

Literatur

Buchbesprechung

Teece, David J.: *Dynamic Capabilities & Strategic Management – Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press, USA 2009, 272 Seiten, ISBN 978 – 0199545124

Ohne Zweifel ist David J. Teece von der University of California in Berkeley einer der derzeit bekanntesten Wissenschaftler im Bereich des Strategischen Managements. Mit der Veröffentlichung seiner Dynamic Capabilities View lieferte er 1990 einen vielbeachteten Erklärungsansatz dafür, warum es manchen Unternehmen gelingt, nachhaltig bessere Ergebnisse zu erzielen als die anderen. Weitreichende Beachtung fand das Konzept vor allem seit dem Erscheinen seines bahnbrechenden Artikels 1997 im *Strategic Management Journal*, dem (laut *Science Watch*) meistzitierten wissenschaftlichen Beitrag in den Jahren zwischen 1995 und 2005. Knapp zwei Jahrzehnte nachdem der Begriff „Dynamic Capabilities“ erstmals Aufmerksamkeit in der Managementliteratur erfuhr, legt David J. Teece nun ein Inventar seiner aktuellen Forschung vor und fasst einige seiner zahlreichen Artikel im vorliegenden Buch zusammen.

Das Buch ist in drei Teile gegliedert, von denen der erste mehr als die Hälfte des Textes umfasst und die Grundlagen der Dynamic Capabilities View darlegt. Das erste von insgesamt acht Kapiteln beschreibt das dem Buch zugrundeliegende Modell und gibt gleichzeitig einen Überblick über die wissenschaftliche Fundierung des Konzeptes. Dynamic Capabilities sind demnach Fähigkeiten, die verankert sind in den Prozessen, Entscheidungsmechanismen und Organisationsstrukturen von Organisationen. Sie ermöglichen es Unternehmen, Opportunitäten zu erkennen, zu ergreifen und die Zusammensetzung der eigenen Ressourcen laufend an Veränderungen der Umwelt anzupassen.

Strategisches Management wird damit zu einem hochgradig unternehmerischen Prozess: Manager und Unternehmer müssen in der Lage sein, latente Kundenbedürfnisse zu erkennen und die Entwicklung von Technologien und Märkten zu begreifen. Diese Fähigkeit muss gleichzeitig in den Strukturen des Unternehmens verankert werden, damit Opportunitäten in allen Bereichen des Unternehmens wahrgenommen werden können. Der Autor spezifiziert hier einige ausgewählte Prozesse, die diesen Fähigkeiten zugrunde liegen, nämlich (1) Prozesse, um neue Marktsegmente sowie Änderungen der Kundenbedürfnisse zu identifizieren, (2) Prozesse, um Innovationen innerhalb des Zuliefernetzwerkes nutzbar zu machen, (3) Prozesse der internen Forschung, Entwicklung und Technologie-Evaluation und (4) Prozesse, um die Entwicklungen in Wissenschaft und Forschung zu nutzen.

Weiter ist es wichtig, sich bietende Opportunitäten durch neue Produkte, Dienstleistungen oder Produktionsmethoden ergreifen zu können. Hier ist die Fähigkeit gefragt, schnelle und wenn nötig auch radikale Entscheidungen zu treffen und auch gegen Widerstände im eigenen Unternehmen zu verteidigen. Die Entwicklung eines geeigneten Geschäftsmodells erfordert dabei ein hohes Mass an Informationen über Kunden und deren Zahlungsbereitschaft sowie über mögliche Partner und das zu erwartende Verhalten der Wettbewerber. Zu entscheiden ist auch, welche Wertschöpfungsstufen sinnvollerweise im eigenen Unternehmen erbracht werden bzw. welche innerhalb eines Netzwerkes ausgelagert werden sollen. Vier wichtige Prozesse liegen somit der erfolgreichen Nutzung von Opportunitäten zugrunde: (1) die Schaffung geeigneter Entscheidungsstrukturen, (2) die Entwicklung eines tragfähigen Geschäftsmodells; entsprechend auch (3) die Definition der Grenzen dieses Geschäftsmodells entlang der Wertschöpfungskette und (4) die Schaffung entsprechender Unterstützung innerhalb der Unternehmung.

Eine weitere zentrale Funktion des Managements ist die kontinuierliche Anpassung von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Geschäftsmodellen an sich verändernde Umweltbedingungen. Die ständige Erneuerung der intangiblen Ressourcenbasis eines Unternehmens sicherzustellen und auf Veränderungen der Technologie oder Kundenbedürfnisse mit einer Anpassung der Geschäftsmodelle zu reagieren, ist eine der zentralsten Aufgabe der Unternehmensführung. Um Unternehmen flexibel zu halten, ist es wichtig, (1) ein hohes Mass an Dezentralisierung zu erreichen, wo immer dies sinnvoll ist, (2) komplementäre Technologien und Produkte zu kennen und zu nutzen, (3) Lern-Mechanismen und ein Wissensmanagement zu etablieren sowie (4) Governance-Strukturen zum Schutz des geistigen Eigentums zu schaffen.

