

Das Konzept Market Driving –
Modell und Messung unternehmerischer Erfolgsfaktoren

Dissertation von Frau
Diplom-Psychologin Meike Terstiege

zur Erlangung des akademischen Grades eines

Dr. rer. pol.

an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Technischen Universität Dortmund

1. Gutachter: Prof. Dr. Hartmut H. Holzmüller
Marketing-Lehrstuhl / Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
TU Dortmund Universität

2. Gutachter: Prof. Dr. Markus Blut
Marketing-Lehrstuhl
Newcastle University Business School

3. Gutachter: Prof. Dr. Tessa Flatten
Marketing-Lehrstuhl / Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
TU Dortmund Universität

Dortmund, 2016

Für Torsten

Vorwort

Die Realisierung einer nebenberuflichen Promotion liegt im Einflussbereich vieler – teils äußerst verschiedener – Einflussfaktoren. Zum einen müssen intrinsische Motivation sowie extrinsische Belohnungen immer wieder überdacht und erneut vor Augen geführt werden. Zum anderen sind in jegliches Promotionsvorhaben stets auch alle Menschen mit einbezogen, die mit dem Promovierenden leben und arbeiten. Erst die Unterstützung und Begleitung durch diese Menschen ermöglicht die Vereinbarung von Promotion, Berufs- und Privatleben. Daher möchte ich mich hier von Herzen bei genau den Personen bedanken, die mich dabei gefördert und gefordert haben, die Promotion, neben einem bislang zeitlich und intellektuell vollends ausfüllenden Beruf, umzusetzen.

Zuallererst gilt dieser Dank meinem Doktorvater Prof. Dr. Hartmut H. Holzmüller, der mich im gesamten Promotionsprozess zum herausfordernden Thema Markt Driving begleitete und beriet - vor allem angesichts meines Spagats zwischen wissenschaftlichem Theorieanspruch und praxisbezogener Marketingwelt. Er schätzte die Chancen und Herausforderungen eines nebenberuflichen Promotionsvorhabens von Anfang an richtig ein und versetzte mich so in die Lage, inhaltliche und zeitliche Ziele adäquat zu formulieren, zu verfolgen und zu erreichen.

Ebenfalls danken möchte ich Prof. Dr. Markus Blut von der University Newcastle, der mich zu Inhalten und Struktur beriet sowie Dr. Sören Köcher und M.Sc. Sarah Küsgen vom Marketinglehrstuhl der TU Dortmund, die mich im Rahmen der Umsetzung und Auswertung meiner empirischen Untersuchung beraten und unterstützt haben. Weiter danke ich den Unternehmen Albert Hohlkörper, H.C. Starck und Nora Systems, mit deren Hilfe ich die qualitative Vorstudie habe umsetzen können, des Weiteren den Verbänden Druck und Medien sowie Maschinen- und Anlagenbau im Rahmen der empirischen Hauptstudie. Mein besonderer Dank gilt meiner Mutter, die sich akribisch und unermüdlich dem Korrekturlesen gewidmet und mir zugleich in Alltagsdingen häufig den Rücken frei gehalten hat sowie meinen Freunden, die oft auf mich verzichten mussten.

Mein größter Dank richtet sich jedoch an meinen Mann Dr. Torsten Pollmann, der nicht nur die Anregung zu dieser Promotion hatte, sondern diese stets wissend, wohlwollend und motivierend begleitet hat – ohne ihn hätte ich vieles im Leben nicht so gut gemeistert, daher ist diese Arbeit ihm gewidmet.

Meike Terstiege

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Einleitung..... | 1 |
| 1.1 | Motivation und Zielsetzung..... | 1 |
| 1.2 | Problemstellung..... | 3 |
| 1.3 | Aufbau und Vorgehensweise..... | 4 |
| 2 | Konzeptionelle Grundlagen..... | 6 |
| 2.1 | Market Driving..... | 6 |
| 2.1.1 | Definition..... | 16 |
| 2.1.2 | Fazit..... | 17 |
| 2.2 | Theoretische Herleitung..... | 20 |
| 2.2.1 | Resource Based View..... | 21 |
| 2.2.2 | Dynamic Capability View..... | 30 |
| 2.2.3 | Fazit..... | 38 |
| 2.3 | Abgrenzung..... | 40 |
| 2.3.1 | Marktorientierung..... | 41 |
| 2.3.2 | Market Driven..... | 50 |
| 2.3.3 | Proaktive Marktorientierung..... | 54 |
| 2.3.4 | Innovationsorientierung..... | 57 |
| 2.3.5 | Fazit..... | 62 |
| 3 | Konzeptionalisierung des Untersuchungsmodells..... | 64 |
| 3.1 | Wettbewerbsvorteile und Unternehmenserfolg..... | 64 |
| 3.2 | Integration von Market Driving in den Ressourcen- und Dynamic Capability-Ansatz..... | 65 |
| 3.3 | Entwicklung des Untersuchungsmodells anhand Dynamischer Fähigkeiten und Ressourcen..... | 68 |
| 3.4 | Qualitative Vorbefragung und Fallstudienanalyse..... | 69 |
| 3.4.1 | Qualitatives Vorstudiendesign..... | 70 |
| 3.4.2 | Ergebnisse..... | 73 |
| 3.4.2.1 | Nora Systems GmbH..... | 75 |
| 3.4.2.2 | H.C. Starck GmbH..... | 79 |
| 3.4.2.3 | Albert-Gruppe..... | 83 |
| 3.4.3 | Cross Case-Analyse..... | 87 |
| 3.5 | Grundstruktur des Untersuchungsmodells..... | 89 |
| 3.5.1 | Dynamische Geistige Ressourcen..... | 94 |
| 3.5.1.1 | Patente..... | 94 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.5.1.2 | Unternehmensmarke | 96 |
| 3.5.1.3 | Unternehmenskultur | 98 |
| 3.5.2 | Dynamische Humanressourcen..... | 100 |
| 3.5.2.1 | Mitarbeiterinvolvement | 100 |
| 3.5.2.2 | Mitarbeiterkompetenzen | 102 |
| 3.5.3 | Dynamische Organisationsressourcen | 105 |
| 3.5.3.1 | Strategische Flexibilität..... | 105 |
| 3.5.3.2 | Marktorientierung | 109 |
| 3.5.4 | Markttreibendes Verhalten und Unternehmensperformance..... | 111 |
| 3.5.5 | Einfluss des Umweltfaktors Wettbewerbsintensität..... | 112 |
| 3.6 | Fazit | 114 |
| 4 | Empirische Überprüfung des Market Driving-Konstruktes | 116 |
| 4.1 | Wahl der geeigneten Analysemethode | 116 |
| 4.1.1 | Grundlagen der Strukturgleichungsmodellierung | 117 |
| 4.1.2 | PLS-Ansatz zur Schätzung linearer Strukturgleichungsmodelle | 118 |
| 4.1.3 | Grundlagen des Messmodells | 120 |
| 4.1.3.1 | Reflektive Messmodelle..... | 122 |
| 4.1.3.2 | Formative Messmodelle | 125 |
| 4.1.4 | Grundlagen des Strukturmodells | 127 |
| 4.1.5 | Mediierende Effekte | 130 |
| 4.1.6 | Moderierende Effekte | 131 |
| 4.2 | Konzeption der empirischen Studie | 133 |
| 4.2.1 | Untersuchungsobjekt und -aufbau | 134 |
| 4.2.2 | Entwicklung des Fragebogens..... | 137 |
| 4.2.3 | Methode der Datenerhebung..... | 139 |
| 4.2.4 | Stichprobenstruktur | 140 |
| 4.3 | Operationalisierung der untersuchten Konstrukte..... | 142 |
| 4.3.1 | Market Driving | 142 |
| 4.3.2 | Market Driving-Determinanten..... | 145 |
| 4.3.2.1 | Patente..... | 146 |
| 4.3.2.2 | Unternehmensmarke | 147 |
| 4.3.2.3 | Unternehmenskultur | 149 |
| 4.3.2.4 | Mitarbeiterkompetenzen | 150 |
| 4.3.2.5 | Mitarbeiterinvolvement | 151 |
| 4.3.2.6 | Strategische Flexibilität..... | 152 |
| 4.3.2.7 | Marktorientierung | 153 |
| 4.3.3 | Market Driving-Konsequenzen | 154 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.3.3.1 | Unternehmensentwicklung | 156 |
| 4.3.3.2 | Strategiebedingter Unternehmenserfolg | 156 |
| 4.3.3.3 | Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb | 157 |
| 4.3.4 | Wettbewerbsintensität | 158 |
| 4.3.5 | Überprüfung der Diskriminanzvalidität | 159 |
| 4.4 | Darstellung der Schätzergebnisse auf Strukturmodellebene | 159 |
| 4.4.1 | Market Driving-Determinanten | 160 |
| 4.4.2 | Market Driving-Konsequenzen | 161 |
| 4.4.3 | Mediationsanalyse | 163 |
| 4.4.4 | Moderierende Effekte | 165 |
| 4.4.5 | Ergebnisse der Common Method Bias-Prüfung | 166 |
| 4.5 | Gruppenvergleich | 168 |
| 4.5.1 | Deskriptive Ergebnisse | 169 |
| 4.5.2 | Schätzergebnisse auf Verbandsebene | 172 |
| 4.6 | Fazit | 174 |
| 4.6.1 | Betrachtung der Gesamtergebnisse | 174 |
| 4.6.2 | Betrachtung der Branchenergebnisse | 176 |
| 5 | Diskussion der Ergebnisse | 178 |
| 5.1 | Diskussion zu Konzept und Theorie | 178 |
| 5.2 | Diskussion zu Anwendung und Praxis | 182 |
| 5.3 | Zusammenfassung und Ausblick | 187 |
| | Anhang | 191 |
| A | VDM: Einladung zur Online-Befragung | 191 |
| B | VDMA: Einladung zur Online-Befragung | 192 |
| C | Fragebogen der Vorbefragung | 193 |
| D | Transkripte der Vorbefragung | 196 |
| E | Auszählung der qualitativen Nennungen der Vorbefragung | 197 |
| F | VDM: Fragebogen der Hauptbefragung | 202 |
| G | VDMA: Fragebogen der Hauptbefragung | 209 |
| H | Reminder zur Hauptbefragung | 216 |
| I | VDM: Fragebogen der Nachbefragung | 217 |
| J | VDMA: Fragebogen der Nachbefragung | 220 |
| K | Tabellen | 223 |
| | Literaturverzeichnis | 236 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|------------|--|-----|
| Tabelle 1 | Zusammenfassende Darstellung weiterer Market Driving-Studien..... | 14 |
| Tabelle 2 | Vergleichende Darstellung der Market Driving-Ansätze..... | 16 |
| Tabelle 3 | Zusammenfassende Darstellung weiterer Resource Based View-Studien..... | 26 |
| Tabelle 4 | Vergleichende Darstellung von Market Driving und Resource Based View | 29 |
| Tabelle 5 | Zusammenfassende Darstellung weiterer Dynamic Capability View-Studien..... | 35 |
| Tabelle 6 | Vergleichende Darstellung von Market Driving und Dynamic Capability View..... | 38 |
| Tabelle 7 | Vergleichende Darstellung von Market Driving, Resource Based View und Dynamic Capability View | 40 |
| Tabelle 8 | Zusammenfassende Darstellung weiterer Marktorientierungsstudien | 46 |
| Tabelle 9 | Vergleichende Darstellung von Market Driving und Marktorientierung..... | 49 |
| Tabelle 10 | Zusammenfassende Darstellung weiterer Market Driven-Studien | 52 |
| Tabelle 11 | Vergleichende Darstellung Market Driving und Market Driven | 53 |
| Tabelle 12 | Zusammenfassende Darstellung der Studien zum Proaktiven Marktorientierungsansatz | 55 |
| Tabelle 13 | Vergleichende Darstellung Market Driving und Proaktive Marktorientierung | 57 |
| Tabelle 14 | Zusammenfassende Darstellung weiterer Studien zum Innovationsorientierten Ansatz | 60 |
| Tabelle 15 | Vergleichende Darstellung Market Driving und Innovationsorientierter Ansatz | 62 |
| Tabelle 16 | Gegenüberstellung von Ressourcen nach Stolper (2007) und Dynamic Capabilities nach Witt (2008) | 67 |
| Tabelle 17 | Market Driving-ausgerichtete Maßnahmen von Nora Systems | 77 |
| Tabelle 18 | Market Driving-ausgerichtete Maßnahmen von H.C. Starck | 81 |
| Tabelle 19 | Market Driving-ausgerichtete Maßnahmen der Albert-Gruppe..... | 85 |
| Tabelle 20 | Market Driving-Aspekte, Fallstudienübereinstimmungen und konzeptioneller Rahmen..... | 88 |
| Tabelle 21 | Kategorisierung tangibler und intangibler Dynamischer Ressourcen in Anlehnung an Hills (2004), Johnson et al. (2012) und Proeller/Thapa (2011) | 90 |
| Tabelle 22 | Dynamische Ressourcen in Anlehnung an Stolper (2007) und Witt (2008)..... | 91 |
| Tabelle 23 | Spezifikation der Untersuchungsmessmodellkonstrukte in Anlehnung an Fassot/Eggert (2005) und Jarvis et al. (2003) | 121 |
| Tabelle 24 | Prüfkriterien für PLS-Modelle auf Messmodellebene | 127 |

| | | |
|------------|---|-----|
| Tabelle 25 | Gütekriterien zur Beurteilung von Strukturmodellen in Anlehnung an Grieshop (2010) und Pelz (2008)..... | 130 |
| Tabelle 26 | Anzahl und Rücklaufquote der an der Hauptbefragung teilnehmenden Unternehmen von VDM und VDMA..... | 140 |
| Tabelle 27 | Darstellung der Funktionen der Befragungsteilnehmer..... | 141 |
| Tabelle 28 | Messung und Güte des Market Driving-Konstruktes als Konstrukt zweiter Ordnung..... | 144 |
| Tabelle 29 | Messung und Güte des Konstruktes Patente..... | 147 |
| Tabelle 30 | Messung und Güte des Konstruktes Unternehmensmarke..... | 148 |
| Tabelle 31 | Messung und Güte des Konstruktes Unternehmenskultur..... | 149 |
| Tabelle 32 | Messung und Güte des Konstruktes Mitarbeiterkompetenzen..... | 150 |
| Tabelle 33 | Messung und Güte des Konstruktes Mitarbeiterinvolvement..... | 152 |
| Tabelle 34 | Messung und Güte des Konstruktes Strategische Flexibilität..... | 153 |
| Tabelle 35 | Messung und Güte des Konstruktes Marktorientierung..... | 154 |
| Tabelle 36 | Items zur Unternehmensperformance in Anlehnung an Neuenburg (2010), Stolper (2007) und Witt (2008)..... | 155 |
| Tabelle 37 | Messung und Güte des Konstruktes Unternehmensperformance anhand Unternehmensentwicklung..... | 156 |
| Tabelle 38 | Messung und Güte des Konstruktes Unternehmensperformance anhand Strategiebedingtem Unternehmenserfolg..... | 157 |
| Tabelle 39 | Messung und Güte des Konstruktes Unternehmensperformance anhand Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb..... | 158 |
| Tabelle 40 | Messung und Güte des Konstruktes Wettbewerbsintensität..... | 159 |
| Tabelle 41 | Determinanten von Market Driving und Hypothesenüberprüfung des Strukturmodells..... | 160 |
| Tabelle 42 | Konsequenzen von Market Driving anhand subjektiver Erfolgsmaße..... | 162 |
| Tabelle 43 | Überprüfung des Modells auf Mediation durch das Market Driving-Konstrukt..... | 163 |
| Tabelle 44 | Konsequenzen von Market Driving anhand objektiver Erfolgsmaße..... | 167 |
| Tabelle 45 | Vergleich der Konsequenzen von Market Driving auf die Unternehmensperformance im singulären und zweistufigen Erhebungsdesign..... | 168 |
| Tabelle 46 | Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen im VDM und VDMA..... | 172 |
| Tabelle 47 | Vergleich des Untersuchungsmodells zwischen den Verbänden..... | 172 |
| Tabelle 48 | Hypothesenüberprüfung des Strukturmodells anhand der Gesamtergebnisse..... | 174 |
| Tabelle 49 | Hypothesenüberprüfung des Strukturmodells anhand branchenspezifischer Ergebnisse..... | 176 |
| Tabelle 50 | Mehrwert der Studie..... | 188 |
| Tabelle 51 | Limitation und Ausblick..... | 189 |

| | | |
|--------------|--|-----|
| Tabelle K/1 | Zitate zu Market Driving-Aspekten, Fallstudienübereinstimmungen und konzeptionellem Rahmen | 223 |
| Tabelle K/2 | Cross Case-Analyse und Häufigkeitstabelle | 225 |
| Tabelle K/3 | Market Driving-Determinanten, -Definitionen und Unternehmensbeispiele | 226 |
| Tabelle K/4 | Operationalisierung von Market Driving | 228 |
| Tabelle K/5 | Messung und Güte des Market Driving-Konstruktes hinsichtlich Multikollinearität | 229 |
| Tabelle K/6 | Messung und Güte der Market Driving-Dimension Veränderung der Marktstruktur | 230 |
| Tabelle K/7 | Messung und Güte der Market Driving-Dimension Veränderung des Marktteilnehmerverhaltens | 230 |
| Tabelle K/8 | Ergebnisse zur Überprüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums für die reflektiven Konstrukte (Korrelationen zwischen den latenten Variablen) | 231 |
| Tabelle K/9 | Überprüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums (quadrierte Korrelationen) | 232 |
| Tabelle K/10 | Überprüfung der Unidimensionalität auf Messmodellebene | 233 |
| Tabelle K/11 | Erklärte Gesamtvarianz zur Prüfung eines eventuellen Common Method Bias | 235 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|--------------|---|-----|
| Abbildung 1 | Problemstellung des Forschungsvorhabens | 4 |
| Abbildung 2 | Aufbau der Arbeit | 5 |
| Abbildung 3 | Rekrutierungsleitfaden zur Selektion der Unternehmen und Interviewzielgruppe | 73 |
| Abbildung 4 | Darstellung von Vorgehensweise und Zielsetzung der qualitativen Vorbefragung | 73 |
| Abbildung 5 | Leitfadenstruktur der qualitativen, teilstrukturierten Interviews zur Untersuchung der unternehmensstrategischen Ausrichtung..... | 74 |
| Abbildung 6 | Interviewaussagen von Nora Systems zur Marktstrategie | 79 |
| Abbildung 7 | Interviewaussagen von H.C. Starck zur Marktstrategie..... | 83 |
| Abbildung 8 | Interviewaussagen der Albert-Gruppe zur Marktstrategie | 87 |
| Abbildung 9 | Grundstruktur des Untersuchungsmodells zu Dynamischen Ressourcen | 91 |
| Abbildung 10 | Untersuchungsmodell zur Erklärung markttreibenden Verhaltens | 115 |
| Abbildung 11 | Reflektive und formative Messmodelle als Submodelle von Strukturgleichungsmodellen in Anlehnung an Diamantopoulos/Winklhofer (2001) und Jarvis et al. (2003)..... | 122 |
| Abbildung 12 | Mediationsmodell nach Baron und Kenny (1986) | 130 |
| Abbildung 13 | Modellierung moderierender Effekte in Anlehnung an Steinhoff (2006) und Welpé (2010)..... | 132 |
| Abbildung 14 | Darstellung der Messinstrumententwicklung und des Untersuchungsdesigns..... | 134 |
| Abbildung 15 | Darstellung der Mitarbeiteranzahl weltweit (2012) | 141 |
| Abbildung 16 | Darstellung der Mitarbeiteranzahl deutschlandweit (2012) | 142 |
| Abbildung 17 | Prüfung der externen Validität der Operationalisierung des Market Driving-Konstruktes | 145 |
| Abbildung 18 | Moderation der Wirkungszusammenhänge zwischen Market Driving und Unternehmenserfolgsgrößen | 165 |
| Abbildung 19 | Vergleich des Market Driving-Grades im VDMA und im VDM..... | 170 |
| Abbildung 20 | Ressourcenausstattung im VDMA und im VDM | 171 |
| Abbildung 21 | Möglichkeiten zur Steigerung markttreibenden Verhaltens | 187 |

1 Einleitung

„Innovation distinguishes between a leader and a follower.“

Steve Jobs, amerikanischer IT-Pionier, zitiert nach Gallo (2010: 1)

Ob man als Unternehmen dem Markt folgen oder ihn anführen will, ob man mit Bewährtem gegebene Markterfordernisse beantwortet oder aber mit Neuheiten den Markt bewegt, darüber entscheiden innovative Strategien und Maßnahmen. Wie Unternehmen mittels radikaler Innovationen Märkte und Stakeholder beeinflussen, um so Wettbewerbsvorteile zu schaffen, wird in der vorliegenden Arbeit anhand des Market Driving-Ansatzes hinterfragt; zudem steht die Weiterentwicklung des Market Driving-Konzepts im Vordergrund.

1.1 Motivation und Zielsetzung

Angesichts der wirtschaftlichen Herausforderungen durch Globalisierung, sinkende Innovationsraten und -erfolge sowie zugleich steigende Verbraucheransprüche (Meffert et al., 2012) gewinnt die Weiterentwicklung von Konzepten zum Schaffen von Wettbewerbsvorteilen zunehmend an Bedeutung. Ganz gleich, ob man bereits vor Jahren die „Wirtschaftswoche“ aufschlug oder heutzutage auf dem Tablet-PC die Wirtschaftsnachrichten verfolgt: Das Ziel wirtschaftlichen Handelns von Unternehmen ist das Schaffen von Vorteilen gegenüber Wettbewerbern, um Unternehmenserfolg sicherzustellen. Das Entwickeln und Umsetzen von vorteilschaffenden und/oder -sichernden Unternehmensstrategien gehört daher weiterhin zu den heutigen Management-Kernaufgaben. Die betriebswirtschaftliche Forschung konzentriert sich in diesem Zusammenhang auf die Untersuchung von vorteilsschaffenden Unternehmens- und Marketingstrategien (Stolper, 2007). Das Wie des Schaffens von Wettbewerbsvorteilen wird dabei kontinuierlich diskutiert.

„Wenn ich Hundefutter verkaufen will, muss ich erst einmal die Rolle des Hundes übernehmen; denn nur der Hund allein weiß ganz genau, was Hunde wollen.“

Ernest Dichter, amerikanischer Markt- und Sozialforscher, zitiert nach Rentzsch (2013: 87)

So spiegelt zum einen die oben zitierte Sichtweise von Dichter die Bedeutung der Ermittlung von Markt- und Kundenbedürfnissen die Marketingstrategie des Market Driven wider, nach welcher sich Unternehmen möglichst gut den Anforderungen von Markt und Kunden anpassen; diese Form der Marktorientierung führt zum Erfüllen von Kundenwünschen (Lambin, 2004; Stolper, 2007). Die Relevanz der Orientierung am Markt zum Schaffen von Wettbewerbsvorteilen zeigte sich bislang seitens Wissenschaft und Unternehmenspraxis als

wichtiger Beitrag zum Erfolg von Unternehmen (Jaworski/Kohli, 1993; Kessel, 2007). Unternehmen hinterfragen hierbei im Rahmen der zuvor beschriebenen Market Driven-Strategien beispielsweise mittels Marktforschung die Erwartungen von Kunden, um diese zu erfüllen, in ihre Unternehmensstrategie zu integrieren und die dadurch geschaffenen Wettbewerbsvorteile zu halten und auszubauen (Altobelli, 2007; Jaworski et al., 2000; Kohli/Jaworski, 1990; Narver et al., 2004; Narver/Slater, 1990). Grundlage des Market Driven-ausgerichteten Handelns von Unternehmen sind Informationen über Gegebenheiten zu Märkten, Kunden und Wettbewerbern – und somit eine als reaktiv zu beschreibende Haltung gegenüber Markt und Marktteilnehmern (Stolper, 2007).

Zum anderen zeigt das zuvor genannte Zitat von Steve Jobs eine alternative und vielmehr (pro-)aktive Marketing-Sichtweise, die mehr und mehr an Bedeutung gewinnt. So gibt es mittlerweile zahlreiche Unternehmen, die sich nicht (allein) auf die reaktive Orientierung an Markt-, Kunden- und Wettbewerbsgegebenheiten konzentrieren, sondern vielmehr Marktchancen suchen, erarbeiten und diese auch wahrnehmen.

„[B]usiness opportunities are like buses, there's always another one coming.“

Richard Branson, britischer Unternehmer, zitiert nach Madhavan (2008: 259)

Unternehmen, die sich nicht nur auf das Offensichtliche und somit auf vorliegende Markt- und Kundenbedürfnisse konzentrieren, sondern vielmehr Chancen erkennen und nutzen, streben im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie ein Formen und Führen des Marktes an. Sie agieren richtungsweisend, wenden sich von einem Dem-Markt-Folgen ab und sind stark und selbstbewusst genug, den Markt und alle Marktstakeholder mit eigenen Ideen zu prägen und Richtungen vorzugeben.

Auf den ersten Blick verlassen sich eher überraschend agierende und gleichzeitig erfolgreiche Unternehmen wie die bekannten Unternehmensbeispiele von Apple, Red Bull oder Virgin nicht allein auf Market Driven-orientierte Strategien, die sich häufig als potentialeinengend oder gar chancenverhindernd erweisen. Angesichts der Erfolgsgeschichten dieser Unternehmen kann gerade eine rein reaktive Orientierung am Markt das Erreichen und Halten von (langfristigem) Markterfolg alleine weder erklären noch sichern. Unternehmen, die sich lediglich den Ansprüchen des Marktes anpassen und versuchen, offensichtliche Kundenwünsche bestmöglich zu erfüllen, können Spitzenpositionen im Markt nur noch bedingt sicherstellen (Kumar et al., 2000).

