fähigkeiten und kollektiver Kompetenz: ein einleitender Überblick, in: Jörg Freiling/Christoph Rasche/Uta Wilkens (Hrsg.): *Wirkungsbeziehungen zwischen individuellen Fähigkeiten und kollektiver Kompetenz*, München, S. 1–4.

FREILING, J. ET AL. (2009): Das organisationale Ambiente als Kern einer kompetenztheoretischen Erklärung der Existenz von Unternehmungen, in: Heike Proff/Christoph Burmann/Jörg Freiling (Hrsg.): *Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zu einer "Theorie der Unternehmung"*, München, S. 13–39.

FREILING, J.; Welling, M. (2005): Isolationsmechanismen als Herausforderung im Management sog. "intangibler Potenziale": eine kompetenzbasierte Analyse, in: K. Matzler/H. H. Hinterhuber/B. Renzl; Rothenberger, S. (Hrsg.): *Immaterielle Vermögenswerte. eine kompetenzbasierte Analyse*, S. 103–131.

GAGSCH, B. (2002): Wandlungsfähigkeit von Unternehmen: Konzept für ein kontextgerechtes Management des Wandels, Lang, Frankfurt am Main.

GERSCH, M. ET AL. (2005): Grundlagen einer "Competence based Theory of the Firm": die Chance zur Schließung einer "Realisierungslücke" innerhalb der Marktprozess-theorie, Nr. 100. Ruhr-Universität, Bochum.

GRANT, R. M. (1991): The resources-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation, in: *California Management Review*, Jg. 33, Nr. 3, S. 114–135.

GRANT, R. M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 17, Nr. S2, S. 109–122.

GREWAL, R.; Tansuhaj, P. (2001): Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility, in: *Journal of Marketing*, Jg. 65, S. 67–80.

HAAN, J. DE ET AL. (2011): Framing flexibility: Theorising and data mining to develop a

useful definition of flexibility and related concepts, in: *Futures*, Jg. 43, Nr. 9, S. 923–933.

HADJIMANOLIS, A. (2000): A Resource-based View of Innovativeness in Small Firms, in: *Technology Analysis & Strategic Management*, Jg. 12, Nr. 2, S. 263–281.

HAMLIN, R. ET AL. (2012): Acquiring market flexibility via niche portfolios, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 46, Nr. 10, S. 1302–1319.

HANNAN, M. T.; Freeman, J. (1984): Structural Inertia and Organizational Change, in: *American Sociological Review*, Jg. Vol. 49, Nr. 2, S. 149–164.

HARRIGAN, K. R. (1980): The Effect of Exit Barriers Upon Strategic Flexibility, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 1, Nr. 2, S. 165–176.

HATUM, A.; Pettigrew, Andrew M. (2006): Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy, in: *British Journal of Management*, Jg. 17, Nr. 2, S. 115–137.

HAUSCHILDT, J. ET AL. (2016): *Innovationsmanagement*, 6., vollständig aktualisierte und überarbeitete Auflage, Franz Vahlen, München.

HELFAT, C. E.; Peteraf, Margaret A. (2003): The dynamic resource-based view: Capability lifecycles, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 24.

HENDERSON, R. M.; Clark, Kim B. (1990): Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 35, Nr. 1, S. 9–30.

HESS, R. (09.06.2014): *KODAK: Rise and Fall of a Legend: Organizational Transformation in the Case of Eastman Kodak Corporation*. Yonsei University, Seoul.

HEUGENS, P. P. M. A. R.; Lander, Michel W. (2009): Structure! Agency! (And Other Quarrels): A Meta-Analysis Of Institutional Theories Of Organization, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 52, Nr. 1, S. 61–85.

HITT, M. A. ET AL. (1998): Navigating in the new competitive landscape: Building stra-

tegic flexibility and competitive advantage in the 21st century, in: Academy of Management Executive, Jg. 12, S. 22–42.

HOFER, C. W.; Schendel, Dan (1978): Strategy formulation: analytical concepts, West Pub. Co., St. Paul.

HUFF, J. O. ET AL. (1992): Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia, in: Strategic Management Journal, Jg. 13, Nr. S1, S. 55–75.

JACOB, H. (1989): Flexibilität und ihre Bedeutung für die Betriebspolitik, in: D. Adam/K. Backhaus/H. Meffert; Wagner, H. (Hrsg.): Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, S. 15–60.