Zusammenfassend wird das Modell als Mechanismus aus „sensing – seizing – transforming“ beschrieben. Er umfasst die Kreation, Integration und Kommerzialisierung eines ständigen Stroms von Innovationen. In dynamischen Umwelten, die durch starke technologische Entwicklungen geprägt sind, ist es dieser Mechanismus, der zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen für Unternehmen führen kann.

Ausgehend davon ist Kapitel zwei der Rolle des (strategischen) Managers gewidmet. Der Autor identifiziert sieben Funktionen, die das Management erbringen muss, um den Erfolg einer Organisation sicherzustellen. Dem Unternehmer bzw. Manager kommt (1) die Aufgabe zu, die Art der Ressourcennutzung des Unternehmens permanent zu hinterfragen und ggf. Anpassungen vorzunehmen. Abgeleitet aus dem Dynamic Capabilities Framework ergeben sich aber noch weitere Tätigkeitsfelder des Managements wie (2) die Festlegung von Governance-Strukturen und Anreiz-Mechanismen, (3) die Entwicklung von Geschäftsmodellen, (4) die Förderung von Innovations- und Veränderungsprozessen, (5) das Treffen von Investitionsentscheidungen, (6) die Entwicklung einer Vision sowie die Motivation der Mitarbeitenden sowie (7) die Überwachung operativer Abläufe.

Die Kapitel drei und vier sind den intellektuellen Wurzeln der Dynamic Capabilities View gewidmet. Konzipiert als integrativer und interdisziplinärer Ansatz stützt sie sich stark auf die Arbeit von Edith Penrose, Ronald Coase, Oliver Williamson und anderen. Theoretische Anknüpfungspunkte bestehen zudem zur Entrepreneurship Forschung, der Behavioral Theory of the Firm, den Transaction Cost Economics und den Evolutionary Economics.

Kapitel fünf widmet sich den Konsequenzen der Dynamic Capabilities View für klassische Theorien der Internationalisierung von Unternehmen. Dabei sind es nicht mehr nur grosse Konzerne, die multinational tätig sind, vielmehr betrifft dies Unternehmen aller Grössen, die nicht zwangsläufig ein grosses Netz physischer Niederlassungen betreiben müssen. Insofern müssen internationale Aktivitäten Teil jeder Theorie der Unternehmung sein. Frühe Theorien multinationaler Unternehmen sahen die Internationalisierung von Unternehmen als reine Arbitrage oder als Versuch, spezifische Wettbewerbsvorteile über nationale Grenzen hinweg auszunutzen. Gedeutet wurde dies jedoch als Zeichen für unperfekten Wettbewerb und deshalb als etwas Nachteiliges. Spätere Internationalisierungstheorien korrigierten diese Sichtweise. Ihnen zufolge engagieren sich Unternehmen über nationale Grenzen hinweg, weil Wissen und Fähigkeiten besser innerhalb einer Organisation als zwischen verschiedenen Organisationen transferiert werden können und ein internationales Unternehmen deshalb effizienter agieren kann als ein Faktormarkt.

Angesichts der zunehmenden Globalisierung sowie einer Entwicklung hin zu Outsourcing und Offshoring stellt sich die Frage, wie sich dies auf multinationale Unternehmen auswirkt und welche Anforderungen sich daraus an eine Theorie der Internationalisierung ergeben. Gemessen an den oben genannten Ansätzen müsste sich die Entstehung von internationalen Märkten für Halb- und Fertigprodukte negativ auf die Entstehung multinationaler Unternehmungen auswirken. Dies ist jedoch in der Realität nicht der Fall. Gemäss der Dynamic Capabilities View ist vielmehr die Fähigkeit ausschlaggebend, Kompetenzen über nationale und kulturelle Grenzen hinweg zu replizieren. Wissen und Fähigkeiten in verschiedenen Kontexten anzuwenden stellt eine grosse Herausforderung dar, die häufig unterschätzt wird und deshalb die Basis von Wettbewerbsvorteilen multinationaler Unternehmen bilden kann.

Der zweite Teil des Buches untersucht die Rolle des Unternehmens im Rahmen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Die Analyse wirtschaftlicher Entwicklungen, wie in Kapitel sechs beschrieben, orientiert sich bislang weitgehend an makroökonomischen Faktoren. Die Rolle von Technologie und Innovation und damit die Rolle von Unternehmen wird dabei nicht genügend berücksichtigt, obwohl die Wettbewerbsfähigkeit einer Nation meist eng mit der Stärke ihrer Unternehmen verbunden ist. Angesichts des Wandels hin zur Informationsgesellschaft rückt die Rolle von Technologie, Innovation sowie Wissen und Fähigkeiten zunehmend ins Zentrum der Betrachtung. Nicht mehr Kapital und Rohstoffzugang sind die Grundlagen des internationalen Wettbewerbs, sondern der Wettstreit um Fähigkeiten und Kompetenzen, beides Ressourcen, die nur sehr begrenzt handelbar sind. Diese Veränderung der Grundlagen erfordert eine stärkere Berücksichtigung innerhalb der ökonomischen Theorie.