Der Markterfolg der oben beschriebenen Unternehmen beruht vielmehr auf dem Selbstverständnis und Agieren als Pioniere und Leader, die den Markt aktiv formen, sich auf

diese Weise eigenständig Wettbewerbsvorteile schaffen und dadurch den Markt anführen. Diese offensive Form der Marktorientierung als deutlich proaktive Unternehmensstrategie steht für ein visionäres und teils sogar revolutionäres Agieren am Markt und wird als Market Driving beschrieben (Kumar, 2004).

Unternehmen übernehmen dabei eine führende Rolle in der aktiven Marktgestaltung und wenden sich ab vom reinen Sich-Anpassen an Marktgegebenheiten (Hills, 2004; Schindehutte et al., 2008). Das Unternehmensziel ist die Optimierung der eigenen Wettbewerbsposition durch das aktive Verändern von Marktstruktur oder -teilnehmerverhalten (Jaworski et al., 2000) und durch das Anleiten von Märkten, Wettbewerbern und Kunden (Stolper, 2007).

Vor dem Hintergrund von wenigen bisher erfassten Determinanten ist, vor allem angesichts von neuen, potentiell relevanten Determinanten, die sich aus Markt- und Stakeholderanalysen erschließen, die detaillierte Bestimmung der Voraussetzungen, über die ein Unternehmen verfügen muss, um Market Driving-ausgerichtete Unternehmensstrategien verfolgen und erfolgreich umsetzen zu können, für Forschung, Theorie und Praxis von Bedeutung.

1.2 Problemstellung

Für die betriebswirtschaftliche Wissenschaft und Unternehmenspraxis sind Managementstrategien von Bedeutung, die zu Wettbewerbsvorteilen führen und so Unternehmenserfolg bedingen. Da Market Driving als Marketing- und Managementstrategie zu Unternehmenserfolg führt (Jaworski et al., 2000), werden in der vorliegenden Arbeit folglich branchenübergreifende Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren von Market Driving-orientierten Unternehmensstrategien anhand einer empirischen Untersuchung beleuchtet.

Die bisherige wissenschaftliche Forschung reicht zur vollständigen Erfassung und Beschreibung des Market Driving-Konzepts nicht aus, da sie überwiegend auf der Grundlage des Schaffens und Nutzens von Ressourcen argumentiert. Praxisrelevante Schlussfolgerungen für Unternehmen, wie darüber hinaus Market Driving-Strategien zu entwickeln und umzusetzen sind, zeigen sich noch unvollständig, generisch oder wenig handlungsrelevant. Aufbauend auf den branchenspezifischen Arbeiten von Stolper (2007), der den Fokus allein auf funktionale und kulturelle Ressourcen legt, und Hills (2004), die sich ausschließlich auf Netzwerk-, Finanz-, Human- und Materialressourcen konzentriert, wird die vorliegende Arbeit anhand empirischer qualitativer und quantitativer Forschung Forschungslücken bei der Market Driving-Konzeptionalisierung schließen, die sich vor allem auf branchenübergreifende und ergänzende Ressourcen, Determinanten und Kompetenzen beziehen, welche sich aufgrund von Branchen- und Marktanalysen als bedeutsam zeigen. Dabei stehen die folgenden Problemstellungen im Vordergrund (Abbildung 1).

Konzeptionelle Beschreibung von Market Driving und Abgrenzung zu verwandten Ansätzen

Identifizierung von Rahmenbedingungen und Kompetenzen sowie weiterer Determinanten, vor deren Hintergrund mithilfe von Ressourcen und Dynamic Capabilities Market Driving-Strategien unterstützt werden

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Weiterentwicklung eines ganzheitlichen Market Driving-Konzepts unter Einbezug des Market Driven- und Marktorientierungsansatzes zur Erklärung des Zusammenhangs dieser Konzepte, des Weiteren das Einbeziehen von Ressourcen und Dynamic Capabilities als grundlegende Kompetenzen für das Market Driving-unterstützende Schaffen, Entwickeln und Einsetzen von Ressourcen.

Unternehmensinterne Ressourcen und Erfolgsfaktoren

Identifikation von Human-, Organisations- und Geistigen Ressourcen als Erfolgsfaktoren von Market Driving

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist die Identifikation und Evaluation von unternehmensinternen Ressourcen und Kompetenzen - über die von Stolper und Hills identifizierten hinaus, die als Voraussetzung für den Aufbau, das Verfolgen und das Umsetzen von Market Driving-orientierten Unternehmensstrategien von Bedeutung sind.

Branchenübergreifender Einfluss auf den Unternehmenserfolg

Entwicklung praxisrelevanter und branchenunabhängiger Handlungsempfehlungen anhand der Erhebung und Betrachtung objektiver und subjektiver Erfolgsmaße in unterschiedlichen Branchen

Das Ziel ist die Betrachtung des branchenübergreifenden Wirkungszusammenhangs von Market Driving-Strategien und Unternehmenserfolg sowie das Identifizieren relevanter Moderatoren, die das Zusammenspiel von Market Driving und Unternehmenserfolg beeinflussen, woraus strategische Handlungsempfehlungen zur Entwicklung und zum Einsatz von Market Driving-orientierten Strategien für Unternehmen abgeleitet werden.

Abbildung 1: Problemstellung des Forschungsvorhabens

1.3 Aufbau und Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit liefert einen relevanten Forschungsbeitrag durch die weiterführende Konzeptionalisierung und Abgrenzung von Market Driving sowie die Darstellung des Zusammenhangs von Market Driving, Ressourcen und Dynamic Capabilities.

Besonders hervorzuheben ist dabei die empirische Verifizierung des Wirkungszusammenhangs zwischen Market Driving und Unternehmenserfolg anhand unterschiedlicher Branchen durch das Erheben und den Abgleich objektiver und subjektiver Unternehmensdaten mittels qualitativer und quantitativer Forschung.

Aus der zuvor beschriebenen Problemstellung zu Market Driving lässt sich die folgende Vorgehensweise ableiten (Abbildung 2):

Auf Grundlage der zuvor in Kapitel 1 dargestellten Problemstellungen werden in Kapitel 2 Konzeptansätze zu Market Driving hinsichtlich Definitionen und Vertretern, Entwicklung und

Messung vorgestellt. Zudem erfolgen die Beschreibung des Bezugsrahmens von Market Driving auf Basis des ressourcenorientierten Ansatzes sowie des Dynamic Capability-Ansatzes ebenso wie die Abgrenzung von Market Driving gegenüber den Ansätzen (proaktive) Marktorientierung und Market Driven sowie dem innovationsorientierten Ansatz.

In Kapitel 3 werden die Konzeptualisierung des theoretischen Market Driving-Konstruktes sowie die Herleitung der Konstruktdimensionen und der Hypothesen auf Basis bereits vorliegender Forschungsergebnisse und einer empirischen Vorbefragung dargestellt; zudem erfolgt die Darstellung der Entwicklung des empirischen Überprüfungsmodells.

In Kapitel 4 werden die Operationalisierung des Market Driving-Konstruktes sowie die Entwicklung des Messinstrumentes und die methodischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit beschrieben. Hier werden das empirische Testdesign und die Konzeption der Studie mit den Unterpunkten Stichprobenauswahl und -struktur, Fragebogenentwicklung, Darstellung methodischer Untersuchungsgrundlagen, Beurteilung und Validierung des Messmodells sowie des entwickelten Strukturmodells, Untersuchungsdurchführung, Datenerhebung und -analyse dargelegt.

In Kapitel 5 werden die Untersuchungsergebnisse vor dem Hintergrund des bisherigen Forschungsstandes im Hinblick auf deren Wissenschafts- und Praxisrelevanz diskutiert; des Weiteren werden im Anschluss Handlungsimplicationen für die Unternehmenspraxis und Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten festgehalten.



Abbildung 2: Aufbau der Arbeit

2 Konzeptionelle Grundlagen

Im Rahmen dieses Kapitels wird der bisherige Forschungsstand zum Market Driving-Konzept vorgestellt. Es wird gezeigt, inwieweit sich das Market Driving-Konzept vom Marktorientierungs- und Market Driven-Konzept unterscheidet sowie in welcher Hinsicht die Ansätze Market Driving und Dynamic Capabilities zusammenhängen. Daher werden bisherige konzeptionelle Market Driving-Ansätze vorgestellt mit dem Ziel einer vorläufigen Definition von Market Driving und dessen bisher erforschten Dimensionen, der Darstellung des wissenschaftlichen Status quo zum Market Driving-Konzept sowie des Aufzeigens von Forschungslücken.

2.1 Market Driving

Kumar (1997) betrachtet in „The Revolution in Retailing“ den Wandel von Market Driven-ausgerichteten Unternehmensstrategien zu einer Market Driving-Ausrichtung am Beispiel von Einzelhandelsunternehmen. Am Anfang der Untersuchung steht die Beobachtung einiger Einzelhandelsunternehmen (beispielsweise Carrefour aus Frankreich, Hennes & Mauritz aus Schweden, Wal-Mart aus den USA oder Marks & Spencer aus Großbritannien), die größte Unternehmensgewinne verbuchen. Die Studie stellt die Frage, wie diese Entwicklung von kleinen Einzelhandelsunternehmen zu erfolgreichen Großunternehmen möglich gewesen ist, und legt dafür die These zugrunde, dass diese Einzelhandelsunternehmen mehr und mehr Market Driving-orientiert sind. Im Rahmen dieser qualitativen Studie identifiziert Kumar acht Elemente der Revolution of Retailing. Dieser Wandel von Market Driven zu Market Driving wird dabei unter Einbezug zahlreicher Fallbeispiele diskutiert. Der Wandel zu einem Market Driving-ausgerichteten Einzelhandel ist demnach gekennzeichnet durch Marktkonsolidierung statt -fragmentierung, globale statt lokale Ansätze, innovative statt konventionelle Verkaufsflächen, Market spaces statt Market places, die Entwicklung eigener starker Marken anstelle des Handels mit wechselnden Gütern, die Technologisierung und die Vernetzung der Branche sowie als Folge die Entwicklung von wirtschaftlich angreifbaren zu starken Marktteilnehmern. Die revolutionäre Market Driving-Orientierung der Branche zeigt sich in der Praxis nicht zuletzt anhand der aktiven Beeinflussung und Veränderung des Kaufverhaltens von Kunden sowie des wachsenden Einflusses auf Zulieferer. Kumar leistet damit einen erheblichen Beitrag zur Definition des Market Driving-Begriffs und führt ihn soweit ersichtlich erstmals in die jüngere Literatur ein, ohne ihn umfassend zu konzeptualisieren.

Die Faktoren Leistungsversprechen, Kostenvorteile, Preisgestaltung, Kundenwert, Unternehmensvision, Marketingmaßnahmen sowie Technologieaspekte beim

Umkonfigurieren von Informations- und Vertriebskanälen untersuchen Kumar et al. in ihrem Paper „From Market Driven to Market Driving“ (2000). Der Untersuchung liegt die zentrale Annahme zugrunde, dass der Erfolg von Market Driving-Unternehmen auf der Umsetzung radikaler Innovationen und auf der Nutzung von Marketing als Transformationsantrieb basiert. Indem Marketing als ein Bestandteil der Unternehmensstrategie betrachtet wird, entwickeln sich Unternehmen von reinen Produkt- oder Dienstleistungsvertreibern zu Lösungsanbietern. Das Verständnis der Unternehmensleitung, Regeln und Vorgaben des Marktes proaktiv zu gestalten und so den Markt anzuführen, eröffnet neuartige Unternehmenshorizonte und Erfolgchancen. Durch radikale Innovationen beeinflussen und verändern Unternehmen die Gesetzmäßigkeiten von Marktplätzen; sie finden Inspiration durch Visionen und lernen nicht nur von Kunden, sondern erziehen diese. Unternehmen, die einen Sprung im bisherigen Wertesystem schaffen, sind eher klein und neu am Markt, lassen Mitarbeitern kreativen Freiraum, fördern Unternehmergeist und internen Wettbewerb. Die Autoren weisen nach, dass es etablierte Unternehmen hingegen schwerer als junge Unternehmen haben, radikale Innovationen hervorzubringen und damit ein konstant hohes Market Driving-Niveau zu erhalten. Vor diesem Hintergrund zielt die Studie darauf ab, Handlungsempfehlungen für etablierte Unternehmen zu entwickeln, durch deren Umsetzung sie den Grad an Market Driving steigern können. Kumar et al. analysieren 25 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Herkunft, die sich längst als Pioniere in ihrer Branche bewiesen haben (wie 3M, Body Shop, FedEx, Swatch und Wal-Mart). Im Ergebnis bringt die Studie sechs zentrale Empfehlungen zur gezielten Umstrukturierung etablierter Unternehmen hervor. Die Market Driving-Ausrichtung wird gestärkt, wenn Unternehmen Raum für Neugierde und Spürsinn lassen, Mitarbeiter innovationsfördernd und kompetitiv auswählen und gemeinsam arbeiten lassen, Anreize zur Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen setzen, Mut zur internen Kannibalisierung haben sowie Experimentierfreude und Fehlertoleranz fördern. Der Wert der Studie liegt im Ergebnis, das Market Driving-Konzept nicht auf junge und innovative Unternehmen zu beschränken, sondern auch auf bereits erfolgreiche und am Markt etablierte Unternehmen zu übertragen. Die Bedeutung von Innovationen steht dabei immer im Mittelpunkt.

Auf diese Studie nimmt Kumar (2004) erneut Bezug, als er Marketing im Sinne eines Transformationsantriebs und nicht allein in dessen ursprünglicher Unternehmensfunktion betrachtet. Aufgrund des Verständnisses von Marketing als Bestandteil der Unternehmensstrategie ist ein Entwickeln vom Produkt- und Dienstleistungsanbieter zum Lösungsanbieter möglich. Dabei stehen strategische Marktsegmente, die Forcierung global wachsender Vertriebsnetzwerke und des Corporate Marketing im Fokus. Das Verständnis und Können der Unternehmensleitung, Regeln und Vorgaben des Marktes proaktiv zu gestalten und so den Markt zu führen, eröffnet neuartige Unternehmenshorizonte und

Erfolgschancen. Hierbei kommt insbesondere radikalen und unigen Innovationen eine tragende Rolle zu. Diese basieren vor allem auf einer visionären Unternehmenssicht, dem Entwerfen neuer Marktsegmente, dem Rekonfigurieren von Vertriebskanälen, dem Anleiten von Kunden sowie dem stetigen Übertreffen von Kundenerwartungen. Das Schaffen eines neuen Preis-Leistungsgefüges sowie das Fördern von Netzwerken und Lobbys sind ebenfalls Market Driving-fördernd. Als Voraussetzung hierfür sollten folgende Bedingungen gegeben sein: Schaffen von Strukturen und Prozessen zur Förderung von Mitarbeiterinvolvement, Unternehmer- und Entdeckergeist, Mut, eigene Produkte zu kannibalisieren und zugleich Fehler zu wagen. Die Market Driving-Orientierung umfasst demnach sowohl ein Market Driving-orientiertes Mindset aller Mitarbeiter als auch eine entsprechende Unternehmenskultur und -prozesse.

Jaworski et al. arbeiten in ihrer Untersuchung „Market-Driven Versus Driving Markets“ (2000) unterschiedliche Wege der gezielten Marktbeeinflussung heraus. Ziel der Studie ist zunächst die Diskussion und Gegenüberstellung des Market Driven- und des Market Driving-Ansatzes als Beispiele für Marktorientierung, wobei die Autoren unterstreichen, dass das Verfolgen von Market Driven- und Market Driving-ausgerichteten Unternehmensstrategien grundsätzlich gleichzeitig möglich ist. Die qualitative Studie konzentriert sich im Schwerpunkt auf die Market Driving-Diskussion und basiert auf der Betrachtung von Unternehmen verschiedener Branchen wie Barnes & Nobles, British Telekom, Dell, IKEA und Virgin. Im Ergebnis zeigt sich die Veränderung der Marktstruktur sowie des Verhaltens der Marktteilnehmer als Erfolgsfaktor Market Driving-ausgerichteter Unternehmen. Unternehmen haben demnach die Möglichkeit, die Marktstruktur selbst anhand von Deconstruction (zur Eliminierung einzelner Akteure der Wertschöpfungskette, wie Zulieferer), Construction (zielt auf die Einführung neuer Akteure in die Wertschöpfungskette ab, wie Spezialisten) sowie Functional Modification (zum Umwandeln der Rollen bestehender Marktakteure) strategisch zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Das Verhalten der Marktteilnehmer wiederum kann direkt (beispielsweise durch die Schaffung oder Aufhebung strategischer Zwänge) oder indirekt (beispielsweise durch die gezielte Einführung neuer oder die Aufhebung alter Kundenpräferenzen) beeinflusst werden. Die Studie bietet mit diesem Setting Grundlagen für eine spätere empirische Überprüfung des Market Driving-Konzeptes.

Ottesen und Grønhaug konzentrieren sich im Rahmen der Langzeitstudie „The Influencing Manager: An Exploratory Study of Market Driving Behaviour“ (2003) auf mittelständische Unternehmen. In Bezug auf die bis dato einschlägigen Studien (insbesondere Kumar et al., 2000) stellt der Fokus auf kleine und mittelständische Unternehmen ein Novum dar, weil die Literatur bis dahin vor allem große, internationale Firmen untersucht hat. Den

Ausgangspunkt bildet die Frage, ob und, wenn ja, wie kleine und mittlere Unternehmen Märkte überhaupt beeinflussen, wenngleich nicht bezweifelt wird, dass Market Driving-Ansätze hier grundsätzlich funktionieren können. Diese Leitfrage stellt sich, weil die Autoren davon ausgehen, dass beispielsweise radikale Innovationen von kleinen Unternehmen aufgrund knapper Ressourcen kaum eingeführt werden können. Als Stichprobe der Tiefenanalyse dient trotz der fehlenden Repräsentativität bewusst nur ein einziges mittelständisches Unternehmen der Meeresfrüchte-Industrie Norwegens. Die Studie basiert auf regelmäßigen Selbstberichten des Geschäftsführers des Unternehmens in einem Untersuchungszeitraum von fünf Wochen, die sowohl die Art als auch die Themen der Einflussnahme abbilden. Die Ergebnisse zeigen, dass hier tatsächlich maßgeblich versucht wird, das geschäftliche Markt- und Wettbewerbsumfeld im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen. Die Studie belegt, dass Unternehmen Market Driving-Strategien auch subtiler verfolgen können als in der Literatur bis dahin beschrieben. Die Optimierung des Unternehmenserfolgs ist dabei durch eine schrittweise kontinuierliche und breite Einflussnahme auf Kunden und Konkurrenz, Zulieferer und Dienstleister, Regierung und Politik möglich.

Mit dem Zusammenhang von Marktorientierung, Kundenbindung und Market Driving im Business-to-Business-Marketing beschäftigen sich die finnischen Forscher Tuominen et al. (2004) in ihrem Artikel „Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships“. Der Ausgangspunkt dieser Studie ist die Annahme, dass der Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Kundenbindung im Business-to-Business-Bereich bis dahin noch nicht umfassend aufgearbeitet wurde. Das Ziel der Forscher ist daher, Maßstäbe für die Bewertung von Marktorientierung und Kundenbindung zu entwickeln. Die entwickelten Hypothesen gehen beispielsweise davon aus, dass der Strategietyp – Market Driven versus Market Driving – von Unternehmen und deren Grad der Marktorientierung von den Faktoren Market focus (domestic versus global) und Business logic (reaktiv versus proaktiv) abhängen. Methodisch basiert die Studie auf einer Umfrage unter den Mitgliedsunternehmen der „Federation of the Finish Metal, Engineering, and Electrotechnical Industries“. Die Operationalisierung von Marktorientierung und Kundenbindung basierte auf den bereits etablierten Items von Jaworski und Kohli (1993). Die Auswertung der Erhebung von 140 teilnehmenden Unternehmen bestätigt die oben genannte Hypothese und damit die Faktoren Market focus und Business logic sowie die von Jaworski et al. (2000) postulierte Untergliederung von Marktorientierung in Market Driven und Market Driving. Im Ergebnis leiten die Autoren einen Market Driving-Begriff her, anhand dessen Market Driving-orientierte Unternehmen mit einem proaktiven Geschäftsverständnis agieren. Dieses Verständnis befähigt Unternehmen dazu, einschneidende Innovationen bei

Geschäftskonzepten zu entwickeln, die wiederum den Markt beeinflussen oder neue Märkte schaffen. Voraussetzung hierfür ist vor allem ein unternehmensinternes Lernvermögen, welches einen gemeinschaftlichen Lernprozess und Partnerschaften mit Meinungsbildnern umfasst.

Besonders hervorzuheben bei den bisherigen Untersuchungen zu Market Driving ist die Arbeit von Hills (2004), auf welcher die vorliegende Arbeit ebenfalls aufbaut. Dafür betrachtet werden die Einflussfaktoren Ressourcen, Marktbedingungen, Firmendemographie und Wettbewerb. Nach Hills besteht Marktorientierung aus den Komponenten Market Driving und Market Driven, welche sich ergänzen und die Unternehmensperformance in Abhängigkeit von Unternehmensdemografie, Markt-, Produkt- und Umwelteigenschaften sowie Netzwerk-, Finanz-, Human- und Materialressourcen beeinflussen. Market Driven ist reaktiv hinsichtlich etablierter Stakeholder-Anforderungen und -Bedürfnisse, meidet neue Wege und umfasst die Bestandteile Customer Driven und Competitor Driven, die einander entgegen gerichtet sind. Market Driving dagegen ist proaktiv, basiert auf den Leitbildern Differenzierung, Marktführerschaft und Pioniergeist, verändert Märkte sowie Stakeholderverhalten und steht in positivem Zusammenhang mit Customer Driven, jedoch in negativem Zusammenhang mit Competitor Driven. Market Driving bezieht sich demnach auf die Ziele eines Customer, Competitor und Market Leadings anhand der Entwicklung neuer Ideen sowie des Einbeziehens des gesamten Produktlebenszyklus und aller Marktteilnehmer. Das Verfolgen von Market Driving-ausgerichteten Strategien beinhaltet eine Erhöhung der Marktakzeptanz, die Reduzierung von Marktunsicherheitsfaktoren, ein verstärktes Netzwerkengagement, das Fördern von Unternehmenswerten sowie die Reduzierung der Wettbewerbsvolatilität. Zudem werden Werte (hinsichtlich der Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen, Innovationen, Märkten, Strategien und Wettbewerbsbarrieren) und Wandel (hinsichtlich der Marktteilnehmer Kunden, Wettbewerber und weiterer Stakeholder) gefördert. Anhand von Market Driving-Maßnahmen gelingt es zudem, den Markt zu verändern und so anzuleiten. Market Driven ist hierfür zu reaktiv und zu langsam. Der Erfolg von Marktorientierungsstrategien kann anhand der Unternehmensperformance im Hinblick auf Finanzen, Markt und Wettbewerb bemessen werden. Die Erfolge von Market Driving-Maßnahmen sind dabei am meisten durch die Ressourcenausstattung (wie Finanzen, Human Resources, Kooperationen, Netzwerke) sowie durch Markt- und Umweltbedingungen (wie Stakeholderaktivitäten, Marktgegebenheiten und -segmente) beeinflusst. Ebenfalls von Bedeutung sind die Unternehmensdemographie (Mitarbeiteranzahl, Unternehmensalter und -größe) sowie Produktcharakteristika (Produkteigenschaften und -standards). Je ausgeprägter die Wettbewerbsvorteile sind, umso überdurchschnittlicher sind die Unternehmens-, Finanz- und Marktperformance.

Stolper beschäftigt sich in zwei einschlägigen Studien (2005; 2007) mit dem Market Driving-Ansatz. In seinem Arbeitsbericht „Market-Driving-Strategien: Zum Stand der Forschung über radikale Marktführerschaft“ gibt Stolper (2005) zunächst einen Überblick über verschiedene Market Driving-Konzepte sowie zum Forschungsstand hinsichtlich der Beziehung von Market Driven und Market Driving. Das Paper verfolgt die Zielsetzung, die Wurzeln des Ansatzes sowie die wenigen bestehenden Konzeptualisierungen erstmals zu systematisieren. Stolper unterscheidet im Ergebnis zwischen einem Marktstruktur- und Marktteilnehmer-verhaltensansatz, einem innovationsbasierten Ansatz, einem ebenen-bezogenen Ansatz und einem prozessualen Ansatz. Er belegt dabei den großen Einfluss von vor allem Jaworski et al. (2000), Kumar (1997) und Kumar et al. (2000) auf die Market Driving-Forschung und die Relevanz radikaler Innovationen. Auf Grundlage der Analyse des Forschungsstandes wird ein Forschungsausblick hinsichtlich der inhaltlichen Validität, Skalenentwicklung, Antezedenzen und Konsequenzen von Market Driving, des Weiteren zur Messbarkeit, zum Verhältnis von Market Driven und Market Driving sowie zu Erfolgsauswirkungen und Wettbewerbsreaktionen gegeben. In seiner umfassenden Dissertationsschrift „Market Driving-Konzept – Modellierung und empirische Prüfung von Erfolg und Erfolgsfaktoren“ (2007) befasst sich Stolper dann empirisch-analytisch mit der Erfolgswirksamkeit unterschiedlicher Market Driving-Ressourcen. Die Ziele der Arbeit sind die konzeptionelle Überarbeitung des Market Driving-Konzepts, die Entwicklung eines standardisierten Messinstruments für Market Driving, die Identifikation von förderlichen Ressourcen und Fähigkeiten sowie die Analyse des Zusammenhangs zwischen Market Driving und Unternehmenserfolg. Das von Stolper entwickelte Untersuchungsmodell basiert auf funktionalen (Klarheit der Unternehmensvision und Sensitivität für Veränderungen) und kulturellen Ressourcen (Innovationsorientierung, Bereitschaft zur Kannibalisierung, Marktorientierung, Formalisierungsgrad der Abläufe, Risikobereitschaft und organisationales Commitment) von Market Driving sowie dem moderierenden Einfluss der Umweltvariablen Markturbulenz und technologischer Wandel. Die Empirie basiert auf einer Untersuchung der deutschen Elektroindustrie mithilfe einer standardisierten Befragung von Managern und auf der Hypothesenüberprüfung unter Anwendung des Partial Least Squares-Verfahrens (PLS). Insgesamt nahmen 178 Unternehmen an der Befragung teil. Im Ergebnis zeigt sich, dass mit Innovations- und Marktorientierung, Risikobereitschaft und einem niedrigen Formalisierungsgrad einige unternehmenskulturelle Ressourcen förderlich für eine Market Driving-Ausrichtung sind. Ein hoher Market Driving-Grad wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus; dabei zeigt sich die Konzentration auf ein Verändern des Verhaltens von Marktteilnehmern als erfolgversprechend, das Abzielen auf eine Veränderung von Marktstrukturen als eher risikoreich und selten. Markturbulenz und technologischer Wandel haben dabei eine schwach moderierende Wirkung auf die

Beziehung von Market Driving und Unternehmenserfolg. Market Driving kann als Mediator zwischen den oben beschriebenen Ressourcen und dem Unternehmenserfolg identifiziert werden. Die Dissertation bildete später die Grundlage für die Publikation dieser Ergebnisse im entsprechenden Konferenz-Paper „Market Driving and Firm Performance“ von Stolper et al. (2009).