JENNER, T. (1999): Markenführung als Lernprozess, in: Harvard Business Manager, Jg. 21, Nr. 5, S. 20–30.

JESCHKE, S./ISENHARDT, I./HEES, F./TRANTOW, S. (HRSG.) (2011): Enabling Innovation: Innovationsfähigkeit - deutsche und internationale Perspektiven, Springer, Berlin.

JO HATCH, M.; Schultz, Majken (1997): Relations between organizational culture, identity and image, in: European Journal of Marketing, Jg. 31, Nr. 5/6, S. 356–365.

JOHNSON, J. L. ET AL. (2003): Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 31, S. 74–89.

KANDEMIR, D.; Acur, Nuran (2012): Examining Proactive Strategic Decision-Making Flexibility in New Product Development, in: Journal of Product Innovation Management, Jg. 29, Nr. 4, S. 608–622.

KANE, G. C. (2016): The dark side of the digital revolution, <https://sloanreview.mit.edu/article/the-dark-side-of-the-digital-revolution/>, zuletzt geprüft am 23.04.2018.

KELLER, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, Jg. 57, Nr. 1, S. 1–22.

KOUROPALATIS, Y. ET AL. (2012): Pursuing “flexible commitment” as strategic ambidexterity, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 46, Nr. 10, S. 1389–1417.

KRAFT, C.; Peter, Marc K. (2017): Die Digitale Transformation: Eine Begriffserklärung, in: Marc K. Peter (Hrsg.): *KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*, Olten, S. 9–16.

KUHNERT, F. (2018): Neue Dynamik in der Automobilindustrie: Chinesische Hersteller holen bei Innovationen schnell auf, <https://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2018/neue-dynamik-in-der-automobilindustrie-chinesische-hersteller-holen-bei-innovationen-schnell-auf.html>, zuletzt geprüft am 29.09.2019.

KURZWEIL, R. (2001): The Law of Accelerating Returns, <https://www.kurzweil.ai.net/the-law-of-accelerating-returns>, zuletzt geprüft am 19.09.2019.

LAKATOS, I. (1974): Falsifikation und die Methodologie wissenschaftlicher Forschungsprogramme, in: Imre Lakatos/Alan Musgrave (Hrsg.): *Kritik und Erkenntnisfortschritt*, Wiesbaden, S. 89–189.

LEAL-RODRÍGUEZ, A. L. ET AL. (2015): Understanding How Organizational Culture Typology Relates to Organizational Unlearning and Innovation Capabilities, in: *Journal of the Knowledge Economy*, Jg. 5, Nr. 2.

LEEUW, A.C.J. DE; Volberda, H. W. (1996): On the Concept of Flexibility: A Dual Control Perspective, in: *Omega*, Jg. 24, S. 121–139.

LEONARD-BARTON, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 13, Nr. Special Issue, S. 111–125.

LOMBRISER, R.; Abplanalp, Peter A. (2015): *Strategisches Management: Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen*, 6., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl., Versus-Verl., Zürich.

LUCAS, H. C. (2008): *Inside the Future: Surviving the Technology Revolution: Surviving the Technology Revolution*, ABC-CLIO.

LUCAS, H. C.; Goh, Jie Mein (2009): *Disruptive technology: How Kodak missed the*

digital photography revolution, in: *The Journal of Strategic Information Systems*, Jg. 18, Nr. 1, S. 46–55.

M. E. Porter (1985): *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.

MARCH, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning, in: *Organization Science*, Jg. 2, Nr. 1, S. 71–87.

MEFFERT, H. (1968): *Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen*, unveröffentlichte Habilitationsschrift, München.

MEFFERT, H. (1974): Interpretation und Aussagewert des Produktionszyklus-Konzeptes, in: Peter Hammann/Werner Kroeber-Riel (Hrsg.): *Neuere Ansätze der Marketingtheorie. Festschrift zum 80. Geburtstag von Otto R. Schnutenhaus*, Berlin, S. 85–134.

MEFFERT, H. (1985): Grössere Flexibilität als Unternehmungskonzept, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 37, Nr. 2, S. 121–137.

MEFFERT, H. (1994): *Marketing-Management: Analyse - Strategie - Implementierung*, Gabler, Wiesbaden.