Kapitel sieben erweitert diesen Ansatz um die spezifische Rolle des Managers bzw. Unternehmers. Das Funktionieren des „sensing – seizing – transforming“-Mechanismus basiert in erster Linie auf den individuellen Fähigkeiten des Unternehmers bzw. des Managementteams. Sie sind es, die Wissen nutzbar machen und damit aus Inventionen Innovationen generieren. Sie fördern die Zusammenarbeit hochqualifizierter Spezialisten innerhalb von Organisationen, machen fähige Mitarbeitende produktiv. Sie sind es auch, die Preissignale von den Märkten emp-

fangen und die zur Verfügung stehenden Ressourcen einer optimalen Verwendung zuführen, um maximalen Wohlstand für die Gesellschaft zu erbringen. Dieser Umstand wird häufig vergessen. Der Stellenwert des Einzelnen innerhalb moderner Organisationen hat sich dabei grundlegend gewandelt. Während früher der Mitarbeitende völlig vom Unternehmen abhängig war, so ist heute eine erfolgreiche Unternehmensführung ohne hochqualifizierte Spezialisten undenkbar. Entsprechend haben sich die Anforderungen an das Arbeitsumfeld sowie an den Grad der Arbeitsautonomie stark verändert. Flache Hierarchien, ein innovatives Umfeld sowie Anreiz-Systeme, die sich an messbaren Ergebnisgrössen orientieren, können ein hohes Mass an Eigenmotivation und Kreativität schaffen. Ein traditioneller Führungsstil ist hier wenig erfolgversprechend. Die Macht eines Vorgesetzten muss in erster Linie professionellem und persönlichem Respekt entspringen. Dieser lässt sich nur innerhalb einer offenen und transparenten Unternehmenskultur aufbauen.

Der dritte und letzte Teil des Buchs befasst sich mit den Auswirkungen des Dynamic Capabilities Ansatzes auf Massnahmen der Wettbewerbspolitik. Ungeachtet neuerer wissenschaftlicher Erkenntnisse basiert die heutige Wettbewerbspolitik weitestgehend auf den Annahmen der Neoklassik und erklärt den perfekten Wettbewerb zur Quelle von Innovation. Gleichzeitig wird aber umgekehrt die Wirkung von Innovationen auf die Marktstruktur und den Wettbewerb ausser Acht gelassen. Somit geht das Kartellrecht zumeist fälschlicherweise von stabilen Märkten und bekannten Produkten aus, Innovation wird nicht berücksichtigt. Dynamischer Wettbewerb dagegen stellt die Innovation ins Zentrum ebenso wie die daraus resultierenden Veränderungen der Marktstruktur. Teece schlägt deshalb eine Wettbewerbspolitik vor, die anstelle der aktuellen Konkurrenten auf einem Markt die zukünftigen potentiellen Konkurrenten und damit die zukünftigen Marktmachtverhältnisse stärker berücksichtigt. Eine weitere Bemessungsgrundlage könnte das Repertoire an Fähigkeiten einer Firma sein, anstelle ihrer heutigen Produkte. Firmen sind in ihren Kompetenzen und Fähigkeiten wesentlich stabiler als in ihrem aktuellen Produktangebot und es könnte so eine deutlich bessere Abschätzung der Marktmacht vorgenommen werden. Zwar würde so die Position der Wettbewerbspolitik geschwächt, da deutlich mehr Faktoren zu berücksichtigen wären und diese mit grossen Unsicherheiten behaftet sind. Dennoch würde dies zu einer Politik mit Augenmass führen, die sich positiv auf das Funktionieren des Wettbewerbs auswirken könnte.

Fazit: Mit dem vorliegenden Buch gibt David J. Teece einen umfassenden Überblick über seine jüngsten Forschungsarbeiten. Der grösste Teil des Textes wurde bereits an anderer Stelle veröffentlicht und hat den Review-Prozess etablierter wissenschaftlicher Journale durchlaufen, genügt also höchsten wissenschaftlichen Ansprüchen. Gleichzeitig führt dies im Verlauf des Buches jedoch auch immer wieder zu Wiederholungen. Wenngleich das Buch in erster Linie bereits Bekanntes zusammenfasst, ist es für den interessierten Leser aus Forschung und Praxis ein guter Einstieg in das Thema Dynamic Capabilities und Strategisches Management.

Thomas Schrettle,
Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen
(KMU-HSG), Universität St. Gallen