Aufstrebende Unternehmen stehen im Zentrum der Dissertation „Market-Driving Behavior in Emerging Firms“ von Neuenburg (2010). Auch Neuenburg unterstreicht die prägende Wirkung der Arbeiten von Jaworski et al. (2000) und Kumar et al. (2000), bemerkt jedoch, dass das Konzept bis dahin noch nicht den Besonderheiten aufstrebender statt etablierter Firmen gerecht wird. Ziel der Arbeit ist vor diesem Hintergrund die Entwicklung eines standardisierten Messinstruments für Market Driving und seine Anwendung auf aufstrebende Unternehmen, um davon ausgehend Aussagen zur Beziehung von Market Driving und Performance junger, innovativer Unternehmen zu treffen. Neuenburg konzeptualisiert Market Driving in sechs verschiedenen Verhaltensdimensionen (Customer Driving, Competitor Driving, Channel Driving, Regulator Driving, Multiplier Driving und Employee Driving); in die Empirie gehen weiterhin acht Moderatoren ein (Company development phase, Industry development phase, Order of entry, Technology turbulence, Market turbulence, Competitive intensity, Regulation intensity und Degree of innovation). Die Empirie basiert auf einer Fragebogenuntersuchung junger deutscher Unternehmen der Hightech-Branche. Hierzu wurden 1.800 Unternehmen kontaktiert, von denen 280 an der Befragung teilnahmen. Als Ergebnis kommt dem Employee Driving-Behavior die bedeutendste Rolle beim erfolgreichen Verfolgen von Market Driving-Strategien zu; die Motivation, Überzeugung und Anleitung von Mitarbeitern beeinflusst alle weiteren Market Driving-Komponenten. Customer, Channel und Multiplier Driving-Behavior haben ebenfalls entscheidenden Einfluss auf die erfolgreiche Umsetzung von Market Driving-orientierten Strategien und Maßnahmen. Kunden waren bereits in zahlreichen Untersuchungen als ein Schlüsselfaktor identifiziert worden, wohingegen die Rolle der Kontrolle von Distributionskanälen und die des Austausches mit Multiplikatoren eher überrascht. Als relevante Moderatoren lassen sich Technology und Market Turbulence sowie Competitive und Regulation Intensity festhalten.

Die britischen und schwedischen Autoren um Ghauri et al. (2011) konzentrieren sich in ihrer Studie „Developing a Market-Driving Strategy for Foreign Markets: Internal Capabilities and External Activities“ auf den Einfluss von Market Driving-orientierten Strategien auf Wettbewerbsvorteile. Zielsetzung dieser Arbeit ist es, die Market Driving-Strategie neu zu konzeptualisieren und dabei spezifische Fähigkeiten und Ressourcen sowie externe Aktivitäten zu identifizieren, die Market Driving-ausgerichtete Unternehmen erfolgreich

machen. Die Autoren plädieren in ihrer qualitativen Studie dafür, die internen Strukturen eines Unternehmens und die externe Wirkung auf Märkte bei der Untersuchung von Market Driving-Orientierung getrennt zu betrachten. Im Ergebnis entwickeln die Autoren ein Modell, welches für global agierende Unternehmen die internen Eigenschaften Lern-, Markenbildungs-, Netzwerk- und übertragbare Ressourcenkonfigurationsfähigkeit als wesentliche Voraussetzungen zur Market Driving-Ausrichtung identifiziert. Diese internen Eigenschaften ermöglichen es global tätigen Unternehmen, eine externe Dimension ihrer Market Driving-Ausrichtung zu entwickeln, die darauf basiert, Kundenwahrnehmung und -verhalten zu beeinflussen, die Lieferkette zu restrukturieren, das Wettbewerbsumfeld sowie die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (Regeln, Normen und Werte) im eigenen Interesse zu verändern. Als Moderator führen Ghauri et al. zudem das Global Level Matching auf, welches jedoch nicht immer vom Unternehmen selbst gesteuert werden kann. Wenn all diese internen und externen Faktoren erfüllt sind, führt dies bei globalen Unternehmen zu Kunden- und Wettbewerbsvorteilen. Im Fazit identifizieren die Autoren weiteren Forschungsbedarf: Zum einen soll das in dieser Studie vorgeschlagene Modell empirisch überprüft werden; zum anderen muss der zugrunde gelegte Zusammenhang zwischen einer Market Driving-Strategie und dem Unternehmenserfolg weiter untersucht werden, weil sich dieser aus der eigenen Studie nicht unmittelbar ergibt.

Die britischen Forscher um Boso et al. (2012) wenden in ihrer Studie „Entrepreneurial orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy“ den Market Driving-Ansatz auf exportlastige Entwicklungsmärkte an. Die Autoren gehen von der Existenz zweier spezifischer Market based-Exporttypen aus, geprägt durch entweder unternehmerisches (Market Driving-ausgerichtetes) oder marktorientiertes (Market Driven-ausgerichtetes) Exportverhalten. Dies ist relevant für Unternehmen in Entwicklungsländern, bei welchen Export eine wesentliche Rolle spielt, da auf heimischen Märkten kaum Wachstum erzielt werden kann. Der Artikel zielt vor diesem Hintergrund darauf ab, Situationen und Bedingungen zu identifizieren, unter denen es sich lohnt, in eine der Ausrichtungen zu investieren. Das hierzu entwickelte Modell setzt unternehmerisches und marktorientiertes Exportverhalten, Produktinnovationserfolg und Exportmarktdynamik zueinander in Bezug. Die Empirie basiert auf einem Sample von Exportunternehmen verschiedenster Branchen in Ghana; 332 Firmen wurden für die Fragebogenuntersuchung ausgewählt, 164 Fragebögen gingen in die Analyse ein. Im Ergebnis zeigt die Studie, dass sich der ertragreiche Effekt von sowohl unternehmerischem als auch marktorientiertem Exportverhalten einstellt, wenn beide Market based-Eigenschaften miteinander verwoben eingesetzt werden. Durch den ausbalancierten Einsatz von Market Driving- und Market Driven-Strategien kann der Innovationsoutput in dynamischen Exportmärkten bestmöglich

gesteigert werden. Die Autoren sehen mit diesem Befund die Ergebnisse von Jaworski et al. (2000) auch am Beispiel von Unternehmen exportlastiger Entwicklungsmärkte bestätigt.

Nach der zuvor erfolgten ausführlichen Darstellung der Erkenntnisse bedeutender Untersuchungen zu Market Driving werden in der folgenden Tabelle 1 weitere Forschungsarbeiten zum Market Driving-Ansatz vorgestellt.

Tabelle 1: Zusammenfassende Darstellung weiterer Market Driving-Studien

| MARKET DRIVING | | |
|--|--|--|
| Autor(en) | Fokus | Zentrale Ergebnisse |
| | <ul style="list-style-type: none"> Einfluss auf Wettbewerbsvorteile und überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg | <ul style="list-style-type: none"> proaktives Agieren und Einflussnehmen verändern Marktstrukturen und Marktteilnehmerverhalten |
| Brockman/ Jones/ Becherer (2012) | <ul style="list-style-type: none"> Kundenorientierung und Unternehmensperformance unter Einfluss von Risikobereitschaft, Innovativität und Opportunitätsfokussierung im Hinblick auf kleine Unternehmen | <ul style="list-style-type: none"> Kundenorientierung begünstigt Performance kleiner Unternehmen verstärkter Zusammenhang durch moderierende Effekte von Risikobereitschaft, Innovativität und Opportunitätsfokussierung |
| Carrillat/ Jaramillo/ Locander (2004) | <ul style="list-style-type: none"> Betrachtung des Zusammenhangs von Market Driving mit den Faktoren Führungsstil, Unternehmenskultur, Risikobereitschaft, Innovationsmanagement, Lernbereitschaft, Customer Interaction und Human Capital | <ul style="list-style-type: none"> Relevanz von Organisationskultur, am Wandel orientiertem Führungsstil, Formulierung von Unternehmensvisionen sowie Bestimmung und Umsetzung gemeinsamer Werte Market Driving und Market Driven sind Marktorientierungselemente, bieten Basis für „Transformational Leadership“ für überdurchschnittliche Performance und beinhalten Näherung von Kundenwerten und Unternehmensfähigkeiten |
| Chen/ Li/ Evans (2012) | <ul style="list-style-type: none"> Hypothesengeflecht aus Interaktionsorientierung, unternehmerischer Orientierung, „ausbeuterischen“ und Erschließungsfähigkeiten sowie Unternehmensperformance | <ul style="list-style-type: none"> Interaktions- und unternehmerische Orientierung können Performancewerte verbessern Verknüpfung von Interaktionsorientierung und Market Driven versus unternehmerische Orientierung und Market Driving Market Driven- und Market Driving-Konzepte müssen parallel umgesetzt werden, um die Unternehmensperformance zu steigern |
| Elg/ Deligonul/ Ghauri/ Danis/ Tarnovskaya (2012) | <ul style="list-style-type: none"> Einfluss von Zulieferer-Netzwerken auf strategische Ausrichtung und nachhaltige Vorteile von Unternehmen in globalen Märkten unter Berücksichtigung der Market Driving-Strategie | <ul style="list-style-type: none"> Identifikation von drei Faktorengruppen, deren gelungenes Zusammenspiel Market Driving-Zulieferer-Beziehungen fördert: Akteursbindung, Prozessanpassungen und gegenseitiger Zugriff auf Ressourcen |
| Harris/ Cai (2002) | <ul style="list-style-type: none"> Betrachtung des Faktors Market Sensing (Gespür für den Markt) zur erfolgreichen Umsetzung von Market Driving-orientierten Strategien | <ul style="list-style-type: none"> Market Sensing ermöglicht eine Unternehmensausrichtung, um proaktiv Kunden anzuleiten und Märkte den eigenen Anforderungen anzupassen |
| Hills/ Sarin (2003) | <ul style="list-style-type: none"> Unternehmen mit Market Driving-Strategien als Paradebeispiel des Marketings in Hochtechnologie-Industrien Analyse des Schaffens von Werten, des Wandels von Stakeholderpräferenzen und Strukturen | <ul style="list-style-type: none"> Market Driving als Fähigkeit von Unternehmen Wandel anzutreiben und anzuführen, mit Umweltturbulenzen und Kundenunsicherheiten umzugehen sowie Werte zu schaffen proaktive Marktorientierung als Market Driving-Bestandteil, Erfolgsrelevanz von Market Driving und Market Driven |

| | | |
|---|---|--|
| Hills/ Sarin/ Kohli (2005) | <ul style="list-style-type: none"> • Vier-Faktoren-Modell mit Kunden, Wettbewerbern, Kanälen und Stellschrauben zur Messung des Market Driving-Verhaltens | <ul style="list-style-type: none"> • Market Driving-Konzeptualisierung anhand des Unternehmensverhaltens beim Versuch Strukturen, Marktaktivitäten und Ansichten von Marktteilnehmern zu beeinflussen |
| Jenner (2004) | <ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung im Bereich Technologieproduktion • Kategorien zur Bemessung proaktiver Kundenorientierung: strategische Orientierung, Anpassungsstil, Zeithorizont, Ziel, Lerntyp und -prozesse sowie Kundenorientierung | <ul style="list-style-type: none"> • proaktive Kundenorientierung als Market Driving-Ausrichtung basiert auf Aufdecken latenter Kundenbedürfnisse, proaktivem Agieren, langfristigen Perspektiven und Unternehmensvision • Kundennutzen als zentrales Element bei Produktentwicklung, Beziehungen zu Meinungsführern, Hinterfragen neuer Ansätze und selektiven Kooperationspartnerschaften |
| Johnson/ Gebauer/ Enquist (2012) | <ul style="list-style-type: none"> • Auswirkungen organisatorischer Ressourcen (Mehrwert-Netzwerke) auf die Bildung von öffentlichen Verkehrsnetzwerken • Betrachtung anhand Datenanalyse Schweizer Unternehmen | <ul style="list-style-type: none"> • Mehrwertnetze dienen der Wertschöpfung • Netzwirkbildung beeinflusst den Ausbau unterschiedlicher organisatorischer Ressourcen • stufenweise Fortschritte können als Market Driven (reaktiv), radikale Sprünge als Market Driving (proaktiv) beschrieben werden |
| MSU Consulting GmbH (2004) | <ul style="list-style-type: none"> • Betrachtung der Aspekte Organisation, Prozesse, Ideenmanagement, Innovationskultur sowie Markt- und Kundenorientierung | <ul style="list-style-type: none"> • Market Driving-Ausrichtung von Unternehmen fördert Innovationen, Kundenzufriedenheit sowie Markenimage und setzt neue Branchenstandards |
| Schindehutte/ Morris/ Kocak (2008) | <ul style="list-style-type: none"> • Betrachtung von Innovationskultur, Entrepreneur-, Technologie- und Marktorientierung, internen und externen Stakeholdern | <ul style="list-style-type: none"> • Market Driving als Teil einer Markt- und Entrepreneur-Orientierung und als dynamische Fähigkeit von Unternehmen zum Schaffen von marktverändernden Innovationen, Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg |
| Tarnovskaya/ Elg/ Burt (2005; 2008) | <ul style="list-style-type: none"> • Analyse von Markenwerten, Unternehmensvision und -kultur, Mitarbeiterinvolvement, Organisation, Strategie, Prozessen, Ideenmanagement, Markt- und Kundenorientierung, Stakeholdern als Markenunterstützer, lokalen und globalen Restriktionen sowie deren Einfluss auf das Corporate Branding | <ul style="list-style-type: none"> • Market Driving beinhaltet Verändern des Stakeholderverhaltens durch deren kontinuierliche und sukzessive Weiterbildung zu Unternehmenswerten • Market Driving führt zu Überdenken und Ändern von Denk- und Verhaltensweisen • Corporate Branding fördert Market Driving und verändert Einstellungen von Stakeholdern • Markenkernwerte beeinflussen Verhalten und Beziehungen von Stakeholdern • Stakeholder und Kunden als „Co-actors“ bei der Umsetzung von Unternehmenszielen |
| Tarnovskaya/ Ghauri/ Elg (2007) | <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung von Mitarbeiterkompetenzen, Stakeholdern sowie lokalen und globalen Restriktionen als relevante Market Driving-Faktoren des Unternehmens IKEA | <ul style="list-style-type: none"> • Market Driving führt zum proaktiven Formen von Marktstrukturen, bietet einzigartige Geschäftsprozesse und neue Wertversprechen • Market Driving als kulturell sensible Strategie unter Einbezug von Stakeholdern und Networks |

Die folgenden Market Driving-Elemente, die zu Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg führen, lassen sich demzufolge zunächst als entscheidend festhalten: Einflussnahme auf Marktgegebenheiten, -strukturen und -teilnehmer, eine proaktive Veränderung von marktbeeinflussenden Werten, Regeln, Vorlieben und Kaufverhalten, die Entwicklung radikaler Innovationen aufgrund von Visionen, Unternehmergeist und Risikobereitschaft, das Anleiten von Kunden, Wettbewerbern und Zulieferern, die Veränderung von Zusammenspiel, Rollen und Verhalten der Marktteilnehmer, das Schaffen neuer oder das Umwandeln existierender Präferenzen sowie die Relevanz eines am Wandel orientierten Führungsstils, von Unternehmenskultur, Human Resources und Lernprozessen.

Market Driving-ausgerichtete Strategien führen so durch ein proaktives Einflussnehmen zur Veränderung von Marktstrukturen und -teilnehmerverhalten.

Die vorgestellten Market Driving-Ansätze betonen vor allem das proaktive Agieren von Unternehmen, die dadurch bedingte dynamische Einflussnahme auf Märkte und das Führen von Märkten anhand innovativer Strategien sowie anhand der Neudefinition von Marktregeln für alle Stakeholder.

Als weitere Schlüsselfaktoren des Market Driving-Ansatzes lassen sich festhalten: Beeinflussung von Geschäftsprozessen und Wertversprechen sowie des Stakeholderverhaltens und -denkens durch Weiterbildung zu Unternehmensstrategien und -werten, die Relevanz von Innovations-, Markt- und Marketingorientierung, von geringer Formalisierung und Funktionalisierung sowie von Lern- und Veränderungsprozessen, Markenbildung, Ressourcenkonfigurationen und Netzwerken. Des Weiteren spielen Markturbulenzen und technologischer Wandel als relevante Moderatoren sowie Unternehmensfähigkeiten als Mediator eine wichtige Rolle.

Eine Zusammenfassung und vergleichende Darstellung der zuvor beschriebenen Ansätze zum bisherigen Stand der Market Driving-Konzeptualisierung ist Tabelle 2 zu entnehmen.

Tabelle 2: Vergleichende Darstellung der Market Driving-Ansätze

| Zusammenfassung und Vergleich der Market Driving-Ansätze |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>proaktive, dynamische Einflussnahme auf Marktstrukturen und -teilnehmerverhalten</i> - durch • die Neudefinition von Prozessen, Regeln und Werten für Kunden, Wettbewerber und Zulieferer, • die Veränderung von Denkweisen, Zusammenspiel, Rollen und Verhalten der Marktteilnehmer, • das Schaffen neuer Gewohnheiten oder Umwandeln existierender Präferenzen und Verhaltensweisen der Marktteilnehmer durch die Weiterbildung zu Unternehmenswerten und durch Networking, • einen am Wandel orientierten, visionären Führungsstil, der neue Werte und Innovationen aufgrund von Lernprozessen, Unternehmenskultur und Human Resources schafft sowie • die Relevanz von ausgeprägter Innovations- und Marktorientierung, starker Risikobereitschaft, geringem Formalisierungs- und Funktionalisierungsgrad, Markenbildung und Ressourcenkonfiguration; zudem • <i>die Bedeutung von Market Driving als Mediator zwischen Unternehmensfähigkeiten und –performance</i> |

2.1.1 Definition

Angesichts der zuvor beschriebenen Kerncharakteristika des Market Driving-Konzepts orientiert sich die vorliegende Arbeit als Arbeitsdefinition daher an den Definitionen, nach welchen Market Driving beschrieben werden kann „*als der Grad, zu dem in Unternehmen Strategien und Aktivitäten realisiert werden, die für die Branche einen Neuheitsgrad besitzen und die zu einer Veränderung der Marktstruktur und/oder des Marktverhaltens führen, so dass sich die eigene Wettbewerbsposition verbessert*“, (Stolper, 2007: 40) und „*Driving*

markets, ..., implies influencing the structure of the market and/or the behavior(s) of market players in a direction that enhances the competitive position of the business“ (Jaworski et al., 2000: 45).

2.1.2 Fazit

Im Hinblick auf die bisherigen Forschungsarbeiten zur Market Driving-Konzeptualisierung können folgende Determinanten festgehalten werden, welche das erfolgreiche Umsetzen von Market Driving-ausgerichteten Unternehmensstrategien deutlich beeinflussen:

Determinanten "Management und Human Resources"

Die Market Driving-Orientierung von Unternehmen umfasst einen Wandel im Wertesystem und das Implementieren einzigartiger Geschäftsmodelle durch einen an umfassendem Wandel orientierten und risikobereiten Führungsstil des Managements. Des Weiteren sind das Verändern der Gesetzmäßigkeiten und das Anführen von Märkten durch radikale, strategische Innovationen aufgrund einer visionären und langfristigen Unternehmensperspektive von Bedeutung.

Zudem relevante Determinanten sind das Setzen neuer Branchenstandards, die Veränderung von Zusammenspiel, Rollen und Verhalten der Marktteilnehmer, das (parallele) Verfolgen klassischer Marktorientierungsstrategien sowie ein geringer Formalisierungs- und Funktionalisierungsgrad.

Market Driving-ausgerichtete Strategien werden ebenso unterstützt durch die Förderung von Mitarbeiterinvolvement, unternehmensinternem Wettbewerb und Unternehmergeist sowie von Freiraum für Mitarbeiter und einer Organisationskultur, die gemeinsame Werte und Verhaltensnormen umsetzt. Bedeutsam sind gleichfalls die Bestimmung und das Verständnis von Unternehmensvisionen und -werten, ein unternehmensinternes Lernvermögen, gemeinschaftliche Lernprozesse sowie ein abteilungsunabhängiger und -übergreifender Wissensaustausch.

Determinanten "Beeinflussung des Marktes"

Market Driving-ausgerichtete Unternehmen sind gekennzeichnet durch ein proaktives Agieren am Markt zum Verändern von Marktstrukturen und -teilnehmerverhalten, durch die Verbesserung des Markenimages über den gesamten Produktlebenszyklus sowie durch das Entwerfen neuer oder das Rekonfigurieren bestehender Marktsegmente und Vertriebskanäle sowie das Schaffen eines neuen Preis-Leistungs-Verhältnisses. Einflussreich sind zudem die Steigerung der Marktakzeptanz sowie die Reduzierung der Marktunsicherheit und der Wettbewerbsvolatilität sowie die Moderatoren Marktturbulenz und technologischer Wandel,

welche die Beziehung von Market Driving und Unternehmenserfolg beeinflussen. Des Weiteren von Bedeutung sind Dynamische Fähigkeiten, um Wettbewerbsvorteile durch Ressourcenentwicklung zu erzielen, sowie aufgrund einer Entrepreneur-Orientierung marktverändernde Innovationen zu schaffen.

Determinanten "Identifikation und Einsatz von Ressourcen"

Market Driving-ausgerichtete Strategien werden unterstützt durch Finanz-, Netzwerk-, Human-, Organisations- und Materialressourcen. Relevant ist dabei die Mediatorrolle von Market Driving zwischen Ressourcen, Unternehmensfähigkeiten und -performance. Als relevante Antezedenzen spielen die internen Unternehmensressourcen Risikobereitschaft, Innovations- und Marktorientierung eine bedeutende Rolle. Die Identifikation von Ressourcen (wie Marktteilnehmerbindung, Prozessanpassungen und Ressourcenverfügbarkeit) stellt einen grundlegenden Erfolgsfaktor für die Nutzung von Ressourcen zur erfolgreichen Umsetzung der Market Driving-Ausrichtung von Unternehmen dar.

Determinanten "Einbeziehen und Beeinflussen von Marktteilnehmern"

Market Driving-ausgerichtete Unternehmensstrategien umfassen das Anleiten und Beeinflussen von Kundenverhalten anhand des Übertreffens von Kundenerwartungen und der Steigerung der Kundenzufriedenheit, das Verändern und Schaffen von Marktgesetzen sowie von Gewohnheiten und Präferenzen von Marktteilnehmern, des Weiteren das Annähern von Kundenwerten und entsprechenden Unternehmensressourcen. Weiterhin bedeutsam sind das Aufdecken latenter Kundenbedürfnisse und die Konzentration auf den Kundennutzen als zentrales Element bei Produkt- und Service-Entwicklungen, Beziehungen zu Meinungsführern, ein verstärktes Netzwerkengagement und selektive Partnerschaften mit Kooperationspartnern sowie die Beeinflussung aller Marktteilnehmer als (potentielle) Stakeholder (Kunden, Konkurrenz, Zulieferer, Dienstleister, Regierung, Politik und Berater). Das proaktive Verändern des Verhaltens der Stakeholder durch deren kontinuierliche und sukzessive Weiterbildung zu Unternehmenswerten, ein Überdenken und Verändern von Denk- und Verhaltensweisen von Marktteilnehmern und deren Einbeziehen mittels eines aktiven Networkings sowie eine gleichzeitige Markt-, Kunden- und Entrepreneur-Orientierung sind ebenso von Bedeutung.

Erfolgsfaktoren und Moderatoren von Market Driving

Als unternehmenskulturelle Ressourcen gehören Innovations- und Marktorientierung, Risikobereitschaft sowie ein niedriger Formalisierungsgrad zu den internen *Erfolgsfaktoren* von Market Driving. Erfolgreich umgesetzte Market Driving-Strategien führen insbesondere bei der Konzentration auf die Veränderung des Marktteilnehmerverhaltens zu einem höheren

Unternehmenserfolg. Weitere Einflussfaktoren sind eine Opportunitäts-, Interaktions- und Unternehmensorientierung zur Verbesserung der Unternehmensperformance. Der regionale Wirkungskreis, die Unternehmensgröße und das -alter spielen in einigen Untersuchungen (beispielsweise Harris/Cai, 2002) eine Rolle, bei einigen Studien jedoch nicht (beispielsweise Stolper, 2007).

Als *Moderatoren* sind Technologie- und Marktturbulenz, Wettbewerbsdruck, Regulations- und Formalisierungsintensität bedeutend sowie der Einfluss von Mitarbeiter, Customer, Channel und Multiplier Driving-Behavior. Zudem bestehen positive Effekte hinsichtlich Risikobereitschaft, Innovationsfähigkeit und Marktorientierung. Bei sich schnell ändernden Kundenpräferenzen und einem hohen Grad an technologischem Wandel ist die Beziehung zwischen markttreibendem Verhalten und Unternehmenserfolg stärker.