MEFFERT, H.; Burmann, C. (1996): *Identitätsorientierte Markenführung - Grundlagen für das Management von Markenportfolios*, Münster.

MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (HRSG.) (2002): *Markenmanagement*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

MEFFERT, J./MEFFERT, H. (HRSG.) (2017): *Eins oder Null: Wie Sie Ihr Unternehmen mit DigitalScale in die Zukunft führen*, Econ, Berlin.

MILLER, D.; Friesen, P. H. (1983): Strategy-Making and Environment: The Third Link, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 4, Nr. 3, S. 221–235.

MISES, L. v. (1949): *Human Action: A Treatise on Economics: The Foundation for Economic Education*, Fox & Wilkes, Irvington-on-Hudson (NY).

MOLDASCHL, M. (2006): *Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities*:

Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative, in: Georg Schreyögg/Peter Conrad (Hrsg.): Management von Kompetenz, Wiesbaden, S. 1–36.

MONTGOMERY, C. A. (1995): Of Diamonds and Rust: A New Look at Resources, in: Cynthia A. Montgomery (Hrsg.): Resource based and evolutionary theories of the firm. Toward a synthesis, Boston, S. 251–268.

NADKARNI, S.; Narayanan, V. K. (2007): Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed, in: Strategic Management Journal, Jg. 28, Nr. 3, S. 243–270.

NANDAKUMAR, M. K./JHARKHARIA, S./NAIR, A. S. (HRSG.) (2014): Organisational Flexibility and Competitiveness, Springer India, New Delhi.

NELSON, R. R. (1995): Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change, in: Journal of Economic Literature, Jg. 33, S. 48–90.

NELSON, R. R.; Winter, Sidney G. (1982): An evolutionary theory of economic change, Belknap Press of Harvard Univ. Press, Cambridge, Mass.

NEWMAN, D. (2016): Creating A Digital Ecosystem That Benefits Your Business, <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2016/12/20/creating-a-digital-ecosystem-that-benefits-your-business/#1d1e661e6f01>, zuletzt geprüft am 23.04.2018.

PENROSE, E. G. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, 1. Auflage, Wiley, New York.

PFEFFER, J.; Salancik, Gerald R. (1978): The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, New York.

PIEHLER, R. (2011): Interne Markenführung: Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz, 1. Aufl., Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden, Wiesbaden.

PRAHALAD, C. K.; Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Jg. 68, Nr. 3, S. 79–91.

PROFF, H./BURMANN, C./FREILING, J. (HRSG.) (2009): Der kompetenzbasierte Ansatz

auf dem Weg zu einer "Theorie der Unternehmung", Hampp, München.

REINHARDT, K. (2014): Organisationen zwischen Disruption und Kontinuität: Analysen und Erfolgsmodelle zur Verbesserung der Erneuerungsfähigkeit von Organisationen durch Kompetenzmanagement, Hampp, München.

ROBERTS, N.; Stockport, Gary J. (2009): Defining Strategic Flexibility, in: Global Journal of Flexible Systems Management), Jg. 10, Nr. 1, S. 27–32.

ROBERTS, N.; Stockport, Gary J. (2014): Defining Strategic Flexibility, in: Sushil/Edward A. Stohr (Hrsg.): The Flexible Enterprise, New Delhi, S. 37–45.

ROTH, S. (2012): Innovationsfähigkeit im dynamischen Wettbewerb: Strategien erfolgreicher Automobilzulieferunternehmen, Gabler Verlag, Wiesbaden.

RUMELT, R. P. (1984): Toward a strategic Theory of the Firm, in: R. Lamb (Hrsg.): Competitive strategic management, New York, S. 556–570.

SALEH, J. H. ET AL. (2009): Flexibility: a multi-disciplinary literature review and a research agenda for designing flexible engineering systems, in: Journal of Engineering Design, Jg. 20, Nr. 3, S. 307–323.

SAMMERL, N. (2006): Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil, 1. Aufl., DUV Deutscher Universitäts-Verlag, s.l.

SANCHEZ, R. (1995): Strategic flexibility in product competition, in: Strategic Management Journal, Jg. 16, S. 135–159.

SANCHEZ, R. (1997): Preparing for an Uncertain Future: Managing Organizations for Strategic Flexibility, in: International Studies of Management and Organization, Jg. 27, Nr. 2, S. 71–94.