Zusammenhang von Market Driving, Market Driven und Marktorientierung

Eine Unternehmensausrichtung nach Market Driving und Market Driven ist gleichzeitig möglich, da Market Driving und Market Driven unterschiedlich ausgerichtete, sich jedoch nicht ausschließende, sondern vielmehr ergänzende Strategien von Marktorientierung und gleichzeitig erfolgsrelevante Unternehmensstrategien darstellen (Chen et al., 2012; Jaworski et al., 2000; Tuominen et al., 2004).

Der ausbalancierte Einsatz der komplementären Market Driving- und Market Driven-Strategien steigert den Innovationsoutput in dynamischen Märkten; der stufenweise Fortschritt von Unternehmen kann dabei als Market Driven (reaktiv), proaktive Marktorientierung und radikale Sprünge können hingegen als Market Driving (proaktiv) beschrieben werden (Hills/Sarin, 2003; Jenner, 2004; Tarnovskaya et al., 2007).

Die Market Driven-Facette von Marktorientierung steht in positivem Zusammenhang mit Customer Driven und Competitor Driven; Market Driving korreliert positiv mit Customer Driven, jedoch negativ mit Competitor Driven (Neuenburg, 2010).

Market Driving kann anhand der Leistungsindikatoren Finanz- und Marktergebnis sowie anhand des Schaffens und Haltens von Wettbewerbsvorteilen bewertet werden. Sich den jeweiligen Markterfordernissen anpassende und derart entwickelnde Ressourcen sind im Rahmen des Verfolgens von Market Driving-Strategien für das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen und somit für das Sichern von Unternehmenserfolg relevant.

Folgende Themen und Fragestellungen hingegen sind bislang unzureichend geklärt:

Konzeptionelle Beschreibung von Market Driving

Zur konzeptionellen Beschreibung von Market Driving fehlt es bislang an der weiteren Erfassung von Market Driving-Rahmenbedingungen und -Determinanten anhand des

Miteinbeziehens der Unternehmensrealitäten verschiedener Wirtschaftszweige zur Entwicklung handlungsrelevanter Unternehmensstrategien.

Verhältnis Market Driving und Marktorientierung

Zur Beschreibung des Verhältnisses von Market Driving und Marktorientierung bedarf es einer detaillierten Betrachtung der beiden Konstrukte Market Driving und Marktorientierung sowie deren Einfluss auf das Schaffen von Wettbewerbsvorteilen sowie auf Erreichen und Sichern von Unternehmenserfolg.

Verhältnis Market Driving und Dynamic Capabilities

Zur Beschreibung des Verhältnisses ist das Hinterfragen der Bedeutung von Dynamic Capabilities zur konzeptionellen Herleitung des Market Driving-Konstruktes notwendig sowie des Zusammenhangs beider Ansätze beim Erzielen von Wettbewerbsvorteilen durch die Fähigkeit, Ressourcen sich ständig verändernden Umweltbedingungen dynamisch anzupassen.

Unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren von Market Driving

Die empirische Verifizierung relevanter Rahmenbedingungen und unternehmensspezifischer Ressourcen zur Entwicklung und zum Aufbau der Market Driving-Orientierung von Unternehmen wurde bisher nicht ausreichend beleuchtet. Daher werden aufgrund der Ergebnisse von Literaturanalyse und Vorbefragung weitere Einflussfaktoren betrachtet.

Einfluss von Market Driving auf den Unternehmenserfolg

Relevant ist zudem die nähere Betrachtung der Relevanz von Market Driving-Strategien für den Unternehmenserfolg im Kontext theoretischer Rahmenbedingungen, zudem die Bedeutung weiterer Einflussfaktoren und Moderatoren.

Daher werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit bestehende Forschungslücken aufgedeckt sowie Forschungsziele und weitere Konstrukt determinanten auf Basis der bisherigen Forschungsarbeiten und anhand einer qualitativen Vorbefragung hergeleitet.

2.2 Theoretische Herleitung

Nach der in Kapitel 2.1 vorgenommenen Darstellung und Definition des Market Driving-Konzepts werden nun die theoretische Herleitung und der Bezugsrahmen von Market Driving auf Basis des ressourcenorientierten und des Dynamic Capability-Ansatzes behandelt. Dabei soll vor allem die Bedeutung des Dynamic Capability-Ansatzes für die Entwicklung des Market Driving-Konzepts beleuchtet werden, da mittels der dynamischen Kompetenzen von

Unternehmen Ressourcen kontinuierlich weiterentwickelt und genutzt werden können – was wiederum die Entwicklung und Umsetzung von Market Driving-Strategien fördert.

Die Beschreibung der Resource Based View (Kapitel 2.2.1) sowie deren Weiterentwicklung in Form der Dynamic Capability View (Kapitel 2.2.2) bilden daher den Schwerpunkt dieses Kapitels. Die konzeptionelle und inhaltliche Herleitung des Market Driving-Konstruktes über den ressourcenorientierten und den Dynamic Capability-Ansatz zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen sowie deren Unterschiede gegenüber dem Market Driving-Konstrukt werden am Ende des Kapitels festgehalten (Kapitel 2.2.3).

2.2.1 Resource Based View

Als ein bedeutsamer Ansatz zur Erklärung des Schaffens von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg ist der ressourcenorientierte Ansatz zu betrachten. Da hier unternehmenseigene Ressourcen als Basis von Wettbewerbsvorteilen betrachtet werden, kann dieser Ansatz als nah zum Market Driving-Ansatz betrachtet werden, wo ebenfalls Ressourcen beim Erreichen von Wettbewerbsvorteilen eine entscheidende Rolle spielen. Das Entwickeln und Verfolgen ressourcenorientierter Unternehmensstrategien basiert auf unternehmenseigenen Ressourcen, mit deren Hilfe Märkte und Marktteilnehmer beeinflusst werden.

Die im Folgenden beschriebenen Studienergebnisse zum ressourcenorientierten Ansatz sind aufgrund der Beschreibung marktbeeinflussenden Verhaltens von Unternehmen auf der Basis von Ressourcen und Ressourcenbündeln für die theoretische Herleitung des Market Driving-Konstruktes bedeutsam.

Der Wirtschaftswissenschaftler Wernerfelt (1984) schlug in seiner viel zitierten Studie „A Resource-based View of the Firm“ vor, Unternehmen nicht hinsichtlich ihrer Produkte, sondern hinsichtlich interner materieller und immaterieller Ressourcen zu analysieren. Wernerfelt formuliert die Absicht, mit der Studie einfache Analysetools für die Ressourcen-Ebene von Unternehmen zu entwickeln und daraus Strategieempfehlungen abzuleiten. Ressourcen sind dabei als unternehmensinterne Stärken oder Schwächen und daher als Vermögenswerte tangibler oder intangibler Natur zu betrachten. Sie gründen auf der jeweils unternehmenseigenen Fähigkeit, monopolistische Barrieren zu stärken. Der Autor analysiert den Zusammenhang zwischen Ressourcen und Profitabilität auf Grundlage von Porters Five-Forces-Modell (Porter, 1980). Anschließend entwickelt er eine auf der Growth-Share-Matrix basierende Resource-Product-Matrix für ein dynamisches Ressourcen-Management, mit deren Hilfe die Bedeutung von Unternehmensressourcen für Produkte ermittelt werden kann.

Hierzu überprüft Wernerfelt die Strategie des schrittweisen Markteinstiegs auf Grundlage eines mathematischen Modells, jedoch ohne eigene Datengrundlage. Der Erwerb und die Optimierung externer und interner Ressourcen, beispielsweise durch Ressourcendiversifikation, zeigen sich dabei als ein entscheidender Erfolgsfaktor von Unternehmen. Die Heterogenität und Immobilität von Ressourcen bestimmen über Stärken und Schwächen in der Ressourcenausstattung von Unternehmen. Eine starke Unternehmensposition wird durch Wettbewerbsvorteile auf der Basis des Ausbaus starker Ressourcen und durch die Tilgung schwacher Ressourcen gefördert, wobei Unternehmen als Bündel von Produktivressourcen zu verstehen sind. Der Autor versteht seine Studie als erste Auseinandersetzung mit dem Thema, das in folgenden Arbeiten auf andere Ressourcentypen angewendet und auf ihre Implementierbarkeit hin überprüft werden sollte.

Ressourcen und Sachvermögen von Unternehmen stehen hinsichtlich der Faktoren Nachahmbarkeit, Markt- und Handelsfähigkeit im Mittelpunkt der maßgeblichen Untersuchung „Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage“ der beiden Forscher Dierickx und Cool (1989). Die Autoren identifizieren auf Grundlage der damaligen Resource Based View-Literatur eine Forschungslücke in der Frage, wie Ressourcen von Unternehmen angewendet und geschützt werden können. Vor diesem Hintergrund ist die Absicht des Artikels, das Konzept der Strategic Factor Markets zu diskutieren, darauf aufbauend ein neues Modell zu entwickeln und Leitlinien für die Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen aufzustellen. Die qualitative Untersuchung unterscheidet zwischen Faktoren, die frei handelbar sind, und Faktoren, die auf Märkten nicht verfügbar sind und daher anderweitig entwickelt werden müssen. Die Arbeit zeigt, dass nicht-handelbare Ressourcen und Vermögenswerte von Unternehmen hinsichtlich ihres Potenzials danach definiert werden, inwiefern sie durch Wettbewerber imitier- oder substituierbar sind. Die Nicht-Imitierbarkeit und -Substituierbarkeit bedingen Wettbewerbsvorteile und hängen von unterschiedlichen Kriterien ab, beispielsweise vom Ressourcenbestand und von Ressourcenverknüpfungen. Aufgrund einer nicht-imitierbaren oder -substituierbaren Ressourcenbasis nehmen Unternehmen eine privilegierte Marktposition ein. Dierickx und Cool fordern abschließend dazu auf, diese qualitativen Befunde auch empirisch zu überprüfen.

Die Markt- und Handelsfähigkeit von Ressourcen und Fähigkeiten untersucht der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Grant (1991) in „The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation“. Auf Grundlage der bis dahin publizierten Literatur zur Resource Based View kritisiert Grant, dass bisher noch kein übergreifendes Modell zur Theorie entwickelt und die praktische Umsetzbarkeit bis dato nicht

erforscht worden ist. Die Zielstellung des Artikels ist deshalb die Entwicklung eines Modells, welches die Resource Based View und die Strategieformulierung in Unternehmen zueinander in Bezug setzt. Grant schlägt ein Modell aus fünf Stufen vor, an dessen Anfang die Unterscheidung zwischen Ressourcen und Fähigkeiten steht: Ressourcen bestimmen über Wettbewerbsvorteile von Unternehmen und sind finanzieller, physischer, humaner, technologischer oder organisatorischer Natur. Fähigkeiten wiederum sind komplexe Muster, organisatorische Koordinationsroutinen und Kombinationen von Menschen und Ressourcen. Die qualitative Untersuchung bezieht international agierende Großkonzerne – darunter 3M, NEC, Honda und McDonald's – in die Argumentation ein. Im Ergebnis zeigt Grant, dass die aktive Entwicklung des Zusammenspiels von Ressourcen und Fähigkeiten über organisatorische Wiederholungs- und Lernprozesse zu Unternehmenserfolg führt. In dem fünfstufigen Modell sind Ressourcen und Fähigkeiten die zwei zentralen Faktoren bei der Identifikation und Entwicklung von Unternehmensstrategien.

Hall (1992) untersucht in „The Strategic Analysis of Intangible Resources“ ebenfalls die Markt- und Handelsfähigkeit von Ressourcen. Ausgangspunkt der Untersuchung ist die Annahme, dass nachhaltige Wettbewerbsvorteile von Fähigkeiten abhängig sind, die wiederum aus Intangible Resources – beispielsweise Copyrights, Patenten, Reputation, Netzwerken, Know-how oder Organisationskultur – resultieren. Im Rahmen der theoretischen Analyse wird argumentiert, dass die Unterschiede zwischen diesen Fähigkeiten aus sowohl personengebundenen Kompetenzen (beispielsweise Know-how) als auch aus personenunabhängigen Vermögenswerten (beispielsweise Patenten) resultieren; die Fähigkeitsunterschiede sind stets im Vergleich zu Wettbewerbern zu bewerten. Das entwickelte Modell setzt deshalb Wettbewerbsvorteile, Fähigkeitsunterschiede und intangible Resources zueinander in Bezug. Hall überprüft das so konzipierte Modell mithilfe einer Befragung unter britischen CEOs. Die Erhebung fand zwischen 1987 und 1990 statt, so dass Schlüsse zu einem längeren Zeitraum gezogen werden konnten. 847 CEOs britischer Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern aus unterschiedlichsten Branchen wurden kontaktiert, der Rücklauf ergab 95 verwertbare Befragungen. Die Ergebnisse zeigen, dass das Know-how der Mitarbeiter und die Unternehmensreputation den größten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, wobei keine Branchenunterschiede zu verzeichnen sind. Nach Hall ist damit der Beweis erbracht, dass intangible Ressourcen im strategischen Management maßgeblich Berücksichtigung finden sollten.

Auf die Operationalisierung des ressourcenorientierten Ansatzes konzentrieren sich die beiden norwegischen Forscher Ford und Mahieau (1998) in ihrem Conference Paper „Operationalising the Resource-Based View of the Firm“. Der Arbeit liegt die Annahme

zugrunde, dass Ressourcen vor allem Vermögenswerte, Fähigkeiten, Organisationsprozesse, Unternehmenseigenschaften, Informationen und Wissen darstellen, die ein Unternehmen innehat und es dazu befähigen, Strategien zu konzipieren und zu implementieren, welche Wettbewerbsvorteile schaffen. Ziel der Autoren ist es, diese Theorie in ein umfassendes und praktisch anwendbares Modell zu überführen, welches alle Stufen der praktischen Strategieentwicklung abdeckt. Zunächst analysieren Ford und Mahieau wichtige Resource Based View-Modelle, darunter Hall (1992), Grant (1991) sowie Dierickx und Cool (1989). Dabei wird festgestellt, dass keiner der bestehenden Ansätze einer praxistauglichen Operationalisierung entspricht. Eine Operationalisierung ermöglicht über die bestehenden Arbeiten hinausgehend die Identifizierung wertvoller Schlüssel-Ressourcen; dynamische Systeme liefern dabei Richtlinien. In diesem Zusammenhang wird der Einfluss von Managementrichtlinien auf das Management von Ressourcen beschrieben sowie die dynamische Ausstattung von Ressourcen, auf deren Basis es möglich ist, die Auswirkungen möglicher Strategien langfristig zu betrachten. Methodisch basiert die Arbeit auf der Zusammenführung der theoretischen Operationalisierungsvoraussetzungen und den drei Analyseebenen Unternehmen, Umfeld und Ressourcen. Diese Methodik wird in der Folge auf ein Fallbeispiel aus der Telekommunikationsbranche angewandt: Telenor Network Operator ist der norwegische Marktführer im Festnetzbereich; 1998 wurde diese Marktposition jedoch durch die Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes bedroht. Die Fallstudien simulation bestätigt schließlich das Operationalisierungskonzept, auch wenn die Autoren auf Probleme bei der Quantifizierung intangibler Ressourcen hinweisen.

Die Heterogenität von Managementmodellen untersuchen Foss et al. (2008) in ihrem Artikel „Entrepreneurship, Subjectivism, and the Resource-Based View: Towards a new Synthesis“. Die Arbeit verfolgt die Absicht, im Rahmen des Subjektivismus eine Verbindung zwischen modernem Entrepreneurship und der strategischen Managementforschung – vor allem der Resource Based View – zu identifizieren. Die qualitative Analyse basiert auf der verknüpfenden Auseinandersetzung mit Penroses (1959) einschlägiger Studie, der österreichischen Schule zur Erforschung von Subjektivismus und der Resource Based View. Foss et al. identifizieren die Grundzüge von Team-Entrepreneurship: Im Ergebnis der Arbeit wird gezeigt, dass Entrepreneurship sowohl subjektiv als auch unternehmensspezifisch ist und Unternehmen diesem Befund gerecht werden sollten. Das Teilen von Know-how innerhalb von Unternehmensteams wird als kreativer Akt beschrieben, bei welchem heterogene, innerbetriebliche und mentale Managementmodelle interagieren und im Rahmen dieses Prozesses zu einem kollektiven Ergebnis führen, das kognitiv und kreativ mehr bietet als der Input Einzelner. Ressourcen werden nicht als gegeben definiert, sondern müssen stets entdeckt oder neu geschaffen werden. Manager eines Unternehmens haben

mit materiellen und immateriellen Vermögenswerten zu (inter-)agieren sowie mit unterschiedlichen Mitgliedern des Managementteams und Wettbewerbern. Die Merkmale von Ressourcen sind bestimmt durch subjektive Wertvorstellungen und Kenntnisse der Manager. Unternehmen sind somit von Natur aus heterogen und die jeweilige Geschäftsführung ist unternehmensspezifisch, was vorrangig getrieben wird durch die Heterogenität der mentalen Managementmodelle sowie durch den Austausch von Erfahrungen. Die Kreativität Einzelner erzeugt in Verbindung mit einem entsprechenden Unternehmergeist aller Beteiligten in einem Co-Creation-Prozess die Grundlage zum Schaffen von Wettbewerbsvorteilen. Dabei sind heterogene mentale Managementmodelle zu kombinieren und durch Ressourcen sowie interne Umweltbedingungen zu unterstützen, um eine kollektive Synthese von kreativem und kognitivem Input zu ermöglichen.

Wernerfelt (2011) befasst sich im Invited Editorial „The Use of Resources in Resource Acquisition“ mit dem schematischen Vergleich unterschiedlicher Ressourcen-Modelle. Der Autor geht davon aus, dass bereits vorhandene Ressourcen ein Ungleichgewicht im Hinblick auf deren Wettbewerb mit neuen Ressourcen verursachen, weil die Unternehmensausgaben für den Erwerb neuer Ressourcen sowie der sich daraus ableitende Wertzuwachs von den bereits im Unternehmen vorhandenen Ressourcen abhängig sind. Die Argumentation basiert auf zwei Modellrechnungen: Ressourcenpaare, bei welchen eine bereits vorhandene und verfügbare Ressource die Kosten für den Erwerb einer zweiten Ressource reduziert, und Ressourcenpaare, bei welchen die bereits vorhandene und verfügbare Ressource den Wert einer zweiten, angestrebten Ressource erhöht, werden gegenübergestellt. Wernerfelt zeigt so, dass das Ungleichgewicht auf dem entsprechenden Ressourcenmarkt einen im Vergleich zum Wettbewerb überdurchschnittlichen Unternehmensgewinn möglich macht. Notwendig ist dazu die bewusste Erweiterung des Ressourcenportfolios von Unternehmen; dies soll auf bereits vorhandenen Ressourcen aufbauen, so dass unterschiedliche Unternehmen verschiedene neue Ressourcen erwerben und dabei Heterogenität entsteht.

Im Folgenden werden weitere Forschungsarbeiten zur Resource Based View zusammenfassend vorgestellt und hinsichtlich des konzeptionellen Zusammenhangs mit Market Driving beleuchtet (Tabelle 3).

Tabelle 3: Zusammenfassende Darstellung weiterer Resource Based View-Studien

| RESOURCE BASED VIEW | | |
|------------------------------------|---|---|
| Autor(en) | Fokus | Zentrale Ergebnisse |
| | <ul style="list-style-type: none"> Einfluss auf Wettbewerbsvorteile und Unternehmenserfolg | <ul style="list-style-type: none"> Wettbewerbsvorteile abhängig von interner, nicht-imitierbarer, -substituierbarer, wertvoller und uniquer Ressourcenausstattung Unternehmen als Ressourcenbündel |
| Akio (2005) | <ul style="list-style-type: none"> Einfluss realistischer Erwartungen und Glück sowie Einfluss von Ressourcen als konträre Faktoren von Unternehmenserfolg unternehmerische Arbitrage | <ul style="list-style-type: none"> Unternehmen mit hohen Erwartungen erlangen angestrebte Erfolge unter guten Umweltbedingungen unter ungewöhnlichen Bedingungen kommen (Un-)Glückskomponenten zum Tragen |
| Auh/Menguc (2009) | <ul style="list-style-type: none"> Unternehmenserfolg mittels Managementfähigkeiten, Zurückhaltung und Kompromisslosigkeit Industriemarketing-Kontext zur Erweiterung der Resource Based View-Grenzen um institutionelle Faktoren aus Politik und Gesellschaft | <ul style="list-style-type: none"> positiver Zusammenhang von Unternehmenserfolg, Marketing-Ressourcen und -CEOs mit Bezug zu transformativer Führung und Marktorientierung politische Denk- und Handlungsweisen korrelieren negativ mit transformativer Führung, Marktorientierung und Unternehmenserfolg |
| Bachschmidt (2005) | <ul style="list-style-type: none"> Analyse des ressourcen- und marktorientierten Ansatzes Ressourcen-Heterogenität Ressourcen-Immobilität Wettbewerbsumfeld | <ul style="list-style-type: none"> Ressourcenwert abhängig von Beständigkeit, Transparenz, Übertragbarkeit, Reproduzierbarkeit, Substituierbarkeit und Wettbewerbsumfeld Ressourcenheterogenität bedingt durch Immobilität, Wettbewerb und Leistungsfähigkeit |
| Coff/Krascynski (2011) | <ul style="list-style-type: none"> Betrachtung der Personalfaktoren Unternehmensattraktivität, Mitarbeitermotivation und -bindung zur Generierung von heterogenem Humankapital, Fähigkeitsmechanismen und Wettbewerbsvorteilen | <ul style="list-style-type: none"> alleiniges Akquirieren, Halten und Motivieren überdurchschnittlicher Mitarbeiter reicht für Wettbewerbsvorteile nicht Individualphänomene und Ressourcenheterogenität fördern Mechanismen, die humankapitalbasierte Wettbewerbsvorteile stützen und Werte schaffen |
| Duschek (2001) | <ul style="list-style-type: none"> Außen- und Innen-Ressourcen „Management of situation“ unter situativen Gegebenheiten durch handlungskompetente Akteure „Interpretative work“ „Effortful accomplishment“ | <ul style="list-style-type: none"> Bedeutung regelmäßig wiederholbarer und verallgemeinerbarer Verfahrensweisen im Umgang mit Ressourcen Ressourcen sind Bestandteil von Wiederholungsprozessen auf höherem Niveau oder von hochoptimierten Routinen |
| Fried (2003) | <ul style="list-style-type: none"> Betrachtung externer und interner Unternehmensressourcen und Umweltveränderungen | <ul style="list-style-type: none"> Organisationen als Ressourcenbündel heterogene Unternehmensressourcen führen zu intra-industriellen Unterschieden und zu Wettbewerbsvorteilen durch Nicht-Imitierbarkeit und -Substituierbarkeit, unternehmensspezifische Nutzung und Ressourcenkombination |
| Garbuio/King/Lovallo (2011) | <ul style="list-style-type: none"> Dimensionen der Ressourcenakquise im psychologischen Kontext hinsichtlich Managemententscheidungen zur Maximierung des ökonomischen Werts und Potentials von Ressourcenportfolios zweidimensionaler Bezugsrahmen zur Einbindung der erhaltenstheoretischen Resource Based View | <ul style="list-style-type: none"> Effekte von Ausstattung, Unausgeglichenheit, Verankerung und Vertrautheit wirken sich negativ auf Involvement von Managern bei Ressourcenakquise und -nutzung aus individuelle Isolation von Ressourcen mit großem Potential wirkt sich negativ auf Involvement von Managern bei Ressourcenakkumulation knapp bemessener Werte und auf ökonomischen Nutzen aus |
| Kraaijenbrink/Spender/Groen (2010) | <ul style="list-style-type: none"> Analyse von Unternehmen, die wertvolle, seltene, nicht-imitierbare und -ersetzbare Ressourcen erwerben und kontrollieren Betrachtung von Unternehmensorganisationen, die Ressourcen entsprechend einsetzen | <ul style="list-style-type: none"> fehlende Managerimplikationen und Deutung von Wissen bei Resource Based View Unterschied zwischen Wissen als immateriellem Gut und weiteren Ressourcenarten unternehmensinterner Einsatz von Wissen verhindert nicht den externen Einsatz |

| | | |
|---|--|--|
| Lisboa/ Skarmeas/ Lages (2011) | <ul style="list-style-type: none"> • Einfluss organisatorischer Unternehmensausrichtung auf Wettbewerbsvorteile und Unternehmensleistung • Modell zum Zusammenhang von Produktentwicklung und -differenzierung und „verbrauchenden“ und erklärenden Fähigkeiten, Unternehmensausrichtung und -leistung | <ul style="list-style-type: none"> • Innovationen und Fähigkeit zur Technologie- und Produktentwicklung steigern Erfolg • relevante Rolle von marktrelevanten Fähigkeiten und Produktentwicklung bei Exporten • Unternehmensausrichtung stützt Produktentwicklung und exportadäquate Fähigkeiten, welche sich positiv auf neue Produktdifferenzierungen und Markterfolg auswirken |
| Markard/ Worch (2009) | <ul style="list-style-type: none"> • Betrachtung von Ressourcen auf Organisations-, Netzwerk- und Systemebene als (unkontrollierbares) Unternehmenseigentum | <ul style="list-style-type: none"> • Relevanz von kodifiziertem, normiertem Wissen zu Ressourcen, Produkten, Finanzkapital, Patenten und Arbeitskräften als Managementinstrument • Netzwerk- und Systemressourcen sind nicht übertragbar, schwer reproduzierbar oder imitierbar und verknüpft mit Netzwerken und Organisationsstrukturen |
| Massukado- Nakatani/ Teixeira (2009) | <ul style="list-style-type: none"> • Analyse organisatorischer Ressourcen • Betrachtung von Managern aus öffentlichem und privatem Sektor | <ul style="list-style-type: none"> • Organisationsarchitektur als Hauptressource für Strategieimplementierung, Stakeholderinvolvement, Mitarbeiterzusammenspiel und -qualifizierungsgrad sowie interne und externe Organisationskultur |
| McWilliams/ Siegel (2011) | <ul style="list-style-type: none"> • Managementanleitung und Resource Based View-Erweiterung zur Bestimmung des strategischen Mehrwerts von Corporate Social Responsibility (CSR) | <ul style="list-style-type: none"> • CSR als verantwortliches Handeln, das nachhaltige Wettbewerbsvorteile schafft • Einbeziehen von CSR-Aktivitäten in Strategieentwicklung und Richtlinien für nicht-finanzielle Stakeholder, um deren Belange in strategische Unternehmensplanung einzubringen |
| Moran/ Meso (2008) | <ul style="list-style-type: none"> • „Strategic assets“ und Auswirkungen auf Lern- und Wissensprozesse in Unternehmen zum Schaffen von Innovationen und Wettbewerbsvorteilen | <ul style="list-style-type: none"> • Innovationen durch Fokus auf Auswahl, Erwerb und Management von Humanressourcen • Mitarbeiter sind Schlüsselfaktor, intellektuelles Kapital und strategisches Unternehmensgut • Unternehmen sind lernende Organisationen |
| Morris/ Wright/ Snell (2005) | <ul style="list-style-type: none"> • Personal-Ressourcen und -Praktiken • Erwerben und Trainieren von Fähigkeiten im Rahmen komplexer und sich verändernder Umweltgegebenheiten | <ul style="list-style-type: none"> • Wissensintegration anhand Human-, Sozial- und Organisationskapital • Wettbewerbsvorteile durch Personalmanagement mittels Schaffen und Integration von Ressourcen-Heterogenität und -Immobilität |
| Müller- Lietzkow (2004) | <ul style="list-style-type: none"> • Identifikation, Optimierung, Einsatz und Identifikation wertschaffender Ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> • intelligente Nutzung von und Wissen um werthaltige/n, kontrollierbare/n und freie/n Ressourcen führen zu Wettbewerbsvorteilen |
| Penrose (1959; 1995) | <ul style="list-style-type: none"> • Betrachtung der Kenntnis über Nutzungsmöglichkeiten von Ressourcen seitens Unternehmen | <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenerwerb und -kombination stellen als Erfolgsfaktoren eine einmalige Unternehmensleistung dar |
| Priem/ Butler (2001) | <ul style="list-style-type: none"> • Analyse von Wissen und Zufall • Superior-information-services-Ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> • Effizienz von Unternehmensressourcen basiert auf detaillierter Kenntnis über jeweilige Produktionsleistung der Ressourcen |
| Rugman/ Verbeke (2002) | <ul style="list-style-type: none"> • Analyse von Innovationen und (neu kombinierten) Ressourcen, die Werte schaffen • disequilibrium-approach fokussiert Wachstum von Unternehmen • Ähnlichkeiten zu Dynamic Capabilities | <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenbündel und Kompetenzen als Voraussetzung für langfristigen, überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg • Relevanz von Kompetenzen und Fähigkeiten, die wertvoll für Kunden, nicht ersetzbar oder nachahmbar sind |
| Sirmon/ Hitt/ Ireland/ Gilbert (2011) | <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen hinsichtlich Prozessverständnis, Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie • Ressourcenabstimmung in Gründungs-, Wachstums-, Sättigungs- und Rückgangsphase | <ul style="list-style-type: none"> • Rolle von Managemententscheidungen bei effektiver Strukturierung, Bündelung und Ausrichtung von Unternehmensressourcen • „Resource orchestration“: Relevanz integrierter Strukturen von Ressourcenmanagement und Vermögensinstrumentationslogik |

| | | |
|--|---|--|
| Sok/ O'Cass (2011) | <ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der Beziehung von Innovationsressourcen zu Innovations- und Lernfähigkeiten sowie zu innovationsbasierter Unternehmensleistung | <ul style="list-style-type: none"> • Effekte ressourcen- und fähigkeitsorientierter Innovationen verlaufen komplementär zur innovationsbasierten Unternehmensleistung • überdurchschnittliche Lernfähigkeit und Kundenfeedback stellen operationale Prozesse und Routinen in Frage, so dass schneller mehr neue Produkte entwickelt werden • positiver Einfluss überdurchschnittlicher Lernfähigkeit auf Beziehung von Innovationsressourcen und -fähigkeiten sowie innovationsbasierter Leistung |
| Spender (1994) | <ul style="list-style-type: none"> • Betrachtung des Zusammenhangs von individuellem und kollektivem Wissen, Routinen und Ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> • kollektives Wissen ist mehr als Summe des Wissens Einzelner • Wissensgenerierung als firmenspezifische Ressource • Unternehmen als Systeme kollektiven Wissens und institutionalisierte, kollektive Routinen |
| Teece/ Pisano/ Shuen (1997) | <ul style="list-style-type: none"> • Analyse von Fähigkeiten, die das Potenzial eines Unternehmens beinhalten, um interne und externe Kompetenzen zu erwerben, zu integrieren, aufzubauen und zu reproduzieren | <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen als schwer zu imitierende, firmenspezifische und an Organisationsroutinen gebundene Werte • erfolgreiche Prozesse anhand firmenspezifischer Fähigkeiten zur Identifikation langfristiger Commitments umfassen Routinenintegration, -koordination und -umgestaltung |
| Wan/ Hoskisson/ Short/ Yiu (2011) | <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensdiversifikation • Moderatoren Dynamic Capabilities, Wissen und institutionelle Rahmenbedingungen hinsichtlich finanzieller Unternehmensperformance • Antezedenzen: Typologien und Teilen von Ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> • Relevanz der Betrachtung kombinierter Resource Based View-Elemente anstelle bisheriger alleiniger Fokussierung auf Einfluss und erklärenden Beitrag einzelner Elemente anhand des Miteinbeziehens von Erkenntnissen aus Organisations- und institutioneller Wirtschaftsliteratur |

Zusammenfassung

Zusammenfassend lassen sich folgende Faktoren der Resource Based View festhalten: Unternehmen als Bündel von Ressourcen, Einfluss interner, beständiger, heterogener, wertvoller, uniquer, nicht-reproduzierbarer, -imitierbarer, -substituierbarer und -mobiler Ressourcen, Ressourcenerwerb, -kombination und -diversifikation als erfolgsentscheidende Unternehmensleistung, des Weiteren die aktive Entwicklung von Ressourcen über Lernprozessroutinen. Aus der Perspektive der Resource Based View schaffen Unternehmen Wettbewerbsvorteile aufgrund von Ressourcenbündeln unternehmensinterner uniquer, nicht-imitierbarer und -substituierbarer Ressourcen.

Kritik

Ein Kritikpunkt am ressourcenorientierten Ansatz ist die mangelnde Beachtung von Ressourcen, die (ständigem) Wandel ausgesetzt sind und sich demzufolge verändern müssen. Der alleinige Fokus der Resource Based View auf das Erwerben, Besitzen und Halten von Ressourcen anhand einer eher statischen Sichtweise von Ausstattungsmerkmalen von Unternehmen reicht angesichts sich ständig ändernder Umwelt-, Markt- und Wettbewerbsbedingungen und -anforderungen nicht aus, um Wettbewerbsvorteile und Unternehmenserfolge hinreichend zu erklären. Als für die vorliegende Arbeit maßgebliches

Verständnis von Ressourcen wird die Definition von Wernerfelt (1984: 172) „*anything which be thought of a strength or weakness of a given firm*“ zur Ressourcendefinition genutzt.

Zusammenhang

Der Zusammenhang von Market Driving- und ressourcenorientiertem Ansatz ist die Sichtweise von Unternehmen als Bündel von Ressourcen, die wiederum der Ursprung von Wettbewerbsvorteilen sind. Der Market Driving-Ansatz wiederum nimmt dynamisch weiterentwickelte und genutzte Ressourcen als eine der Grundlagen für die Fähigkeit von Unternehmen, Märkte und Marktteilnehmer zu beeinflussen – mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile zu erzielen und dadurch den Markt anzuführen. Die ausschließlich statische Sichtweise des Zusammenhangs von Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen gemäß der Resource Based View zur Erklärung von Unternehmenserfolg und als Hinführung zu Market Driving reicht jedoch nicht aus.

Ein Vergleich der Ansätze Market Driving versus Resource Based View ist in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4: Vergleichende Darstellung von Market Driving und Resource Based View

| Market Driving versus Resource Based View |
|---|
| <p>Market Driving</p> <ul style="list-style-type: none"> • proaktives Generieren einzigartiger Wettbewerbsvorteile • Betrachtung und Beeinflussung unbewusster Kundenbedürfnisse und latenter Markterfordernisse • Verändern und Anleiten von Wettbewerbern und Marktstrukturen • proaktive Wissenssteigerung und -teilung hinsichtlich Kunde, Markt und Wettbewerb |
| <p>Resource Based View</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsvorteile anhand interner, beständiger, wertvoller, uniquer, heterogener sowie nicht-reproduzierbarer, -imitierbarer, -substituierbarer und -mobiler Ressourcen • Unternehmen als Ressourcenbündel mittels Ressourcenerwerb, -kombination und -diversifikation als erfolgsentscheidende, einmalige Unternehmensleistung • Erwerb von Ressourcen über Routinen zu Wissensgenerierung, Wiederholungs- und Lernprozessen |

Market Driving-Charakteristika im Vergleich zur Resource Based View

Der ressourcenorientierte Ansatz nimmt den Erwerb oder den Besitz sowie die Nutzung unternehmensinterner Ressourcen als Voraussetzung für das Schaffen von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg. Beim Market Driving-Ansatz werden Wettbewerbsvorteile durch die Fähigkeit zum kontinuierlichen Entwickeln und Nutzen von Ressourcen geschaffen.

Daher wird im folgenden Kapitel die Dynamic Capability View, als Weiterentwicklung der Resource Based View, mit dem Fokus auf Dynamischen Fähigkeiten und der Weiterentwicklung von Ressourcen als konzeptionelle Grundlage des Market Driving-Konstruktes vorgestellt.

2.2.2 Dynamic Capability View

Als ein weiterer konzeptioneller Hintergrund des Market Driving-Konstruktes kann der Dynamic Capability-Ansatz (Teece et al., 1997; Wilkens et al., 2004) angesehen werden, nach welchem Unternehmen Wettbewerbsvorteile auf- und ausbauen, indem sie kontinuierlich Fähigkeiten pflegen, um vorhandene Ressourcen zu nutzen und diese den jeweiligen Markt- und Stakeholderanforderungen entsprechend weiterzuentwickeln. Der Dynamic Capability-Ansatz wird dabei als Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes (Fried, 2003; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) betrachtet. Der Zusammenhang des Market Driving- und des Dynamic Capability-Ansatzes, welcher sich in einem Weiterentwickeln von Ressourcen und dem darauf basierenden proaktiven Agieren am Markt zeigt, ist daher von wissenschaftlicher Relevanz.

Die zuvor beschriebenen Limitierungen des ressourcenorientierten Ansatzes führen zur Betrachtung von Dynamic Capabilities, da diese einen Beitrag dazu leisten, Ressourcen flexibel und stetig zu entwickeln und deren Potential zu nutzen. Während allerdings der ressourcenorientierte Ansatz den Ursprung von Wettbewerbsvorteilen auf der Basis des Nutzens von Ressourcen und deren Bündelung beschreibt, geht der Dynamic Capability-Ansatz von der Fähigkeit zur dynamischen Entwicklung und Nutzung von Ressourcen aus. Daher kann der Dynamic Capability-Ansatz als Fortführung des ressourcenorientierten Ansatzes betrachtet werden. Auf der Grundlage Dynamischer Fähigkeiten können Unternehmen Ressourcen weiterentwickeln, sich so verändernden Umwelt- und Marktbedingungen anpassen und zu Wettbewerbsvorteilen gelangen (Helfat et al., 2007; Teece et al., 1997). Nach Helfat et al. (2007: 4) stellen Dynamic Capabilities „*the capacity of an organization to purposefully create, extend or modify its resource base*“ dar.

Die Nähe des Dynamic Capability-Ansatzes zum Market Driving-Konstrukt zeigt sich aufgrund der unternehmensinternen Fähigkeit, mit Ressourcen dynamisch und proaktiv umzugehen. Market Driving-ausgerichtete Unternehmen erwerben und entwickeln Ressourcen dynamisch und nutzen diese proaktiv, um Märkte und Marktteilnehmer mit dem Ziel der Wettbewerbsvorteilsgewinnung zu verändern. Der Dynamic Capability-Ansatz soll daher im Folgenden zur Herleitung des Market Driving-Konstruktes näher betrachtet werden.

Die nun dargestellten Studienergebnisse zum Dynamic Capability-Ansatz zeigen dessen Bedeutung für die theoretische Herleitung des Market Driving-Konstruktes, das Dynamische Fähigkeiten als Ursprung markttreibenden Verhaltens von Unternehmen mit dem Ziel der Generierung von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg beschreibt.

Madsen und McKelvey (1996) betrachten in „Darwinian Dynamic Capability: Performance Effects of Balanced Intrafirm Selection Processes“ die Entwicklung und Auswirkung Dynamischer Fähigkeiten anhand der Prinzipien von Charles Darwin und Jean-Baptiste de Lamarck. Eingangs identifizieren die Autoren Forschungsbedarf hinsichtlich Dynamischer Fähigkeiten, die Organisationsprozessen zugrunde liegen, und in der Frage, ob Industrien aufgrund Dynamischer Fähigkeiten wachsen oder sich verändern. Es wird argumentiert, dass die Lamarck'schen (Adaption) und Darwin'schen (Selektion) Gesetze hier einen Beitrag leisten können. Die zentrale Hypothese besagt, dass natürliche Selektion innerhalb von Unternehmen dazu dienen kann, Dynamische Fähigkeiten zu entwickeln. Diese Prozesse sind verknüpft mit dem Wandel und der Evolution von Unternehmen und beeinflussen die Unternehmensleistung positiv. Die Studie basiert auf der Auswertung von 193 Befragungen nordamerikanischer Unternehmen aus zehn großen Industrien. Im Ergebnis wird ein Beitrag zur Dynamic Capability-Forschung geleistet, indem gezeigt wird, dass Adaption und Selektion sich innerhalb eines Unternehmens gegenseitig bedingen und Einflüsse auf die Performance des Unternehmens insgesamt haben.

Sich an verändernde Umweltbedingungen dynamisch anpassende Ressourcen sind in „Dynamic Capabilities and Strategic Management“ der Untersuchungsgegenstand der US-amerikanischen Forscher Teece et al. (1997). Am Anfang der Untersuchung steht das Interesse des strategischen Managements an nachhaltigen unternehmerischen Wettbewerbsvorteilen, wozu die Autoren den Dynamic Capabilities-Ansatz als neues Paradigma neu entwickeln. Zunächst werden bereits etablierte strategische Modelle zur Steigerung von Wettbewerbsvorteilen diskutiert, bevor Teece et al. daraus den Dynamic Capabilities-Ansatz ableiten und am Beispiel der Hightech-Branche im Detail entwickeln. Der Dynamic Capabilities-Ansatz geht davon aus, dass Ressourcen zum Erreichen von Wettbewerbsvorteilen im Rahmen von Transformationsprozessen und entsprechend jeweiliger Marktveränderungen kontinuierlich überprüft und angepasst werden müssen, was auf die Bedeutung von rekonfigurierbaren Ressourcen hindeutet, wie sie im strategischen Management erforderlich sind. Ressourcen werden verstanden als schwer zu imitierende, firmenspezifische Vermögenswerte und als an Organisationsroutinen gebunden, welche Integration, Koordination, Umgestaltung sowie Lern- und Praxismuster umfassen. Der qualitativen Studie lassen sich zahlreiche Managementempfehlungen entnehmen: Erfahrene

Mitarbeiter spielen beim Schaffen Dynamischer Fähigkeiten eine zentrale Rolle; Unternehmen sind durch diese in der Lage, sowohl neue Geschäftsfelder zu erschließen als auch bereits vorhandene Fähigkeiten und Ressourcen auszubauen. Firmenspezifische Dynamische Fähigkeiten, vor allem Routinen der Ressourcenintegration, -koordination und -reproduktion, sind ein entscheidender Erfolgsfaktor von Unternehmen. Teece et al. verweisen abschließend darauf, dass das vorgeschlagene Modell weiterentwickelt und empirisch überprüft werden muss.

Butler und Murphy (2005) betrachten in „Integrating Dynamic Capability and Commitment Theory for Research on IT Capabilities and Resources“ die verhaltenstheoretische Komponente von Dynamic Capabilities. Die Absicht der qualitativen Studie ist die Entwicklung eines theoretischen Modells und Forschungskonzepts für die Erforschung spezifischer (IT-)Fähigkeiten, wobei diese als maßgeblich für wissensbasierte Unternehmen verstanden werden. Butler und Murphy untersuchen die Resource Based View-Literatur zunächst auf ihre Bezüge zu IT-Ressourcen und plädieren auf dieser Grundlage für eine Erweiterung des Ansatzes um Komponenten benachbarter Disziplinen. Das entwickelte theoretische Modell setzt am Beispiel IT die Unternehmensentwicklung, -fähigkeiten und -ressourcen mit sozialer Verpflichtung in Bezug. Es zeigt sich, dass Experten und organisatorische Unternehmensakteure als zielgerichtete Einheit agieren, die sich zu einer Vorgehensweise verpflichtet und sozial angelegte Communities-of-practice bildet. Das Verständnis institutioneller und organisatorischer Mechanismen, welche den Aufbau von Wissen im sozialen Kontext formen, sowie das Verständnis des Engagements, das die Entwicklung und die Anwendung dieses Wissens beeinflusst, sind von zentraler Bedeutung für das vollständige Verstehen Dynamischer Fähigkeiten. Diese zentralen, aktivierenden Dynamischen Fähigkeiten dienen dem neuartigen Bilden und Einsetzen von Ressourcen, um wertvolle Dienstleistungen zu entwickeln.

Die Autoren um Harreld, IBM Senior Vice President, (2007) konzentrieren sich in „Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action“ auf die strategischen Aspekte Dynamischer Fähigkeiten. Die qualitative Analyse zeigt, wie Unternehmenserfolg in der Praxis mit der Dynamic Capabilities-Theorie in Zusammenhang steht. Der Artikel basiert auf der Untersuchung des Fallbeispiels IBM, dessen Unternehmenserfolg maßgeblich von Dynamischen Fähigkeiten im Rahmen des IBM-Leadership-Modells abhängt. Harreld et al. besprechen zunächst verschiedene Ansätze des strategischen Managements und ordnen das Dynamic Capabilities-Konzept in diese ein. Es wird argumentiert, dass eine statische, auf immer gleichen Fähigkeiten basierende Unternehmensstrategie langfristig nicht erfolgreich sein kann. Relevant zum Generieren von Wettbewerbsvorteilen auf der

Grundlage Dynamischer Fähigkeiten sind am Beispiel des IBM-Modells beispielsweise die strategische Ausrichtung, relevante Marktkenntnisse, ein Innovationsfokus, die formale Organisation, Mitarbeiterfähigkeiten sowie die Unternehmenskultur, zu welchen es ein einheitliches Bekenntnis der Führungspersönlichkeiten geben muss. Am Beispiel von IBM konnte sich die Umsetzung der Dynamic Capabilities-Strategie innerhalb eines kontinuierlichen Prozesses von diszipliniertem und faktenbasiertem Austausch, gemeinsamer Sprachregelung und problemlösungsorientiertem Vorgehen als Marktführerschaftsmodell behaupten. Dank Dynamischer Fähigkeiten schaffen Unternehmen neue Geschäftschancen und eine strategische Führungsrolle. Diese Prozesse und ein einheitlicher Sprachgebrauch sind für das gesamte Unternehmen und für alle Hierarchieebenen verbindlich. Im Ergebnis liefern Harrel et al. einen detaillierten Beleg dafür, dass Dynamic Capabilities nicht nur ein akademisches Konzept, sondern in großen Unternehmen strategisch relevant sind.

Das Erkennen, Aufsetzen und Rekonfigurieren Dynamischer Fähigkeiten und das Erlernen neuer Fähigkeiten sind die Kernpunkte des Stanford Research Papers „Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma“ von O'Reilly und Tushman (2007). Ziel der qualitativen Studie ist die Zusammenführung der zwei Forschungsströmungen Dynamische Fähigkeiten und Ambidexterity zum Umgang mit unternehmerischem Wandel. Die Autoren argumentieren, dass Unternehmen zugleich effizient und innovativ sein müssen, um langfristig erfolgreich zu sein. Die Leistungsfähigkeit von Unternehmen kann deshalb beschrieben werden als die Fähigkeit, existierende Werte in profitable Bahnen zu lenken und gleichzeitig neue Märkte zu erschließen. Dabei spielt das Rekonfigurieren von Organisationsressourcen zur Erhaltung bereits vorhandener und neuer geschäftlicher Gelegenheiten eine maßgebliche Rolle. Weitere relevante Dynamische Fähigkeiten sind unternehmenseigene Qualifikationen, Prozesse und Organisationsstrukturen, welche die Geschäftsführung eines Unternehmens dazu befähigen, Gefahren und Chancen frühzeitig zu erkennen und mit adäquaten Maßnahmen reagieren zu können. Dynamische Fähigkeiten sowie die Fähigkeit von Unternehmen, Unternehmensgüter und -werte zu rekonfigurieren, erklären langfristige Wettbewerbsvorteile; Unternehmen lernen und adaptieren hierbei stets im Umweltkontext. Im Ergebnis der Studie stehen fünf Vorschläge, wie Ambidexterity selbst als Dynamische Fähigkeit verstanden werden kann. Sie werden unter Bezugnahme auf die Literatur und große US-amerikanische Unternehmen diskutiert, was die Grundlage für die Weiterentwicklung des Konzepts darstellt.

Aufgrund der Betrachtung von Market Driving-orientierten Unternehmen zeigt sich, dass diese vor allem aufgrund der Fähigkeit, Ressourcen an sich verändernde Umwelt- und

Marktbedingungen anzupassen, in der Lage sind, Market Driving-Strategien verfolgen, Wettbewerbsvorteile generieren und neue Geschäftsfelder erschließen zu können (O'Reilly/Tushman, 2007; Teece et al., 1997). Daher ist hinsichtlich der Forschungsfrage zum Verhältnis von Market Driving und Dynamic Capabilities als weitere Untersuchung die Studie „Dynamic Capabilities im Strategischen Electronic Business-Management“ von Witt (2008) zu betrachten. Die Autorin geht in ihrer theoriegeleiteten empirischen Forschung der Frage nach, wie Unternehmen der Elektronikbranche gegebene Ressourcen neu einsetzen und Dynamische Fähigkeiten aufbauen, um damit Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Dabei stellt sich auch die Frage, was Dynamic Capabilities sind und welche Dimensionen sie umfassen. Unterschieden werden von Hills dabei Information Capabilities (Gewinnung und Verarbeitung von Informationen), Dynamic Learning Capabilities (Schaffung und Nutzung von Wissen sowie Lernprozesse), Flexible Capabilities (strategische und organisatorische Flexibilität) und Dynamic Innovation Capabilities (Innovationskraft), welche die Entwicklung und Anpassung von Unternehmen fördern und so zu Wettbewerbsvorteilen führen. Sie ermöglichen eine ressourcenbasierte und zugleich dynamische Steuerung von Unternehmen. Anhand der Gewinnung und Verarbeitung von Informationen, von Lernprozessen, der Schaffung und Nutzung von Wissen, der strategischen und organisatorischen Flexibilität sowie durch die Innovationskraft von Unternehmen werden Dynamic Capabilities in Unternehmen gefördert. Dynamic Capabilities entstehen dabei auf der Basis von Ressourcen und stellen Dynamische Fähigkeiten zur weiteren Entwicklung von Ressourcen dar: *„Dynamic Capabilities sind (...) als optimal beherrschte organisationale Prozesse des Auf- und Abbaus, der Rekonfiguration sowie der Integration von Ressourcen (...) definiert“* (Reichel, 2005: 241).

Die vorliegenden Untersuchungen beschreiben relevante Studien zu Dynamic Capabilities; weitere Forschungsarbeiten werden nun insbesondere hinsichtlich des Zusammenhangs mit dem Market Driving-Konstrukt zusammenfassend betrachtet (Tabelle 5).