SANCHEZ, R.; Heene, Aimé (1996): A system view of the firm in competence-based competition, in: Ron Sanchez/Aimé Heene/Howard Thomas (Hrsg.): Dynamics of competence-based competition. Theory and practice in the new strategic management, Oxford, S. 39–62.

SANCHEZ, R.; Heene, Aimé (1997): Reinventing strategic management: New theory

and practice for competence-based competition, in: *European Management Journal*, Jg. 15, Nr. 3, S. 303–317.

SCHALLEHN, M. (2012): *Marken-Authentizität: Konstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung*, Springer Gabler, Wiesbaden.

SCHEIN, E. H. (1984): Coming to a new awareness of organizational culture, in: *Sloan Management Review*, Jg. 25, Nr. 2.

SCHEIN, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco.

SCHEIN, E. H. (2004A): *Organizational culture and leadership*, 3. Auflage, Jossey-Bass, San Francisco, Calif.

SCHEIN, E. H. (2004B): *Organizational culture and leadership*, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco.

SCHEIN, E. H. (2010): *Organizational culture and leadership*, 4. ed., Jossey-Bass, San Francisco, Calif.

SCHENDEL, D.; Hofer, Charles W. (1979): *Strategic management: A new view of business policy and planning*, Little, Brown, Boston.

SCHNEIDER, B. (2015): *Zukunft kraftvoll gestalten— Warum markenorientierte Unternehmensführung wichtig ist*, http://www.hotzbrandconsultants.ch/uploads/publication/file_de/21/HBC_Bericht_13_Zukunft_gestalten_Bastian_Schneider_DE_low.pdf, zuletzt geprüft am 05.03.2018.

SCHNEIDER, D. (1997): *Betriebswirtschaftslehre: Band 3: Theorie der Unternehmung*, De Gruyter Oldenbourg, München/Wien.

SCHREYÖGG, G. (1989): Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 41, Nr. 2, S. 94–113.

SCHREYÖGG, G. ET AL. (2003): Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation?, in: Georg Schreyögg/Jörg Sydow (Hrsg.): *Strategische Prozesse*

und Pfade, Wiesbaden, S. 257–294.

SCHREYÖGG, G.; Geiger, Daniel (2016): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung : mit Fallstudien, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.

SCHREYÖGG, G./SYDOW, J. (HRSG.) (2003): Strategische Prozesse und Pfade, Gabler, Wiesbaden.

SCHUMPETER, J. A. (1910): Über das Wesen der Wirtschaftskrisen, in: Zeitschrift für Volkswirtschaft, Sozialpolitik und Verwaltung, Organ der Gesellschaft Österreichischer Volkswirte, Nr. 19, S. 271–325.

SCHUMPETER, J. A. (1934): The Theory of Economic Development, Cambridge.

SCHUMPETER, J. A. (1942): Capitalism, socialism and democracy, Harper, New York/London.

SCHUMPETER, J. A. (1993): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 7., erw. Aufl., Francke, Tübingen.

SCHUMPETER, J. A. (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 9. Aufl., Unveränd. Nachdruck der 1934 ersch. 4. Aufl., Duncker & Humblot, Berlin.

SEIBOLD, M. (2016): Mit Begeisterung flexibel, in: Innovation neu denken - Energie für die Marke, S. 110–125.

SELZNICK, P. (1957): Leadership in administration - A sociological interpretation, Harper & Row, New York.

SHIMIZU, K.; Hitt, M. A. (2004): Strategic Flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions, in: Academy of Management Review, Jg. 18, S. 44–59.

SINGH, D. ET AL. (2013): An empirical examination of barriers to strategic flexibility in Indian manufacturing industries using analytical hierarchy process, in: International Journal of Technology, Policy and Management), Jg. 13, Nr. 4, S. 313–327.

STOHLREIER, R. (17.8.2018): So hat CEWE die digitale Transformation geschafft, <https://www.springerprofessional.de/transformation/industrie-4-0/so-hat-cewe-die-digitale-transformation-geschafft/15226318>, zuletzt geprüft am 28.06.2019.

Sushil (2015): Strategic Flexibility: The Evolving Paradigm of Strategic Management, in: *Global Journal of Flexible Systems Management*, Jg. 16, Nr. 2, S. 113–114.