Tabelle 5: Zusammenfassende Darstellung weiterer Dynamic Capability View-Studien

| DYNAMIC CAPABILITY VIEW | | |
|------------------------------|---|---|
| Autor(en) | Fokus | Zentrale Ergebnisse |
| | <ul style="list-style-type: none"> Einfluss auf Wettbewerbsvorteile und Unternehmenserfolg | <ul style="list-style-type: none"> Wettbewerbsvorteile aufgrund von Dynamic Capabilities, um sich veränderten Markt- und Wettbewerbsstrukturen anzupassen Fähigkeit, neue Ressourcenkonfigurationen zu generieren, auf dynamische Umweltveränderungen zu reagieren und Märkte zu verändern |
| Bitar (2004) | <ul style="list-style-type: none"> Einzigartigkeit, Beständigkeit und Effektivität von Dynamic Capabilities Zusammenhang von Dynamic Capabilities und Wettbewerbsvorteilen hinsichtlich der Dynamic Capability- und Marktdynamik-Dauer | <ul style="list-style-type: none"> dynamische Fähigkeiten als Verbindung von Resource Based View (interner Fokus) und umweltbezogenen Modellen (externer Fokus) Marktdynamik und Zeit wirken sich positiv auf Dynamic Capabilities und Wettbewerbsvorteile aus |
| Camisón/ Villar-López (2011) | <ul style="list-style-type: none"> Rolle von Unternehmenswissen und Lernfähigkeit als Voraussetzung von nicht-technologischen, Organisations- und Marketinginnovationen sowie Auswirkung auf Wettbewerbsvorteile | <ul style="list-style-type: none"> bedeutender Einfluss von Unternehmenswissen und Lernfähigkeit auf Entwicklung von Organisations- und Marketinginnovationen nicht-technologische Innovationen führen zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen |
| Eisenhardt/ Martin (2000) | <ul style="list-style-type: none"> Analyse zu Marktdynamik und Dynamic Capability-Evolution Ressourcen und Dynamic Capabilities als Quelle von Wettbewerbsvorteilen | <ul style="list-style-type: none"> Wettbewerbsvorteile durch Ressourcenkonfiguration in moderat dynamischen Märkten und durch Dynamic Capabilities in hochdynamischen Märkten |
| Gebauer (2011) | <ul style="list-style-type: none"> Analyse von Interviews mit Unternehmensvertretern der Investitionsgüterindustrie zu Managementinnovationen Dynamic Capability-Konzeptionalisierung | <ul style="list-style-type: none"> Dynamic Capability-Entwicklung in marktorientierten Unternehmen folgt Erfassen und Rekonfiguration von Dynamic Capabilities Managementinnovationen zahlen auf Dynamic Capabilities ein und betonen diese Wettbewerbsvorteile auf Dynamic Capability-Basis sind nicht allein auf Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen begrenzt |
| Giudici (2009) | <ul style="list-style-type: none"> Betrachtung der Fähigkeit zur Projektverwaltung, Gestaltung und Handhabung von Programmen als effektiver Beitrag bei Entwicklung strategischer Wettbewerbsvorteile durch Dynamic Capabilities | <ul style="list-style-type: none"> Erfolgreiche Programme mit kontinuierlicher Dynamic Capability-Entwicklung nutzbringender interner und externer Einsatz von Fähigkeiten durch Integration, Schaffung und Rekonfiguration zum Erwerb unternehmensspezifischer Dynamic Capabilities |
| Ibarra/ Hiern/ Suñé (2009) | <ul style="list-style-type: none"> Analyse des Dynamic Capability-Einflusses auf Innovationsfähigkeit, Wissensaufnahme, -integration und -konfiguration, Bilden von Fähigkeiten Messen von Innovationsfähigkeit anhand von Mitarbeitern, physischen Ressourcen und Organisationskultur | <ul style="list-style-type: none"> Lernen aufgrund kontinuierlicher Erfahrungen und Umsetzung in zukünftige Handlungsweisen Innovation auf gleichbleibend hohem Niveau durch Dynamic Capabilities und Unternehmensressourcen zur simultan-kontinuierlichen Aufnahme, Integration und Rekonfiguration von Wissen sowie kreativitätsförderndem Rahmen |
| O' Cass/ Ngo (2011) | <ul style="list-style-type: none"> Analyse der Resources-action-Leistung Unternehmensausrichtung, Marktorientierung, Innovations- und Marketingfähigkeit sowie Interaktionsleistung Rolle von Innovationen und Marketing hinsichtlich funktionaler Fähigkeiten bei Schaffung überdurchschnittlicher Markterfolge von Unternehmen | <ul style="list-style-type: none"> vermittelnder Einfluss interagierender Innovations- und Marketingfähigkeiten auf Leistung marktorientierter Unternehmen sowie von Marktorientierung auf Beziehung von Unternehmensausrichtung und Marketing Unternehmens- und Marktorientierung sowie Innovations- und Marketingfähigkeiten sind komplementär zueinander und Quelle von Wettbewerbsvorteilen |
| Rindova/ Kotha (2001) | <ul style="list-style-type: none"> Wettbewerbsvorteile auf Basis von Dynamic Capabilities bei instabilen Wettbewerbsbedingungen extremer Wettbewerb mit Umfeldynamik und Flexibilität | <ul style="list-style-type: none"> Erneuerung von Wettbewerbsvorteilen im Umfeld sich verändernder Wettbewerbsvorteile durch kontinuierliche und kohärente Maßnahmen (Morphing durch dynamische Fähigkeiten und strategische Flexibilität) |

| | | |
|--|--|---|
| Salunke/ Weerawar- dena/ McColl- Kennedy (2011) | <ul style="list-style-type: none"> • Dynamic Capability-basierte Wettbewerbsstrategien und innovationsbasierte Wettbewerbsvorteile • unternehmerische Intensität und Leistung in projektorientierten Dienstleistungsunternehmen in Beziehung zu Dynamic Capabilities: (1) Episoden- und relationales Lernen und (2) kundenorientiertes und kombinatorisches Lernen | <ul style="list-style-type: none"> • (1) Lernfähigkeit in projektorientierten Dienstleistungsunternehmen korreliert positiv mit Intensität von Innovationen • (2) Fähigkeit zu Lernen korreliert positiv mit Intensität von Innovationen und mit nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen • unternehmerisch denkende Firmen verfolgen Auswahl und Nutzen von Dynamic Capabilities für Innovationen und Wettbewerbsvorteile • Relevanz kreierender, dynamischer und modifizierender Prozessabläufe zum Auf- und Ausbau relevanter Dynamic Capabilities |
| Schirmer/ Ziesche (2010) | <ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Fähigkeit zur Dynamic Capability-Nutzung • Einfluss von Dynamic Capabilities auf interne und externe Ressourcen bei Herausbildung, Umformung, Integration, Rekonfiguration und Erneuerung zu neuen Ressourcenkonfigurationen mit innovativem Output bei sich rasch verändernder oder stabiler Umwelt • Betrachtung organisationaler und funktionaler Kompetenzen, um Anforderungen instabiler Umfeldes gerecht zu werden | <ul style="list-style-type: none"> • Dynamic Capabilities beinhalten Fähigkeit von Organisationen, sich permanent zu verändern und anzupassen sowie neue Ressourcenkonfigurationen zu generieren, dabei auf dynamische Umweltveränderungen zu reagieren und Marktveränderungen zu kreieren • Dynamic Capability-Konzeption: Fähigkeiten strukturiert und beständig verändern und anpassen, um auf Umweltveränderungen zu reagieren und als operative Routinen zu lernen • Strategisches Management zur adäquaten Anpassung, Integration und Rekonfiguration interner und externer Dynamic Capabilities |
| Weerawar- dena/ Mavondo (2011) | <ul style="list-style-type: none"> • Rolle und Gewichtung von Dynamic Capabilities bei innovationsbasierten Wettbewerbsstrategien • Beziehung von Umweltbedingungen, Wettbewerbsvorteilen, Innovationstypologien und Dynamic Capabilities | <ul style="list-style-type: none"> • Dynamic Capabilities als Quelle von Wettbewerbsvorteilen • Bedeutung von Umweltbedingungen bei Dynamic Capability-Entwicklung • eindeutige Positionierung und Beziehung von Fähigkeiten, Innovationen und Wettbewerbsvorteilen als zukünftige Forschung |
| Wilden/ Gudergan/ Lings (2007) | <ul style="list-style-type: none"> • Mediator-Rolle von Organisationsressourcen bei Dynamic Capabilities • Dynamic Capabilities als organisatorische Qualifikation, interne Umwandlungsprozesse umzusetzen und auf Umweltturbulenzen zu reagieren | <ul style="list-style-type: none"> • strategische Marketingausrichtung beeinflusst Dynamic Capability-Entwicklung und wirkt auf Organisationsleistung • Einfluss über Dynamic Capability-Kosten und über organisatorische Ressourcenbasis |
| Witt (2008) | <ul style="list-style-type: none"> • ressourcenbasierte Planung und Steuerung in Unternehmen anhand von Dynamic Capabilities • Dimensionen von Dynamic Capabilities | <ul style="list-style-type: none"> • Information Capabilities, Dynamic Learning Capabilities, Flexible Capabilities und Dynamic Innovation Capabilities fördern Wettbewerbsvorteile |

Zusammenfassung

Zusammenfassend lassen sich folgende Faktoren des Dynamic Capability-Ansatzes bestimmen: Aufbau, Anwendung und Integration von Dynamic Capabilities als organisationale Kernkompetenz und unternehmensinterne Ressource, Anpassung an sich verändernde Markt- und Wettbewerbsstrukturen, Fähigkeit zu neuer Ressourcen (-re-)konfiguration, -adaptation und -selektion, Einbettung in formale Organisationsstrukturen und flexible Unternehmenskulturen sowie in kreative, operative, dynamische und modifizierende Prozessabläufe. Für den weiteren Fortgang dieser Arbeit soll folglich die Dynamic Capability-Definition von Teece et al. (1997: 516) bestimmend sein: „*The ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic Capabilities thus reflect an organization's ability to reflect*

new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions.“ Dynamic Capabilities können demzufolge als Fähigkeit von Unternehmen verstanden werden, interne und externe Ressourcen entsprechend sich verändernder Umwelt-, Wettbewerbs- und Marktbedingungen zu integrieren, anzupassen, zu kombinieren, zu gewinnen und abzustößen, um langfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen sowie Unternehmenserfolg, überdurchschnittliche Unternehmenswertsteigerung und Marktbestand langfristig zu sichern (Wältermann, 2008).

Kritik

Der Dynamic Capability-Ansatz dient der Erklärung von Wettbewerbsvorteilen, wobei sich dynamisch verändernde und weiterentwickelnde Unternehmensressourcen als Ursprung von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg gesehen werden. Unternehmen bedienen sich dabei Dynamischer Fähigkeiten, um auf sich stetig verändernde Umweltbedingungen und Stakeholderbedürfnisse zu reagieren und diese (frühzeitig) zu beantworten. Unternehmenserfolg basiert dabei vor allem auf der Flexibilität und Dynamik der Ressourcenausstattung von Unternehmen. Diese erlangen eine Führungsposition im Markt anhand von neuen Ressourcenkombinationen und -konfigurationen, die neuartigen Marktbedingungen geschuldet sind. Dynamische Fähigkeiten können Wettbewerbsvorteile aber nicht allein erzielen; sie fördern diese stets in Interaktion mit anderen Unternehmensprozessen und -bestandteilen, so beispielsweise durch die Verknüpfung mit Ressourcen. Ressourcen und deren dynamische Weiterentwicklung und Nutzung mittels Dynamischer Fähigkeiten kommen jedoch erst durch die Einbettung in eine entsprechende strategische Unternehmensausrichtung zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen zum Tragen.

Zusammenhang

Schlussfolgernd basiert der Zusammenhang von Market Driving und Dynamic Capabilities auf der Fähigkeit, Ressourcen, die für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen unerlässlich sind, dynamisch und kontinuierlich zu entwickeln und zu nutzen. Beim Market Driving-Konstrukt werden dynamisch entwickelte Ressourcen als Grundlage von Marktveränderung und -anleitung zugrunde gelegt (beispielsweise Schindehutte, 2008). Demzufolge eignet sich der Dynamic Capability-Ansatz als Hinführung zum Market Driving-Konstrukt, dessen bisherige Ansätze und Forschungsergebnisse in Kapitel 2.1 beschrieben wurden.

Zusammenfassend sollen die folgenden relevanten Aspekte des Dynamic Capability-Ansatzes für die Hinführung zum Market Driving-Konstrukt festgehalten werden: an Umweltbedingungen und Marktdynamik angepasste Ressourcen durch Ressourcen-adaption, -selektion, -(re-)konfiguration und -morphing, einheitliche Organisations- und Lernprozesse, Mitarbeiterfähigkeiten, Unternehmenskultur, Aufgaben- und Ressourcenteilung,

die strategische Unternehmensausrichtung hinsichtlich Management-, Marketing-, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, kreativitätsfördernde Rahmenbedingungen sowie die Weiterentwicklung und Erweiterung von Kernkompetenzen.

Ein Vergleich der Ansätze Market Driving versus Dynamic Capability View ist in Tabelle 6 dargestellt.

Tabelle 6: Vergleichende Darstellung von Market Driving und Dynamic Capability View

| Market Driving versus Dynamic Capability View |
|--|
| <p>Market Driving</p> <ul style="list-style-type: none"> • proaktives Generieren radikaler Innovationen und einzigartiger Wettbewerbsvorteile • Betrachtung latenter Kundenbedürfnisse, Markterfordernisse und Wettbewerbsaktivitäten • Beeinflussung von Kunden und Wettbewerbern sowie Formen und Anführen von Märkten • proaktive Wissenssteigerung und -teilung hinsichtlich Kunde, Markt und Wettbewerb |
| <p>Dynamic Capability View</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenaufbau, -adaption, -selektion, -modifikation, -(re-)konfiguration, -anwendung und -integration • Anwendung von Dynamic Capabilities als organisationale Kernkompetenz • kontinuierliche Anpassung an sich verändernde Markt-, Umwelt- und Wettbewerbsstrukturen • Einbettung in flexible Unternehmenskultur, strategische Ausrichtung und formale Organisation • einheitlich kreative, operative, dynamische und modifizierende Prozessabläufe |

Market Driving-Charakteristika im Vergleich zur Dynamic Capability View

Market Driving beinhaltet sowohl den Erwerb und die Nutzung unternehmensinterner Ressourcen als auch die Fähigkeit von Unternehmen, diese dynamisch zu entwickeln und einzusetzen, um einen proaktiven Umgang mit Kundenbedürfnissen sowie das Formen und Anleiten des Marktes, der Marktstrukturen und des Marktteilnehmerverhaltens anhand radikaler Innovationen zu gewährleisten, während der Dynamic Capability-Ansatz sich allein auf unterschiedliche Fähigkeiten zur dynamischen Ressourcenentwicklung zum Schaffen von Wettbewerbsvorteilen konzentriert.

2.2.3 Fazit

Die Darstellung der beiden Ansätze lässt Zusammenhänge von Ressourcen und Dynamischen Fähigkeiten beim Gewinnen von Wettbewerbsvorteilen sowie deren Einfluss auf die Market Driving-Ausrichtung von Unternehmen deutlich werden.

Zusammenfassend werden die Ansätze nochmals festgehalten: Nach der Resource Based View verfügen erfolgreiche Unternehmen über Ressourcen, die wertvoll, einzigartig, nicht-nachahmbar und nicht-substituierbar sind. Diese Ressourcen dienen zur Abgrenzung der

Unternehmen gegenüber Wettbewerbern. Ressourcenorientierte Unternehmen agieren von innen heraus auf der Basis unternehmenseigener Ressourcen und passen sich so Märkten an. Der Ressourcen-orientierte Ansatz grenzt sich somit vom Market Driving-Ansatz ab, da hier anhand von unternehmenseigenen, statisch betrachteten und genutzten Ressourcen Wettbewerbsvorteile geschaffen werden, wohingegen bei Market Driving-orientierten Strategien Wettbewerbsvorteile durch aktiv beeinflusste Märkte aufgrund (pro-)aktiv genutzter und entwickelter Ressourcen generiert werden.

Der Dynamic Capability-Ansatz spiegelt die Aspekte der Market Driving-Ausrichtung von Unternehmen mittels der kontinuierlichen Gewinnung, Nutzung und Weiterentwicklung von Ressourcen deutlich wider. Er stellt eine Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Erklärungsansatzes für das Erzielen und Verteidigen von Wettbewerbsvorteilen dar und nimmt von dessen statischem Charakter Abstand. Dynamic Capabilities haben als Kernkompetenz von Unternehmen einen entscheidenden Einfluss auf die strategische Fähigkeit von Unternehmen, Ressourcen entsprechend sich verändernder Umwelt-, Markt- und Wettbewerbsbedingungen flexibel und frühzeitig anzupassen und dadurch Wettbewerbsvorteile zu generieren. Sie zeigen bei der Erklärung von Wettbewerbsvorteilen eine eher unterstützende Funktion, bedingen diese jedoch nicht allein, sondern in Interaktion mit weiteren Unternehmensfaktoren im strategischen Kontext.

Bei der Betrachtung des Verhältnisses von Dynamic Capabilities und Market Driving lässt sich schlussfolgern, dass Unternehmen beispielsweise auf der Basis dynamisch entwickelter und genutzter Ressourcen anhand von Lernprozessen Market Driving-Strategien verfolgen (Ghauri et al., 2011; Tuominen et al., 2004). Daher sind der Zusammenhang von Dynamischen Fähigkeiten und Market Driving sowie das Hinterfragen der Relevanz des Dynamic Capability-Ansatzes als konzeptionelle Herleitung von Market Driving von Bedeutung.

Die Verknüpfung des ressourcenorientierten Ansatzes mit dem Dynamic Capability-Ansatz zeigt sich in der Betonung der Heterogenität von Ressourcen und der notwendigen Fähigkeit, diese weiterzuentwickeln. Der Einfluss von Ressourcen und Dynamischen Fähigkeiten auf Wettbewerbsvorteile und die Market Driving-Ausrichtung von Unternehmen wurden bereits in Kapitel 2.1 dargestellt, da ein Ziel dieser Arbeit das tiefere Verständnis des Zusammenhangs von Dynamischen Fähigkeiten und Market Driving ist.

Ein zusammenfassender Vergleich der zuvor beschriebenen Ansätze Market Driving, Resource Based View und Dynamic Capability View ist in Tabelle 7 dargestellt.

Tabelle 7: Vergleichende Darstellung von Market Driving, Resource Based View und Dynamic Capability View

| Market Driving versus Resource Based View versus Dynamic Capability View |
|---|
| <p>Market Driving</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generieren einzigartiger Wettbewerbsvorteile durch radikale Innovationen • Betrachtung zukünftiger und latenter Kundenbedürfnisse, Markterfordernisse und Wettbewerbsaktivitäten • proaktive Beeinflussung von Kunden, Märkten und Wettbewerbern • dynamische Wissenssteigerung und -teilung zu Kunde, Markt und Wettbewerb |
| <p>Resource Based View</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsvorteile durch interne, unique, beständige, heterogene, nicht-reproduzierbare, -imitierbare, -substituierbare und -mobile Ressourcen • Ressourcenerwerb, -kombination und -diversifikation als erfolgsentscheidende Unternehmensleistung • Erwerb von Ressourcen über Routinen zu Wissensgenerierung, Wiederholungs- und Lernprozessen |
| <p>Dynamic Capability View</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsvorteile durch dynamische(n) Ressourcenaufbau, -anwendung und -integration • Anwendung von Dynamic Capabilities als organisationale Kernkompetenz • Anpassung an sich verändernde Markt- und Wettbewerbsstrukturen • Fähigkeit zu neuer Ressourcen(-re-)konfiguration, -adaptation, -selektion und -modifikation |

2.3 Abgrenzung

Die in Kapitel 1 angesprochenen Market Driving-angrenzenden Konzepte werden im nun folgenden Kapitel dargestellt. Hierbei steht die theoretische Abgrenzung von Market Driving gegenüber den verwandten Ansätzen (proaktive) Marktorientierung, Market Driven und innovationsorientierter Ansatz im Fokus.

Da das primäre Ziel der vorliegenden Arbeit die wissenschaftlich nachvollziehbare sowie praxisrelevante Darstellung des Market Driving-Konstruktes ist, wird zuerst Marktorientierung als Ansatz beleuchtet (Kapitel 2.3.1), im Anschluss erfolgt die Darstellung der Konzepte und Marktorientierungsausrichtungen Market Driven (Kapitel 2.3.2) und Proaktive Marktorientierung (Kapitel 2.3.3). Der innovationsorientierte Ansatz, häufig in Zusammenhang mit Market Driving diskutiert und ein auf den ersten Blick ebenfalls verwandtes Konzept, wird abschließend in Kapitel 2.3.4 erörtert.

Die Gegenüberstellung dieser Konzepte im Vergleich zu den aktuellen Bestimmungsmerkmalen und der bisherigen Definition von Market Driving ermöglicht im Fazit zum Kapitelende die Abgrenzung der Inhalte des Market Driving-Konstruktes gegenüber benachbarten Marketingansätzen (Kapitel 2.3.5).

2.3.1 Marktorientierung

Zahlreiche Forschungsarbeiten, die sich mit den kennzeichnenden Elementen von Marktorientierung beschäftigen, zeigen anhand deren Analyse sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten und Überschneidungen von Marktorientierung und Market Driving auf. Die im Folgenden vorgestellten Studien verdeutlichen die Besonderheiten des Marktorientierungsansatzes sowie die Abgrenzung beider Ansätze, vor allem hinsichtlich der Aspekte des Einbeziehens von Markt- und Kundenbedürfnissen, Wettbewerbsaktivitäten, Wissensmanagement und Zukunftsorientierung in die Unternehmensstrategie, mit dem Ziel des Schaffens von Wettbewerbsvorteilen.

Das übergeordnete Ziel des Managements von Unternehmen sind das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen und die Sicherstellung von Unternehmenserfolg (Krüger, 1988). Wettbewerbsvorteile im Sinne von Kosten- und/oder Qualitätsführerschaft sind hierbei nach Porter (1985) als Managementwerkzeuge zu verstehen, die alle Aktivitäten und Maßnahmen umfassen, die für Kunden wichtig sind und die, aus der Kundenperspektive, zu überlegenen Leistungsmerkmalen von Unternehmen führen. Unternehmenserfolg zeigt sich „in einer langfristigen Sicherstellung der Existenz eines Unternehmens“ (Stratmann, 1997: 3); die Erfolgsfaktorenforschung hierzu beschäftigt sich in erster Linie mit der Ermittlung von Schlüsselfaktoren und Voraussetzungen von Unternehmenserfolg. Als ein Mittel zum Erzielen von Unternehmenserfolg lässt sich dabei das Konzept der Marktorientierung als strategische Ausrichtung der Unternehmensführung ausmachen, wobei vorrangig Kundenwünsche, Marktgegebenheiten und Wettbewerbsaktivitäten die Basis für das Reagieren und Agieren eines Unternehmens auf Märkten ausmachen.

Die Darstellung des Marktorientierungsansatzes im Zusammenhang mit der Konzeptionalisierung von Market Driving mag auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinen, da sich dieser Ansatz vorrangig an bereits bestehenden Marktparametern orientiert. Gleichzeitig sind zum einen in Forschung und Literatur vermehrt Gemeinsamkeiten zu finden, welche die Betrachtung des Zusammenhangs der beiden Konzepte relevant erscheinen lassen (Carrillat et al., 2004; Schindehutte et al., 2008). Zum anderen wird Market Driving vermehrt als eine Ausrichtung von Marktorientierung definiert (beispielsweise Jaworski et al., 2000).

Eine umfangreiche Betrachtung des Marktorientierungsansatzes findet sich bei den US-amerikanischen Marketingforschern Kohli und Jaworski (1990; 1996). In ihrem viel zitierten Aufsatz „Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications“ erfassen sie den damaligen Bestand zur Marktorientierungsforschung. Den

Ausgangspunkt der Untersuchung bildet die Beobachtung, dass Marktorientierung als Rahmen bei der Implementierung eines Marketingkonzepts bisher zu wenig Berücksichtigung fand; Definitionen oder empirische Studien zu Marktorientierung liegen nicht vor. Vor diesem Hintergrund ist die Absicht des Artikels die systematische Entwicklung einer Marktorientierungstheorie. Die Methode basiert auf der qualitativen Auswertung von Marketingliteratur, der die Befunde aus Interviews mit 62 Managern unterschiedlicher Sektoren und Verantwortungsbereiche gegenübergestellt werden. Im Ergebnis beschreiben Kohli und Jaworski eine erste umfassende Konzeptualisierung der für Marktorientierung wesentlichen Faktoren, zu der auch eine erste Arbeitsdefinition des Begriffs „Marktorientierung“ gehört. Marktorientierung wird demnach auf der Basis von Marktwissen im Rahmen des Analysierens von Kundenwünschen sowie von Wettbewerbsaktivitäten beschrieben und zielt auf die Beantwortung der Fragestellung ab, wie Markterfordernisse und Kundenbedürfnisse beantwortet werden können. Die Evaluierung bewusster oder geäußelter Kundenwünsche dient dazu, auf Kunden reagieren und letztlich reaktiv allein inkrementelle Neuerungen generieren zu können. Um aktuelle und zukünftige Kundenbedürfnisse zu erfüllen, muss dieses Wissen abteilungsübergreifend geteilt werden, während die gesamte Unternehmensorganisation darauf ausgerichtet sein muss, das Wissen zu nutzen. Marktorientierung umfasst nach diesem Verständnis die mit Market Driving übereinstimmenden Einflussfaktoren Kundenbedürfnis und Wettbewerbsaktivitäten. Jedoch reagieren Unternehmen bei marktorientierten Strategien auf diese Faktoren, während bei einer Market Driving-Ausrichtung die Faktoren als proaktiv zu beeinflussende Stellhebel betrachtet werden. Kohli und Jaworski enden mit Vorschlägen zur Einführung von Marktorientierung in Unternehmen sowie dem Aufruf, das entwickelte theoretische Konzept empirisch zu überprüfen. In „Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap“ ziehen Jaworski und Kohli (1996) Zwischenbilanz, indem sie den damaligen Literaturbestand diskutieren und Forschungsperspektiven aufzeigen. Zunächst widmen sich die Autoren erneut der Definition des Begriffs „Marktorientierung“ und nehmen dabei auch Bezug auf die Definitionen von Narver und Slater (1990) sowie von Kohli und Jaworski (1990). Die Autoren erarbeiten die Gemeinsamkeiten und Unterschiede aller maßgeblichen Definitionen von Marktorientierung, dabei liegt der Fokus auf Kunden und deren Wünschen, der sich in allen Ansätzen widerspiegelt. Marktorientierung führt zu Reaktionen auf Kundenbedürfnisse und Wettbewerbsaktivitäten. Im Ergebnis zeigt sich erneut, dass die Evaluierung von aktuellen und bewussten Kundenwünschen sowie von Markt- und Wettbewerbserfordernissen im Rahmen von Status-quo-Erhebungen eine wichtige Rolle spielt. Zudem müssen die so gewonnenen Informationen innerhalb des Unternehmens sinnvoll zirkulieren und auf die Bereitschaft treffen, sich darauf einzustellen.