TAN, J.; Zeng, Yong (2009): A stage-dependent model of resource utilization, strategic flexibility, and implications for performance over time: Empirical evidence from a transitional environment, in: *Asia Pacific Journal of Management*, Jg. 26, Nr. 3, S. 563–588.

TEECE, D. J. (1984): Economic analysis and strategic management, in: *California Management Review*, Jg. 26, Nr. 3, S. 87–110.

TEECE, D. J. ET AL. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: *Strategic Management Journal*, Nr. 18, S. 509–533.

TEECE, D. J. (1998): *Economic performance and the theory of the firm*, Edward Elgar, Cheltenham.

TEECE, D. J.; Pisano, G. (1994): The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction, in: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 3, Nr. 3, S. 537–556.

TELLIS, G. J. ET AL. (2009): Radical Innovation across Nations: The Preeminence of Corporate Culture, in: *Journal of Marketing*, Jg. 73, Nr. 1, S. 3–23.

TELLIS, G. J. (2013): *Unrelenting Innovation: How to Build a Culture for Market Dominance*, 1. ed., Jossey-Bass, San Francisco, Calif.

TONI, A. DE; Tonchia, S. (1998): Manufacturing flexibility: a literature review, in: *International Journal of Production Research*, Nr. 36, S. 1587–1617.

TRIEBE, B. (2019): Thomas Cook bricht zusammen: Reisekonzern verunsichert Touristen, <https://www.nzz.ch/wirtschaft/reisekonzern-thomas-cook-stellt-geschaeft-ein-rueckholaktion-fuer-urlauber-ld.1510594>, zuletzt geprüft am 29.09.2019.

- URDE, M. (1999):** Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources, in: *Journal of Marketing Management*, Jg. 15, Nr. 1-3, S. 117–133.
- VOLBERDA, H. W. (1998):** *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, Oxford University Press, Oxford.
- WANG, R. R. (2015):** *Disrupting digital business: Create an authentic experience in the peer-to-peer economy*, Harvard Business Review Press, Boston, Mass.
- WEICK, K. E.; Quinn, R. E. (1999):** Organizational change and development, in: *Annual review of psychology*, Jg. 50, S. 361–386.
- WELGE, M. K. ET AL. (2017):** *Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung*, 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- WERNERFELT, B. A. (1984):** A Resource-Based View of the Firm, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 5, S. 171–180.
- WHITEMAN, W. E. (1998):** *Training and educating army officers for the 21st century: Implications for the United States Military Academy*, Fort Belvoir, VA: Defense Technical Information Center.
- WINFREY, F. L. ET AL. (1996):** The paradox of competitive advantage, in: *Strategic Change*, Jg. 5, Nr. 4, S. 199–209.
- WRIGHT, P. M.; Snell, S. A. (1998):** Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource MANAGEMENT, in: *Academy of Management Review*, Jg. 23, Nr. 4, S. 756–772.
- ZAHN, E. ET AL. (2000):** Wissen und Strategiekompetenz als Basis für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, in: Peter Hammann/Jörg Freiling (Hrsg.): *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements*, Wiesbaden, S. 47–68.
- ZAHN, E. ET AL. (2005):** Flexible Strategien für wandlungsfähige Unternehmen, in: Bernd Kaluza/Stefan Behrens (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen*, Berlin, S. 72–103.

ZAHRA, S. A. ET AL. (2006): Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*, in: Journal of Management Studies, Jg. 43, Nr. 4, S. 917–955.

ZAPF, M. (2015): Die Kunst des Comebacks: Cewe Color, <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/die-kunst-des-comebacks-cewe-color>, zuletzt geprüft am 28.06.2019.

ZEPLIN, S. (2006): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, 1. Aufl., DUV Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

ZHANG, M. J. (2005): Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation, in: Journal of Engineering and Technology Management, Jg. 22, Nr. 3, S. 163–184.

ZHANG, X. ET AL. (2014): How can emerging market small and medium-sized enterprises maximise internationalisation benefits? The moderating effect of organisational flexibility, in: International Small Business Journal, Jg. 32, Nr. 6, S. 667–692.

ZHOU, K. Z.; Wu, Fang (2010): Technological capability, strategic flexibility, and product innovation, in: Strategic Management Journal, Jg. 31, 547-561.