Mit einer marktorientierten Unternehmensausrichtung wird ein nur bedingt aktiver Ansatz von Unternehmen und weniger eine proaktive Leitposition im Wettbewerbsumfeld verfolgt. Eine entsprechende Diskussion des Marktorientierungsansatzes ist beispielhaft vertreten durch Drysdale (1999), der sich in Anlehnung an Narver und Slater (1990) sowie an Jaworski und Kohli (1996) mit den Charakteristika dieses Ansatzes beschäftigt. In seinem qualitativen Diskussions-Paper „Marketing or Market Orientation: What’s the Difference“ überträgt er die Erkenntnisse aus der Industrie auf den Bildungssektor. Drysdale zeigt, dass bei Marktorientierung die Konzentration auf Kundenbedürfnisse und die Orientierung am Wettbewerb bei der Verfolgung von langfristigen Marketingstrategien und der Entwicklung von Market Intelligence-Systemen im Vordergrund stehen. Marktorientierung zeichnet sich durch das direkte Erfragen und Beantworten von offen liegenden und bewussten Kundenwünschen aus sowie durch die Betrachtung von Wettbewerbsaktivitäten und die Entwicklung entsprechender Gegenmaßnahmen. Auf diesem Weg ermöglicht Marktorientierung ein nachhaltiges Wachstum durch steigendes, relevantes Markt-Know-how und kooperierenden Wissensaustausch von Unternehmensabteilungen. Drysdale kommt zu dem Schluss, dass Marktorientierung auch im Bildungssektor größere Berücksichtigung finden sollte.

Narver und Slater untersuchen in einer Reihe einschlägiger Artikel (1990; 1994; 2000) den Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg empirisch, wobei als Erfolgsmaßstab die Unternehmensprofitabilität herangezogen wird. Die beiden Autoren liefern damit die bedeutendste Konzeptualisierung von Marktorientierung neben Kohli und Jaworski (1990). Narver und Slater stellen in ihrer Auftaktstudie „The Effect of a Market Orientation on Business Profitability“ (1990) fest, dass bis dahin kein Messinstrument für Marktorientierung existierte, und setzen sich daher zum Ziel, dieses zu entwickeln und dabei die Einflüsse auf den Unternehmenserfolg zu erheben. Nach Narver und Slater beinhaltet Marktorientierung die Modellierungsfaktoren Kunden- und Wettbewerbsorientierung sowie die interfunktionale Koordination und trägt in dieser Form signifikant zum Unternehmenserfolg bei. Sie wird daher als Unternehmenskultur verstanden, die Kunden aufgrund von Kunden- und Wettbewerbsorientierung sowie aufgrund interfunktionaler Unternehmenskoordination einen Mehrwert bietet. Des Weiteren betrachten sie Marktorientierung als Grundlage wertschaffender Kompetenzen von Unternehmen, die einen überdurchschnittlichen Mehrwert für den Kunden und so das Generieren von Umsatz ermöglichen. Die quantitative Untersuchung basiert auf einer Fragebogenerhebung unter Strategic Business Units der Holzproduktindustrie mit insgesamt 140 versandten Fragebögen. Neben der Entwicklung des Messinstruments selbst liegt der Wert der Untersuchung im erfolgreichen Nachweis des Zusammenhangs von Marktorientierung und Profitabilität. In ihrer Studie

„Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?“ (1994) nehmen Narver und Slater ausdrücklich auf die Konzeptualisierung von Kohli und Jaworski (1990) Bezug, indem sie potenziell moderierende Effekte des Unternehmensumfelds untersuchen und damit auch die eigenen Befunde überprüfen. Die Fragebogenerhebung umfasst ein Sample aus 81 Strategic Business Units der Holzproduktindustrie und 36 weiteren Strategic Business Units der Fertigungsbranche. Im Ergebnis zeigen die Autoren, dass vermutete moderierende Variablen kaum Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg haben. Nach zehn Jahren überprüfen Slater und Narver in „The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication“ (2000) ihre Ergebnisse noch einmal durch die Untersuchung eines neuen Samples. Die Autoren identifizieren darin einige Schwachpunkte des ursprünglichen Untersuchungsdesigns und passen ihre Methodik an, indem weitere Faktoren aufgenommen werden. Es basiert auf einer Fragebogenerhebung unter 53 Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Die Ergebnisse unterstützen erneut deutlich den Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmensperformance. Marktorientierung ist eine Unternehmenskultur, die darauf abzielt, überdurchschnittlichen Mehrwert für den Kunden zu schaffen sowie alles Wissen über Kunden, Wettbewerber und weitere Markteinflussgrößen innerhalb des Unternehmens zu teilen. Die relevanten Marktorientierungsfaktoren sind Kunden- und Wettbewerbsorientierung sowie die abteilungsübergreifende Koordination des daraus gewonnenen Wissens.

Die Forscher Tuominen et al. (2002) beschäftigen sich im Konferenzpaper „Market orientation: a promising metaphor for culture and collaboration in industrial networks“ mit dem Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Kundenbindung. Die Autoren identifizieren diese Lücke zunächst durch die Auswertung der einschlägigen Literatur im Themenfeld und nehmen dabei auch Bezug auf die Arbeiten von Kohli und Jaworski (1990) sowie von Narver und Slater (1990). Tuominen et al. setzen sich die Entwicklung eines Forschungsmodells zum Ziel, das den Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Kundenbindung in der Industrie erklärt. Dieses Modell beleuchtet unterschiedliche Unternehmensstrategien (proaktiv und reaktiv) und Marktschwerpunkte (national und international) sowie die Variablen Marktorientierung (geprägt durch die Elemente Wissensgenerierung, -bedarf und -weitergabe) und Kundennähe (in den Ausprägungen hoch und niedrig). Die quantitative Analyse basiert auf einer Fragebogenerhebung bei 340 Unternehmen, die der „Federation of the Finnish Metal, Engineering and Electrotechnical Industries“ angehören. Die Auswertung weist den positiven Einfluss von Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg nach, der sich im Zusammenhang mit dem Verständnis kultureller Anforderungen und anhand der entsprechenden Käufer-Verkäufer-Beziehung

zeigt. Der starke Zusammenhang von Marktorientierung und Kundennähe, der wiederum von den kulturellen Faktoren Marktschwerpunkt und Unternehmensstrategie beeinflusst wird, beschreibt zwei unterschiedliche Ausrichtungen von Marktorientierung: Market Driven, bei welcher Kundennähe durch Erfragen bewusster Kundenwünsche entsteht, und Market Driving, wo Kundennähe durch das Hinterfragen unbewusster Kundenbedürfnisse erzeugt wird.

Narver et al. (2004) befassen sich in ihrem Artikel „Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success“ mit dem Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Produktneueinführungen. Die Autoren setzen sich das Ziel, die Messbarkeit von Marktorientierung um verschiedene Dimensionen der Marktorientierungsausrichtungen zu erweitern und dieses Konzept auf Produktneueinführungen anzuwenden. Zunächst werden die unterschiedlichen Dimensionen von Marktorientierung aus der Literatur hergeleitet und anschließend empirisch überprüft. Die quantitative Untersuchung erfasst 41 Business Units aus 25 Unternehmen unterschiedlichster Branchen. Die Ergebnisse belegen die Unterscheidung zwischen zwei Dimensionen der Marktorientierung: Zum einen die Responsive market orientation, das Interpretieren und Beantworten offen liegender Kundenwünsche. Zum anderen beschreiben Narver et al. eine Proactive market orientation, welche sich auf das Entdecken und Erfüllen latenter Kundenbedürfnisse konzentriert und Marktbedingungen proaktiv gestaltet. Die Autoren zeigen, dass die Proactive market orientation beim Erfolg von Produktneueinführungen eine größere Rolle spielt als die Responsive market orientation. Die Differenzierung unterschiedlicher Ausrichtungen von Marktorientierung beschreiben Narver et al. (2004: 334) folgendermaßen: *„The concept of market orientation implies both responsive market orientation, which addresses the expressed needs of customers, and proactive market orientation, which addresses the latent needs of customers – that is, opportunities for customer value of which the customer is unaware.“*

Ergänzend zu den zuvor beschriebenen Marktorientierungsansätzen lassen sich nunmehr nicht allein die Aspekte Markt-, Wettbewerbs- und Kundenorientierung, sondern vielmehr auch der Einfluss der Elemente Wissensmanagement, Markeninvestment, Zukunftsorientierung und Innovationsaffinität auf die Unternehmensstrategie zur Schaffung von Unternehmensvorteilen festhalten.

Nachdem diverse Marktorientierungsansätze erläutert wurden, soll als in der Wissenschaft verbreitete Definition von Marktorientierung die Beschreibung von Kohli und Jaworski (1990: 6) für den Fortlauf dieser Arbeit festgehalten werden: *„Market orientation is the*

organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it“, da diese die Elemente Marktintelligenz und deren unternehmensinternes Teilen mit Kundenbedürfnissen sowie mit flexiblen Anpassungsprozessen verknüpft.

Die zuvor im Detail beschriebenen Forschungsarbeiten zur Marktorientierung belegen den Unterschied und gleichwohl den Zusammenhang von Marktorientierung und Market Driving – weitere Studien werden im Folgenden zusammengefasst dargestellt (Tabelle 8).

Tabelle 8: Zusammenfassende Darstellung weiterer Marktorientierungsstudien

| MARKTORIENTIERUNG | | |
|---------------------------------|--|--|
| Autor(en) | Fokus | Zentrale Ergebnisse |
| | <ul style="list-style-type: none"> Einfluss auf Unternehmenserfolg und Wettbewerbsvorteile | <ul style="list-style-type: none"> Einbeziehen von Wettbewerbsaktivitäten, Wissensmanagement, Markeninvestment, Zukunftsorientierung, Innovationsaffinität, Markt- und Kundenbedürfnissen in Unternehmensstrategien mit dem Ziel des Schaffens von Unternehmensvorteilen für Profitabilitätssteigerung und Umsatzwachstum |
| Adonisi (2003) | <ul style="list-style-type: none"> Zusammenhang von Marktorientierung und Durchhaltevermögen, Reaktionsfreudigkeit sowie Intelligenz- und Know-how-Generierung | <ul style="list-style-type: none"> positive Beziehung von Marktorientierung mit Unternehmertum, Wissen, organisationaler Flexibilität, Einfluss von Managemententscheidungen und beruflicher Zufriedenheit |
| Alhakimi/Baharun (2009) | <ul style="list-style-type: none"> Marktorientierungsfaktoren Kunden- und Wettbewerbsorientierung Synthesen-Modell zur Integration von Hauptperspektiven der Marktorientierung | <ul style="list-style-type: none"> Relevanz von Verhaltens-, Kultur- und Systembasierten Perspektiven Modellelemente: Kunden-, Wettbewerbs- und Gewinnorientierung, abteilungsübergreifende und intrafunktionale Zusammenarbeit, Reaktionsgeschwindigkeit und Wissensweitergabe |
| Ashwin/Hirst (2008) | <ul style="list-style-type: none"> Marktorientierungsanalyse zu Market Driven und Driving Markets Betrachtung der Kernfaktoren von Jarowski/Kohli (1996) und Narver/Slater (1990) | <ul style="list-style-type: none"> Relevanz der Informationsverbreitung innerhalb von Unternehmen, abteilungsübergreifender Koordination von Marketingaktivitäten, der Konzentration auf Kunden und des adäquaten Reagierens auf Marktaktivitäten |
| Bröring (2010) | <ul style="list-style-type: none"> Dimensionen nach Jaworski/Kohli (1996): Analyse des Generierens marktbezogenen Wissens zu Kunden und Wettbewerbern, firmeninternen Wissensaustauschs sowie der Fähigkeit mit generiertem Marktwissen zu reagieren und Bedarfsmarktkonzept zu entsprechen | <ul style="list-style-type: none"> mittleres Ausmaß an Marktorientierung und Nicht-Orientieren am Verbraucher mindern Unternehmenserfolg Marktorientierung besteht aus Dienstleistungsgrad und Kundenbindungsmanagement Sammeln und Austausch von Informationen und Reaktionsfähigkeit als Grundlage marktorientierter Unternehmensstrategien |
| Deshpandé/Farley/Webster (1993) | <ul style="list-style-type: none"> Analyse des Zusammenhangs von Unternehmenserfolg, Organisationskultur, Kunden- und Innovationsorientierung | <ul style="list-style-type: none"> Kundenorientierung ist Bestandteil von Marktorientierung und erklärt Unternehmenserfolg, der anhand Unternehmensprofitabilität, -größe, -marktanteil und -wachstum bemessen wird |
| Diamantopoulos/Hart (1993) | <ul style="list-style-type: none"> Betrachtung des Zusammenhangs von Unternehmenserfolg und Marktorientierung im Kontext von Wettbewerbsfaktoren | <ul style="list-style-type: none"> positiver Einfluss von Marktorientierung auf Unternehmenserfolg, geringer Einfluss auf Umsatzwachstum und Gewinn positive Auswirkungen von turbulentem Marktumfeld und Wettbewerbsintensität auf Stärke des Einflusses von Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg |

| | | |
|--|--|--|
| Erdil/ Erdil/ Keskin (2004) | <ul style="list-style-type: none"> Betrachtung der drei Marktorientierungsvariablen Kundenorientierung, Wettbewerbskenntnis, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit (nach von Narver/Slater) mit kritischer Komponente Umwelt | <ul style="list-style-type: none"> Relevanz des Managements bei Umsetzung marktorientierter Strategien auf allen Unternehmensebenen und in allen Unternehmensbereichen Marktturbulenz und Umweltfaktoren beeinflussen Marketingmaßnahmen und Implementierung von Marktorientierungsstrategien |
| Fritz (1992) | <ul style="list-style-type: none"> Marktorientierung im Rahmen der Führungskonzeption von Unternehmen Erfolgskriterien von Marktorientierung Beitrag zum Unternehmenserfolg | <ul style="list-style-type: none"> Grade von Wettbewerbsfähigkeit Kundenzufriedenheit langfristige Gewinnerzielung Sicherung des Unternehmensbestehens |
| Gauzente (1999) | <ul style="list-style-type: none"> Entwicklung und Bewertung einer Marktorientierungsskala | <ul style="list-style-type: none"> Marktorientierung definiert durch Kundenorientierung und Organisationsaspekte, die zur (Weiter-)Entwicklung von Unternehmenspotentialen führen |
| Heiens (2000) | <ul style="list-style-type: none"> Analyse der Marktorientierung hinsichtlich der Matrixfaktoren Kunden- und Wettbewerbsorientierung Typologie-Matrix unter pädagogischen und heuristischen Aspekten | <ul style="list-style-type: none"> kundenorientierte „customer preoccupied“-Strategie zu Lasten der Wettbewerbsorientierung marktorientierte „marketing warriors“-Strategie, auf Grundlage von Marktanalysen und Wettbewerbsbeobachtung „strategically integrated“-Strategie als Verknüpfung beider Vorgehensweisen „strategically inept“-Ansatz als Scheitern des Unternehmens bei der Ausrichtung strategischer Entscheidungen an Marktgegebenheiten |
| Hult/ Ketchen (2001) | <ul style="list-style-type: none"> Zusammenwirken von Marktorientierung, Innovationsfähigkeit und Wissensbeschaffung hinsichtlich Unternehmenserfolg und -vorteilen | <ul style="list-style-type: none"> stark positiver Einfluss von Marktorientierung, Innovationsfähigkeit und Wissensbeschaffung, als Teil des strategischen Managements für Verständnis und Vorhersage von Unternehmensergebnissen und -vorteilen |
| Hurley/ Hult (1998) | <ul style="list-style-type: none"> strukturelle und prozessbasierte Charakteristiken wie Unternehmensgröße und -ressourcen kulturelle Charakteristiken wie Weiterbildung von Mitarbeitern, gemeinsame Entscheidungsprozesse, Zusammenarbeit oder Macht- und Einflussverteilung bei Unternehmen | <ul style="list-style-type: none"> Innovationsbereitschaft und Marktorientierung führen zum Adaptieren bereits vorliegender oder zum Schaffen neuartiger Produkte hoher Innovationsgrad fördert Kapazitäten für Adaption und Innovation sowie für Lern-, Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse Zusammenhang von Struktur- und Kultur-faktoren innerhalb von Unternehmen |
| Jaworski/ Kohli (1993) | <ul style="list-style-type: none"> Entwicklung von Marktorientierung und Auswirkungen auf Unternehmenserfolg subjektive Beurteilungen des Managements und Marktanteilsbetrachtungen | <ul style="list-style-type: none"> positiver Beitrag von Marktorientierung zum subjektiv erhobenen Erfolg seitens des Managements Erfolgskriterium Marktanteil wird von Marktorientierung nicht positiv beeinflusst |
| Kohli/ Jaworski/ Kumar (1993) | <ul style="list-style-type: none"> Messinstrument zur Messung des Einflusses von Marktorientierung auf Unternehmenserfolg anhand subjektiver Management-Einschätzungen | <ul style="list-style-type: none"> positiver Zusammenhang von Marktorientierung und Unternehmenserfolg aufgrund der Einschätzungen von Marketing-Managern Manager anderer Bereiche sehen hingegen nur geringen Zusammenhang |
| Lam/ Kraus/ Ahearne (2010) | <ul style="list-style-type: none"> Einfluss der Marktorientierung von Managern hoher Hierarchieebenen auf das mittlere Management sowie auf Vertriebskollegen und Experten auf Vertriebs- und Verkaufserfolg | <ul style="list-style-type: none"> positiver Zusammenhang von Marktorientierungsgrad des Vertriebs und Verkaufserfolg Vorbildfunktion von Top-Managern aufgrund marktorientierten Handelns für mittlere Ebene und Vertriebsprofis mit direktem Kundenkontakt |
| Liu (1995) | <ul style="list-style-type: none"> Zusammenhang von Unternehmensgröße und Marktorientierung | <ul style="list-style-type: none"> Auswirkung stark ausgeprägter Marktorientierung bei großen Firmen |
| Matear/ Garrett/ Gray (2004) | <ul style="list-style-type: none"> Betrachtung von Marktorientierung, Entwicklung neuer Dienstleistungen und Markeninvestitionen Hypothese: positive Wirkung von | <ul style="list-style-type: none"> Marketing-Voraussetzung zur Generierung von Vorteilen sind Marktorientierung, Dienstleistungsentwicklung und Markeninvestment Entwicklung neuer Dienstleistungen und |

| | | |
|---|--|---|
| | Marktorientierung, neuen Dienstleistungen und Investitionen in Marke auf Entwicklung von Vorteilen bezüglich Kosten, Beziehungsmanagement, Angeboten und Markenpositionierung | Markeninvestment tragen zu Positionierungsvorteilen von Unternehmen bei <ul style="list-style-type: none"> • Marktorientierung trägt wenig zu Unternehmensvorteilen wie Kosten, Marke und Dienstleistungen bei |
| Mbah/Ogbuehi/Blankson (2007) | <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Implementierung einer Marktorientierungsstrategie • Analyse der Auswirkungen auf Innovationsfähigkeit und -leistung • Dimensionen von Marktorientierung | <ul style="list-style-type: none"> • Marktorientierung als Zusammentragen und Nutzen von Marktdaten sowie Entwicklung und Implementierung einer Marktorientierungsstrategie beeinflusst Innovationsleistung von Unternehmen |
| Morgan/Vorhies/Manson (2009) | <ul style="list-style-type: none"> • Einfluss von Marktorientierung und Marketingfähigkeiten sowie deren Zusammenspiel auf Performance • Marktintelligenz, Anpassungs- und Reaktionsaffinität sowie Interaktion von Marketingfähigkeiten | <ul style="list-style-type: none"> • positive Interaktion von Marktorientierung und Marketing-Know-how und -Fähigkeit • Marktorientierung und Marketingressourcen sind komplementäre Werte, die zu Unternehmenserfolg führen und „Return On Assets“ beeinflussen |
| Rueckert (1992) | <ul style="list-style-type: none"> • Einfluss von Marktorientierung auf langfristigen finanziellen Erfolg eines Unternehmens anhand von modellierenden Dimensionen | <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Kundeninformationen • Entwicklung und Implementierung einer Marktorientierungsstrategie • positiver Einfluss auf die Profitabilitäts-erfolgsmaße Umsatzerlös und Gewinn |
| Sørensen (2005) | <ul style="list-style-type: none"> • überarbeitetes Marktorientierungskonstrukt • Kategorien zur Messung von Marktorientierung • Unterteilung von Kunden- und Wettbewerbsorientierung in sechs Faktoren | <ul style="list-style-type: none"> • geringer Zusammenhang von Kundenorientierung und Unternehmensprofitabilität • kein Zusammenhang von Wettbewerbsorientierung und Profitabilität • Einfluss von Kundenorientierung auf das Erzielen von Marktanteilen |
| Zweimüller/Winter-Ebmer/Weichselbaumer (2007) | <ul style="list-style-type: none"> • Annahme: starke Marktorientierung korreliert mit Geschlechtereinkommenslücken; im Wettbewerb stehende Märkte führen zum Ausgleich geschlechterabhängiger Einkommen | <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenhang von konkurrierenden Märkten und Geschlechtereinkommenslücken: stärkerer wirtschaftlicher Wettbewerb reduziert geschlechterabhängige Einkommensunterschiede |

Zusammenfassung

Zusammenfassend umfasst Marktorientierung das Beobachten von Kundenbedürfnissen, Markterfordernissen und Wettbewerbsaktivitäten sowie das Einbeziehen von Wissensmanagement und Organisationsflexibilität mit dem Ziel der Entwicklung reaktiver Maßnahmen gegenüber Kunden, Markt und Wettbewerb, um Wettbewerbsvorteile zu schaffen und Unternehmenserfolg sicherzustellen.

Gemeinsamkeiten

Als Gemeinsamkeiten von Marktorientierung und Market Driving lassen sich folgende Elemente, wenn auch in unterschiedlicher Ausrichtung und/oder Ausprägung, erkennen: Konzentration auf Wettbewerbsorientierung und -beeinflussung, Einbeziehen von Wettbewerbsaktivitäten, Markt- und Kundenbedürfnissen sowie Entwicklung strategischer Maßnahmen zum Schaffen von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg (vor allem Profitabilitäts- und Umsatzsteigerung). Market Driving kann letztlich als eine Ausrichtung von Marktorientierung definiert werden, die komplementär zu und gemeinsam mit einer Market Driven-Ausrichtung umgesetzt werden kann (Chen et al., 2012; Jaworski et al., 2000).

Eine vergleichende Darstellung der Ansätze Market Driving versus Marktorientierung ist in Tabelle 9 dargestellt.

Tabelle 9: Vergleichende Darstellung von Market Driving und Marktorientierung

| Market Driving versus Marktorientierung |
|---|
| <p>Market Driving</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betrachtung latenter Kundenbedürfnisse, Markterfordernisse und Wettbewerbsaktivitäten • Entwicklung proaktiver Maßnahmen und flexibler Organisationsstrukturen • Beeinflussen und Anleiten der Wettbewerber • proaktive Wissenssteigerung und -teilung zu Kunde, Markt und Wettbewerb • Innovationen anhand langfristiger Zukunftsorientierung • proaktives Generieren einzigartiger Wettbewerbsvorteile |
| <p>Marktorientierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf offen liegende Kundenwünsche, Marktgegebenheiten und Wettbewerbsaktivitäten • Entwicklung (re-)aktiver Maßnahmen und Organisationsstrukturen • Orientierung an Wettbewerbern • reaktive bis aktive Wissenssteigerung zu Kunde, Markt und Wettbewerb • Innovationen anhand kurz- und mittelfristiger Zukunftsorientierung • Reaktives bis aktives Generieren von (generischen) Wettbewerbsvorteilen |

Market Driving-Charakteristika im Vergleich zur Marktorientierung

Als Bestandteil des Marktorientierungsansatzes stehen beim Market Driving-Ansatz nicht ein reaktiver oder aktiver, sondern vielmehr ein vorausschauender und somit proaktiver Umgang mit Stakeholderanforderungen und -bedürfnissen im Vordergrund; zudem geht der Market Driving-Ansatz über ein „Mitschwimmen“ und Sich-Anpassen hinsichtlich Marktstrukturen und Marktteilnehmerverhalten hinaus, dafür werden das Formen und Leiten der Marktstakeholder, -gegebenheiten und -entwicklungen angestrebt.

In den folgenden Kapiteln werden weitere Ausrichtungen des Marktorientierungsansatzes dargestellt: der reaktive Market Driven-Ansatz (Responsive market orientation), daran anschließend das Konzept der proaktiven Marktorientierung (Proactive market orientation); zuletzt erfolgt zudem, aufgrund konzeptioneller Überschneidungen mit dem Market Driving-Ansatz, eine Beschreibung des Innovationsansatzes sowie eine zusammenfassende Analyse der Konzepte.

2.3.2 Market Driven

Um die Unterscheidung der in früheren Forschungsansätzen häufig synonym verwendeten Begrifflichkeiten „Marktorientierung“ und „Market Driven“ deutlich zu machen, werden im folgenden Kapitel verschiedene Market Driven-Ansätze und deren Verbindung zu Marktorientierung und Market Driving dargestellt.

Der Marketingforscher Day befasst sich in „The Capabilities of Market-Driven Organizations“ (1994) mit für den Wandel zu Market Driven-Strategien notwendigen Unternehmensstrukturen. Ausgangspunkt dieser Untersuchung ist die Beobachtung, dass die Grundsätze und Auswirkungen des Market Driven-Ansatzes zwar bereits erforscht worden sind, es bezüglich strategischer Programme zur aktiven Steigerung von Market Driven-Strategien jedoch eine Forschungslücke gibt. Absicht des Artikels ist es vor diesem Hintergrund, die speziellen Fähigkeiten zu identifizieren, die die Ausbildung von Market Driven-Strategien ermöglichen. Die qualitative Studie diskutiert zunächst im Detail die wichtigsten Voraussetzungen für eine Market Driving-Ausrichtung, die Day in einem grundlegenden Gespür für den jeweiligen Markt und in einer kontinuierlichen Nähe zum Kunden sieht. Nur wenn diese zwei Grundlagen tief im Unternehmen verankert sind, kann der Wandel zu einer Market Driven-Ausrichtung funktionieren. Darauf aufbauend wird erläutert, wie die zwei Voraussetzungen in Unternehmen implementiert werden können. Methodisch zieht der Forscher Lehren aus den Erfahrungen bei der Einführung von umfassenden Qualitätsmanagementansätzen, die nun auf die Umsetzung von Market Driven-Strategien übertragen werden. Day identifiziert hierzu im Ergebnis sechs Schritte: Die Diagnose von bereits im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten unter Einbezug von Benchmarks, die Antizipation von zukünftig benötigten Fähigkeiten mit Blick auf die Steigerung des Kundenwertes, eine Bottom-up getriebene Umstrukturierung zugrundeliegender Prozesse, die Top-down-Ausrichtung und Verpflichtung seitens der Unternehmensführung hinsichtlich einer strikten Kundenorientierung, die kreative Nutzung von Informationstechnologie und ein kontinuierliches Monitoring des gesamten Prozesses. Die Studie schließt mit einigen Forschungsfragen, die sich aus der konzeptionellen Arbeit ergeben haben.