Arbeitspapiere des markstones Institutes of Marketing, Branding and Technology

Die Arbeitspapiere der Arbeitsgruppe Innovatives Markenmanagement erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Website des Instituts (<https://www.uni-bremen.de/markstones/forschung/publikationen/>) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

Jahr 2003:

- Nr. 1 **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr. 2 **Lars Blinda (2003)**
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 3 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings
- Nr. 4 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung
- Nr. 5 **Nina Dunker (2003)**
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen
- Nr. 6 **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**
The role of the origin in international brand management

Jahr 2004

- Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf
- Nr. 8 **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister
- Nr. 9 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken
- Nr. 10 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei
- Nr. 11 **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**

Markenstrategien politischer Parteien - Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarke

Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**

Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung

Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**

Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema "Bewertung und Bilanzierung von Marken"

Nr. 14 **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**

Strategisches Mehrmarkencontrolling - Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

Jahr 2005:

Nr. 15 **Josef Hattig (2005)**

Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen

Nr. 16 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2005)**

Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse?

Nr. 17 **Christoph Burmann / Katharina Schäfer (2005)**

Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung

Nr. 18 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2005)**

Customer Equity in kontinuierlichen Dienstleistungen

Nr. 19 **Christoph Burmann / Marc Jost-Benz (2005)**

Brand Equity Management vs. Customer Equity Management? Zur Integration zweier Managementkonzepte

Jahr 2006:

Nr. 20 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2006)**

Markenführungskompetenzen – Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung

Nr. 21 **Markus Zeller (2006)**

Die Relevanz der Gastronomie für die Markenbildung

Nr. 22 **Christoph Burmann / Jan-Philipp Weers (2006)**

Markenimagekonfusion: Ein Beitrag zur Erklärung eines neuen Verhaltensphänomens

Jahr 2007:

Nr. 23 **Christoph Burmann / Alexander Breusch (2007)**

Integration von Wettbewerbsentscheidungen in einem Customer Equity-

Modell – Forschungsbedarf und Systematisierung

- Nr. 24 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2007)**
Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken
- Nr. 25 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2007)**
Stand der Forschung zu Marke-Kunden-Beziehungen
- Nr. 26 **Christoph Burmann / Tilo Halaszovich (2007)**
Neuprodukteinführungsstrategien schnell drehender Konsumgüter – Forschungsbedarf und Systematisierung
- Nr. 27 **Dennis Krugmann (2007)**
Integration akustischer Reize in die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 28 **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2007)**
Markenimage – Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts

Jahr 2008:

- Nr. 29 **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2008)**
Globale Markenführung in heterogenen Märkten – Moderierte Wirkungsbeziehungen in der internationalen Markenimageperzeption im Bereich der Automobilindustrie
- Nr. 30 **Christoph Burmann / Verena Pannenbäcker (2008)**
Markenführung durch Brand Commitment im Call Center – Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr. 31 **Christoph Burmann / Maik Schallehn (2008)**
Die Bedeutung der Marken-Authentizität für die Markenprofilierung
- Nr. 32 **Marcel Kranz (2008)**
Die Markenidentität zum Leben erwecken – Interner Markenaufbau durch Mitarbeiterqualifikation
- Nr. 33 **Günter Hirneis (2008)**
Interkulturelles Management und seine Vernetzung mit identitätsbasierter Markenführung
- Nr. 34 **Sabrina Hegner (2008)**
Self-congruity and consumer behavior – a meta analysis
- Nr. 35 **Fabian Stichnoth (2008)**
Virtuelle Brand Communities zur Markenprofilierung – Der Einsatz virtueller Brand Communities zur Stärkung der Marke-Kunden-Beziehung

Jahr 2009:

- Nr. 36 **Christoph Burmann / Juliane Krause (2009)**

Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich

- Nr. 37 **Marco Jacobs (2009)**
Auswirkungen der „Web 2.0 Ära“ auf die Markenkommunikation
- Nr. 38 **Christoph Burmann / Christian Becker (2009)**
Die Wahrnehmung von Marken im internationalen Kontext: Einfluss der Markenstandardisierung, -reichweite und -herkunft auf das Markenimage
- Nr. 39 **Christoph Burmann / Tim Bohmann (2009)**
Nachhaltige Differenzierung von Commodities – Besonderheiten und Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 40 **Christoph Burmann / Michael Schade (2009)**
Stand der Forschung zum Markenimage professioneller Sportvereine – eine literaturgestützte Analyse unter besonderer Berücksichtigung relevanter Markennutzen
- Nr. 41 **Christoph Burmann / Michael Schade (2009)**
Determinanten und Wirkungen der Markenpersönlichkeit professioneller Sportvereine

Jahr 2010:

- Nr. 42 **Christoph Burmann / Sonja Boch (2010)**
Implikationen neuroökonomischer Forschungsergebnisse für die identitätsbasierte Führung von FMCG - Premiummarken
- Nr. 43 **Oliver Westphal (2010)**
Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement in Konsumgütermärkten
- Nr. 44 **Christoph Burmann / Mike Schallehn (2010)**
Konzeptualisierung von Marken - Authentizität
- Nr. 45 **Christoph Burmann / Christopher Kanitz (2010)**
Gestaltung der Markenarchitektur – Stand der Forschung und Entwicklung eines Markenmanagementprozesses
- Nr. 46 **Christoph Burmann / Daniela Eilers / Frank Hemmann (2010)**
Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement in Konsumgütermärkten

Jahr 2011:

- Nr. 47 **Christoph Burmann / Christopher Kanitz (2011)**
Gestaltung der Markenarchitekturbildung in der pharmazeutischen Industrie
- Nr. 48 **Kai Müller (2011)**
Erfolgsfaktoren von In-Game Advertising im Rahmen der Markenführung
- Nr. 49 **Christoph Burmann / Mirjam Scheuermann (2011)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement in Mehrmarken- unternehmen

Nr. 50 **Christoph Burmann / Mirjam Jentschke, geb. Scheuermann (2011)**
Praktische Erkenntnisse zum innengerichteten Markenmanagement in Mehrmarkenunternehmen

Nr. 51 **Christoph Burmann / Nicola Kiefel (2011)**
Online-Handel und digitales Marketing – eine strategische Option für die MarkenhHersteller zur Verringerung der Verhandlungsmacht des Einzelhandels

Jahr 2013:

Nr. 52 **Christoph Burmann / Katrin Wegener (2013)**
Product Placement – State Of The Art und Forschungsbedarf

Jahr 2014:

Nr. 53 **Christoph Burmann / Claudius Warwitz (2014)**
Einflussfaktoren auf die Konsumentenakzeptanz von Location - Aware Advertising mit personalisierter Ansprach

Nr. 54 **Christoph Burmann / Robert Kohtes (2014)**
Variantenvielfalt und Intramarkenimagekonfusion

Jahr 2015:

Nr. 55 **Carina Lange (2015)**
Einfluss von Kindern auf Kaufentscheidungen im Bereich der familiären Freizeitgestaltung

Nr. 56 **Christoph Burmann / Alexander Dierks (2015)**
Re-modeling the brand funnel to address changes in consumer behavior

Nr. 57 **Christoph Burmann / Anna-Christina Dietert (2015)**
Authentizität als Erfolgsfaktor der Markenerweiterung und -dynamisierung

Jahr 2017:

Nr. 58 **Christoph Burmann / Irena Nikic-Cemas (2017)**
Interne Markenbewertung

Nr. 59 **Christoph Burmann / Daniel Thiefes (2017)**
InsurTechs & Generation Z - Implikationen für eine identitätsbezogene Markenführung von Versicherungsunternehmen

Nr. 60 **Christoph Burmann / Reuschel, Sven (2017)**
Erfolgswirkungen von Social Media in der B2B-Markenführung

Jahr 2018:

Nr. 61 **Christoph Burmann / Krol, David (2017)**
Markenorientiertes HR-Management als Instrument der innengerichteten Markenführung

- Nr. 62 **Burmann, C./Adomeit, M. (2018)**
Markenauthentizität im Kontext von Corporate Social Responsibility

Jahr 2019:

- Nr. 63 **Burmann, C./ Karrenbrock, T. (2019)**
Das Erfolgspotential strategischer Produktsprache für die identitätsbasierte
Markenführung



Institute of Marketing, Branding and Technology

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Max-von-Laue-Straße 1, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 218-66570 E-Mail: markstones@uni-bremen.de

markstones-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des Instituts unter <https://www.uni-bremen.de/markstones/forschung/publikationen/> downloadbar