Anknüpfend an die 1994 aufgeworfenen Forschungsfragen unternimmt Day im Jahre 1999 in „Creating a Market-Driven Organization“ eine Analyse von Change Programs zugunsten marktorientierter Unternehmensstrategien. Am Anfang der Untersuchung steht die Beobachtung, dass die Ausrichtung von Unternehmen hinsichtlich einer Market Driven-Orientierung häufig am unklaren Verständnis des Terminus oder aufgrund fehlerhafter Change Programs scheitert. Aus diesen Erfahrungen leitet Day Hindernisse für erfolgreich durchgeführte Change Programs ab: kein entsprechender Führungsstil, kaum oder kein

Unternehmergeist, eine rückwärtsgerichtete, starre Unternehmenskultur, Unstimmigkeiten bezüglich der Strategie innerhalb des Managements sowie ein mangelndes Bewusstsein hinsichtlich der Dringlichkeit des Einsatzes neuer Strategien oder die mangelhafte Implementierung von Market Driven-Strategien. Der Artikel zielt deshalb darauf ab, einen Katalog von Bedingungen zu erarbeiten, die gegeben sein müssen, um Unternehmen erfolgreich Market Driven-orientiert auszurichten. Methodisch basiert der Artikel auf der Analyse von vier Fallbeispielen für Change Programs der Unternehmen Fidelity Investments, Sears Roebuck, Eurotunnel und Owens Corning. Erfolgreiche Change Programs umfassen folgende, sich überlappende Stufen: ein Bekenntnis der Unternehmensleitung zur Market Driven-Strategie, das Bewusstsein über die Notwendigkeit eines Strategiewechsels, die Modellierung der Unternehmensvision, das strategische Engagement auf allen Hierarchieebenen, das Bekräftigen des Willens zum Wandel sowie die Anpassung sämtlicher Strukturen, Systeme und Gehälter. Die detaillierte Diskussion dieser Stufen zeigt, dass Change Programs sich zwischen Unternehmen stark unterscheiden und nicht kurzfristig umgesetzt werden können.

Jaworski et al. untersuchen in „Market-Driven Versus Driving Markets“ (2000) unterschiedliche Wege der Marktbeeinflussung. Ziel der Studie ist jedoch zunächst die Diskussion und Gegenüberstellung des Market Driven- und des Market Driving-Ansatzes als Beispiele für Marktorientierung. Jaworski et al. (2000: 45) beschreiben Market Driven und Market Driving als unterschiedliche Ausrichtungen von Marktorientierung und verdeutlichen deren klare Unterscheidung anhand der Definition: *„Two approaches to being market oriented – a market driven approach and a driving markets approach. Market-driven refers to a business orientation that is based on understanding and reacting to the preferences and behaviors of players within a given market structure. Driving markets, on the other hand, implies influencing the structure of the market and/or the behavior(s) of market players in a direction that enhances the competitive position of the business.“* Die qualitative Studie bezieht die Analyse von Unternehmen verschiedener Branchen wie Barnes & Nobles, British Telekom, Dell, IKEA und Virgin ein. Die Autoren zeigen beispielsweise, dass das Verfolgen von Market Driven- und Market Driving-ausgerichteten Unternehmensstrategien gleichzeitig möglich ist.

Ähnlich wie Jaworski et al. (2000) stellen Narver et al. (2004) in „Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success“ unterschiedliche Marktorientierungsfaktoren und -ausrichtungen dar. Der Artikel zielt darauf ab, die Messbarkeit von Marktorientierung zu optimieren und dieses Konzept auf Produktneueinführungen anzuwenden; an der quantitativen Untersuchung nahmen insgesamt 120 Manager teil. Die Auswertung belegt die

Unterscheidung zwischen zwei Dimensionen von Marktorientierung – dabei entspricht die Responsive market orientation dem reaktiven Market Driven-Ansatz, wobei Unternehmen sich auf das Interpretieren und Beantworten von Kundenbedürfnissen konzentrieren. Geprägt ist diese Ausrichtung der Marktorientierung durch das Reagieren auf bewusste und geäußerte Kundenbedürfnisse, während sich die Proactive market orientation auf die Befriedigung latenter Konsumentenbedürfnisse konzentriert.

Zusammenfassend sollen folgende Market Driven-Faktoren festgehalten werden: Fokus auf gegebene Kundenbedürfnisse, Wettbewerbsaktivitäten und Marktbedingungen, Anpassen des unternehmerischen Agierens und Reagierens im Rahmen von Marktstrukturen anhand eines Gespürs für den Markt; Kundenorientierung, -nähe, -zufriedenheit und -bindungsmanagement sowie zweckgebundene Anpassungsfähigkeit hinsichtlich Marktbedingungen.

Eine Übersicht über weitere Untersuchungen zum Market Driven-Ansatz und den relevanten Konzeptelementen findet sich in Tabelle 10.

Tabelle 10: Zusammenfassende Darstellung weiterer Market Driven-Studien

| MARKET DRIVEN | | |
|----------------------------|--|---|
| Autor(en) | Fokus | Zentrale Ergebnisse |
| | <ul style="list-style-type: none"> Einfluss auf Unternehmenserfolg und Wettbewerbsvorteile | <ul style="list-style-type: none"> reaktiv agierend im Rahmen bereits gegebener Kundenbedürfnisse, Markt-, Wettbewerbs- und Rahmenbedingungen |
| Ang/ Cheng (2006) | <ul style="list-style-type: none"> Untersuchung von Unternehmensfusionen anhand der „market driven acquisition theory“ von Shleifer/Vishny (2002) | <ul style="list-style-type: none"> überbewertete Unternehmen sind häufig Übernahme-Interessenten sie begleichen Akquisitionen mittels „stocks“ und weisen eine positive Aktienentwicklung angesichts der Ankündigung von Übernahmeplänen auf |
| Cravens (1998) | <ul style="list-style-type: none"> Implementierung von Market Driven-Strategien und Kerncharakteristika Perspektivenwechsel von Marketing zu Market Driven | <ul style="list-style-type: none"> modulare Implementierung der Market Driven-Strategie Identifizierung neuer unternehmensinterner Informationsstrukturen Entwicklung neuer Ansätze zur Messung strategischer Leistung |
| Gnecchi (2009) | <ul style="list-style-type: none"> Zusammenhang von Market Driven-Management und Wettbewerbsvorteilen | <ul style="list-style-type: none"> Market Driven-Unternehmen schaffen nachhaltige Angebote, lukrative Ertragsströme und Finanzrücklagen, hören auf den Markt und passen dementsprechend Angebotsportfolio an |
| Stull/ Myers/ Scott (2007) | <ul style="list-style-type: none"> Betrachtung von Market Driven-Faktoren anhand Unternehmensführung durch CEOs | <ul style="list-style-type: none"> Perspektivenwechsel durch CEO als Berater Distribution von Verantwortung und Führungsaufgaben Konzentration auf Kernwerte von Unternehmenserfolg, einfache Lösungen, Beratungsanspruch gegenüber Kunden und fortschrittliche Marketingansprüche |
| Tuominen/ Rajala/ Möller | <ul style="list-style-type: none"> Evaluation von immateriellen Market Driven-Vermögenswerten von Unternehmen in Segmenten mit hohem | <ul style="list-style-type: none"> positiver Zusammenhang von Market Driven und organisatorischer Innovationsfähigkeit mit Kundenbindung und Bündelung von Vertriebs- |

| | | |
|---|--|---|
| (2004) | Wettbewerbsdruck und hoher Marktunsicherheit | kanälen als wertvollste immaterielle Unternehmenswerte für überlegene Unternehmensleistung |
| Wankerl/ DiCicco/ Burch (2008) | <ul style="list-style-type: none"> • Analyse von Market Driven-getriebenen Innovationen und Prozessen | <ul style="list-style-type: none"> • Auswahl eines adäquaten Innovationsteams • Ausweitung des Innovationskontextes • motivationale Profilbildung • Entwicklung von Rahmenbedingungen • Aufdecken von Marktbedürfnissen |
| Vorhies/ Haker (2000) | <ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung von Marketing-Ressourcen, die einen Market Driven-Ansatz unterstützen, und von Leistungsimplikationen, die zur Implementierung einer Market Driven-Strategie entwickelt werden müssen • Überprüfung der Market Driven-Dimensionen von Day (1994) | <ul style="list-style-type: none"> • Anpassungsfähigkeit und Gespür für den Markt • Kundenzufriedenheit, -bindungsmanagement, -nähe und -orientierung • Diagnose von bereits im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten und Antizipation von zukünftig benötigten Fähigkeiten • Bottom-up getriebene Prozess-Umstrukturierung • Top-down-Ausrichtung und Verpflichtung des Unternehmens seitens Unternehmensführung • kreative Nutzung von Informationstechnologie • kontinuierliches Monitoring des Prozesses |

Zusammenfassung

Als Kernelemente des Market Driven-Ansatzes lassen sich folgende Elemente festhalten: die Konzentration auf offenliegende Kundenwünsche, Marktgegebenheiten und Wettbewerbsaktivitäten, die Beeinflussung durch Kunden und Wettbewerber, ein reaktives unternehmerisches Agieren sowie das Anpassen an Markt- und Umweltbedingungen.

Gemeinsamkeiten

Die Gemeinsamkeiten von Market Driven und Market Driving lassen sich wie folgt darstellen: Wettbewerbs-Know-how und -orientierung, Wissen um Markt- und Kundenbedürfnisse sowie die Entwicklung strategischer Maßnahmen zum Generieren von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg.

Um die Zusammenhänge und Unterschiede von Market Driving versus Market Driven zu verdeutlichen, ist in Tabelle 11 eine vergleichende Darstellung der beiden Ansätze dargestellt.

Tabelle 11: Vergleichende Darstellung Market Driving und Market Driven

| Market Driving versus Market Driven |
|--|
| <p>Market Driving</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betrachtung latenter Kundenbedürfnisse, Markterfordernisse und Wettbewerbsaktivitäten • proaktives Beeinflussen und Anleiten von Kunden und Wettbewerbern • proaktives unternehmerisches Agieren • Formung von Marktbedingungen • Verstehen und Hinterfragen von Marktteilnehmern |

Market Driven

- Konzentration auf offenliegende Kundenwünsche, Marktgegebenheiten und Wettbewerbsaktivitäten
 - Beeinflussung durch Kunden und Wettbewerber
 - reaktives unternehmerisches Agieren
 - Anpassung an Marktbedingungen
 - Marktteilnehmern folgen
-

Market Driving-Charakteristika im Vergleich zum Market Driven-Ansatz

Beim Market Driven- und Market Driving-Ansatz als entgegengesetzte und zugleich komplementäre Ausrichtungen von Marktorientierung stehen vorrangig der reaktive Umgang des Market Driven-Ansatzes gegenüber dem proaktiven Umgehen im Rahmen des Market Driving-Ansatzes im Vordergrund. Dies resultiert beim Market Driving-Ansatz in einem Anführen von Märkten und Stakeholdern, während beim Market Driven-Ansatz ein Befolgen und Beantworten aktuell gegebener Markterfordernisse ausreichend erscheint.

Schlussfolgernd und für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit von Bedeutung soll die folgende Definition des Market Driven-Ansatzes nach Jaworski et al. (2000: 45) festgehalten werden: „*Market driven refers to a business orientation that is based on understanding and reacting to the preferences and behaviors of players within a given market structure*“, da diese Definition die wichtigsten Elemente des Ansatzes widerspiegelt. Market Driven kann somit, insbesondere in Anlehnung an Narver et al. (2004), als eine Ausrichtung von Marktorientierung betrachtet werden, die sich auf die Parameter Kundenbedürfnisse und Wettbewerbsaktivitäten konzentriert und diesen im Rahmen vorgegebener Markt- und Rahmenbedingungen reaktiv begegnet.

2.3.3 Proaktive Marktorientierung

Eine proaktiv ausgerichtete Facette der Marktorientierung beschreiben Slater und Narver in „The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication“ (2000). Das Aufdecken und Erfüllen unbewusster Kundenbedürfnisse hat das Ziel, Wettbewerbsvorteile zu generieren und so Unternehmenserfolg zu erzielen. In ihrer Studie identifizieren die Autoren Schwachpunkte ihres in den 1990er Jahren entwickelten Untersuchungsdesigns und passen ihre Methodik an. Die Studie basiert auf einer Fragebogenerhebung unter 53 Unternehmen unterschiedlicher Branchen; die Ergebnisse unterstützen den Zusammenhang zwischen proaktiver Marktorientierung und Unternehmensperformance. Nach Slater und Narver ist die Proaktive Marktorientierung eine Unternehmenskultur, die darauf abzielt, Mehrwert für den Kunden zu schaffen.

Dieselben Faktoren betonen Narver et al. in „Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success“ (2004). Der Artikel zielt darauf ab, die Messbarkeit von Marktorientierung zu optimieren und dieses Konzept auf Produktneueinführungen anzuwenden. Die Studie basiert auf einer Befragung von 120 Managern. Die Ergebnisse zeigen die Unterscheidung zwischen zwei Dimensionen von Marktorientierung: Die Responsive market orientation entspricht dabei dem reaktiven Market Driven-Ansatz. Die Proaktive Marktorientierung wird hingegen als evolutionäres Marketing beschrieben, das dem Aufdecken, Nachvollziehen und Befriedigen latenter Kundenbedürfnisse dient. Da Kunden nur bedingt in der Lage sind, Bedürfnisse zu artikulieren, werden Kunden mittels Marketingmaßnahmen angeleitet: *„The concept of market orientation implies ... proactive market orientation, which addresses the latent needs of customers – that is, opportunities for customer value of which the customer is unaware“* (Narver et al., 2004: 334). Ziel ist dabei die Evaluierung latenter Markterfordernisse. Narver et al. gehen somit in ihrem Ansatz der Proaktiven Marktorientierung über das reine Reflektieren und Erfüllen von Kundenwünschen deutlich hinaus. Dabei zeichnen sich Unternehmen, die einen proaktiv ausgerichteten Marktorientierungsansatz verfolgen, durch eine zukunftsorientierte Antizipationsgrundhaltung aus.

Die proaktive Ausprägung von Marktorientierung ist zukunftsorientiert und stellt eine Möglichkeit dar, Wettbewerbsvorteile zu erlangen; sie wirkt sich nach Narver et al. (2004) positiv auf die Entwicklung und den Erfolg neuer Produkte und somit auf den Unternehmenserfolg aus (Tabelle 12).

Tabelle 12: Zusammenfassende Darstellung der Studien zum Proaktiven Marktorientierungsansatz

| PROAKTIVE MARKTORIENTIERUNG | | |
|---|---|--|
| Autor(en) | Fokus | Zentrale Ergebnisse |
| | <ul style="list-style-type: none"> Einfluss auf Unternehmenserfolg | <ul style="list-style-type: none"> latente Kunden- und Marktbedürfnisse evolutionäre Antizipationsgrundhaltung aktive und zukunftsorientierte Strategie |
| Narver/ Slater/ McLachlan (2000); Slater/ Narver (2000) | <ul style="list-style-type: none"> Zusammenhang von latenten Kundenwünschen und Unternehmenserfolg | <ul style="list-style-type: none"> Aufdecken und Erfüllen unbewusster Bedürfnisse von Konsumenten |
| Narver/ Slater/ McLachlan (2004) | <ul style="list-style-type: none"> Einfluss latenter Kundenbedürfnisse auf Unternehmenserfolg | <ul style="list-style-type: none"> evolutionäres Marketing zum Aufdecken, Nachvollziehen und Erfüllen unbewusster Kundenbedürfnisse und Markterfordernisse Antizipationsgrundhaltung mit zukunftsorientierter Marktorientierungsausprägung |

Zusammenfassung

Zusammenfassend können folgende Faktoren der Proaktiven Marktorientierung als evolutionäre Marketingausrichtung festgehalten werden: proaktive und zukunftsorientierte Antizipationshaltung sowie Aufdecken und Erfüllen unbewusster Kundenbedürfnisse; zum Schaffen und Sicherstellen von Unternehmenserfolg beantworten Unternehmen latente Kundenbedürfnisse und Markterfordernisse anhand einer proaktiven und zukunftsorientierten Antizipationsgrundhaltung.

Gemeinsamkeiten

Proaktive Marktorientierung und Market Driving zeigen deutlich konzeptionelle Überschneidungen. Market Driving-orientierte Unternehmen agieren dabei nicht allein proaktiv, sondern noch radikaler als Unternehmen, die einen rein proaktiv ausgerichteten Marktorientierungsansatz verfolgen. Bei einer proaktiven Marktorientierung konzentrieren sich Unternehmen auf das Aufdecken und Erfüllen unbewusster Bedürfnisse von Konsumenten, während Market Driving zwar ebenfalls latente Kundenbedürfnisse umfasst, zugleich jedoch zusätzlich das Kreieren neuer Kundenpräferenzen anstrebt und als Ziel das proaktive Formen von Präferenzen hat, um so den Markt zu beeinflussen. Beiden Ansätzen ist dabei ein zukunftsgerichteter Charakter gemein.

Der Ansatz der Proaktiven Marktorientierung beruht auf der Annahme, dass eine rein reaktive Marktorientierung zur Angleichung von Produkten und letztlich auch zu einer abwärts führenden Spirale der Preisentwicklung führt (Narver et al., 2004). Wenn sich alle Unternehmen einer Branche allein an den offensichtlichen Bedürfnissen von Kunden orientieren, entwickeln sich immer ähnlicher werdende Produkte und Dienstleistungen, die sich schließlich allein durch konkurrierende Preise unterscheiden lassen. Somit bietet das Bewusstmachen latenter Kundenwünsche eine Chance, sich der Spirale immer weniger differenzierender Produkte und den sich daraus entwickelnden negativen Konsequenzen zu entziehen (Narver et al., 2004).

Eine vergleichende Darstellung der Ansätze Market Driving versus Proaktive Marktorientierung ist in Tabelle 13 dargestellt.

Tabelle 13: Vergleichende Darstellung Market Driving und Proaktive Marktorientierung

| Market Driving versus Proaktive Marktorientierung |
|---|
| <p>Market Driving</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen als zukunftsweisende Impulsgeber • zukunftsgerichtete Analyse langfristiger Kundenwünsche, Markterfordernisse und Wettbewerbsaktivitäten • proaktives Beeinflussen und Anleiten von Marktteilnehmern • Verändern von Marktgegebenheiten durch radikale Innovationen • revolutionäres Marketing |
| <p>Proaktive Marktorientierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen mit zukunftsorientierter Antizipationshaltung • antizipative Analyse und proaktives Erfüllen latenter Kundenbedürfnisse • aktives Beeinflussen von Marktteilnehmern • Beeinflussen von Marktgegebenheiten • evolutionäres Marketing |

Market Driving-Charakteristika im Vergleich zur Proaktiven Marktorientierung

Der Market Driving-Ansatz beinhaltet im Gegensatz zum Ansatz der Proaktiven Marktorientierung zwar ebenfalls den zukunftsgerichteten und proaktiven Umgang mit Märkten, Kunden und Wettbewerbern, betont hierbei jedoch deutlich stärker die beeinflussenden, vorausschauenden, radikalen und innovationsgetriebenen Aspekte.

2.3.4 Innovationsorientierung

Der innovationsorientierte Ansatz weist aufgrund seines neuerungsgetriebenen Grundgedankens ebenso Parallelen zum Market Driving-Ansatz auf. In der Literatur zeigt sich die überwiegend synonyme Verwendung von Innovativeness und Innovation Orientation beispielsweise anhand der von Hurley und Hult (1998) verwendeten Definition von Innovativeness als Maß für die Innovationsorientierung von Unternehmen.

Die folgenden Studienergebnisse zum innovationsorientierten Ansatz dienen der konzeptionellen Abgrenzung gegenüber dem Market Driving-Konstrukt, vor allem hinsichtlich der Market Driving-relevanten Aspekte Innovationsförderung und -affinität sowie Veränderungs- und Risikobereitschaft.

Teece (1986) befasst sich in „Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy“ mit der Entwicklung von innovativen Firmen. Hierbei stehen Unternehmen im Mittelpunkt, denen es nicht gelang, auf der Basis ihrer Innovationskraft wirtschaftlichen Nutzen zu erzielen – deren Kunden oder

nachahmende Unternehmen hingegen von der Innovationsfähigkeit des betreffenden Unternehmens profitierten. Eine These der Untersuchung bildet die Annahme, dass ein Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg innovationsorientierter Unternehmen die Fertigungswirtschaft ist. Unternehmen, die über keine eigene Produktion verfügen, seien nicht wettbewerbsfähig, selbst angesichts eines hohen Innovationsgrades. Teece entwickelt zur Nachweisführung ein Modell, das die wesentlichen Faktoren für aus Innovationen gewonnenen Profit einbezieht, und diskutiert es anhand unterschiedlicher Unternehmen (wie EMI, IBM und Xerox). Im Ergebnis wird gezeigt, dass Geschäftsstrategien bei der Profitverteilung unter innovativen Unternehmen eine erhebliche Rolle spielen: Innovationsorientierte Unternehmen müssen sich deutlich von ihren Wettbewerbern distanzieren und über komplementäre Werte und Fähigkeiten verfügen, um Innovationen in Wettbewerbsvorteile umsetzen zu können. Unternehmen können andernfalls von Nachahmern durch deren bessere Marktpositionierung an Erfolg übertroffen werden.

Ashford beleuchtet in „An Innovation-Based Strategy for a Sustainable Environment“ (1999) Kapazitäten, Chancen und Innovationsbereitschaft als Voraussetzungen für technologischen Wandel in Firmen. Die übergeordnete Fragestellung ist dabei, wie Regierungen Unternehmen dazu bringen können, nachhaltiger und umweltschonender zu agieren. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass technologischer Wandel in Unternehmen einen positiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leistet, weshalb neben regulatorischen Aspekten (beispielsweise Standards) auch Managementstrategien bei der Beantwortung der übergeordneten Fragestellung relevant sind. Die Voraussetzungen für Nachhaltigkeit im technologischen Wandel auf der Basis von Innovationen fasst Ashford zusammen als das Umdenken von Problemorientierung zu Lösungsorientierung, das Bewerten technologischer Innovationen als unternehmenspolitisches Ziel, das Erkennen, dass die meisten vielversprechenden technologischen Neuerungen nicht unbedingt von regulierten Unternehmen geschaffen werden, das Verständnis, dass nur ein umfassender technologischer Wandel zur Optimierung von beispielsweise Produktivität und Sicherheitsstandards führt, sowie das Realisieren, dass Unternehmen Kapazitäten, Chancen und die Bereitschaft zu Innovationen haben müssen. Technologischer Wandel in Unternehmen gründet zunächst auf der Bereitschaft von Unternehmen zu Änderungen im Technologie- und Produktionsbereich sowie dem richtigen Einschätzen von möglichen und umsetzbaren Veränderungen. Hinsichtlich der Chancen hängt technologischer Wandel davon ab, ob eine neue Technologie übernommen oder erst entwickelt werden muss, welches regulative Umfeld dafür besteht, ob sich dadurch Kosten einsparen lassen, öffentliche Nachfrage besteht oder innerhalb der Industrie Änderungsdruck erwächst. Hinsichtlich Kapazitäten kann technologischer Wandel durch Informations- und

Wissenszuwachs zugunsten adäquater Alternativen im Innovations- und Produktionsprozess sowie in der Steigerung von Kompetenzen durch Weiterbildung aller Hierarchie-Ebenen erreicht werden. Die Studie zeigt, dass Regierung und Verwaltung diesen industriellen Anforderungen gerecht werden müssen, wenn technologischer Wandel in Unternehmen erreicht werden soll.

Nach den chinesischen und britischen Autoren Liu et al. (2009) stellen die Struktur und Kultur der Unternehmensorganisation sowie Arbeitskräfte bedeutende Einflussfaktoren im Innovationsprozess dar. In „Building Technological innovation-based Strategic Capabilities in a Textile Company in China: a Dynamic Resource-based-view“ untersuchen Liu et al. unterschiedliche Kombinationen von Schlüsselressourcen, die zur Strategiekompetenz von Unternehmen beitragen. Hierzu entwickeln die Autoren ein Modell auf Grundlage des ressourcenorientierten Ansatzes, das eine dynamische Perspektive auf Innovationsprozesse ermöglichen und die Entstehung von strategischen Fähigkeiten innerhalb von Unternehmen erklären soll. Zunächst werten Liu et al. die Resource Based View-Literatur aus, um das daraus abgeleitete Untersuchungsschema anschließend auf ein Fallbeispiel aus der chinesischen Textilindustrie anzuwenden. Die Studie basiert auf einer Analyse dieses Unternehmens, in die Fragebögen, Interviews, Beobachtungen und Dokumentenauswertungen eingingen. Im Ergebnis zeigen Liu et al., dass Firmen mit technologieinnovationsbasierten Potenzialen weder von Technologie- noch von Innovationsressourcen beeinflusst werden, dafür aber stark von der Organisationskultur und -struktur sowie von den Mitarbeitern des Unternehmens beeinflusst werden. Der dynamischste Faktor ist dabei das Personal eines Unternehmens. Unternehmen sollten demnach verstärkt in die Förderung und Organisation von Mitarbeitern sowie in die Kultur und Struktur des Unternehmens investieren, um strategische Potenziale weiter auszubauen.

Einen Überblick über weitere konzeptionelle und empirische Forschungsarbeiten zum innovationsorientierten Ansatz gibt Tabelle 14.

Tabelle 14: Zusammenfassende Darstellung weiterer Studien zum Innovationsorientierten Ansatz

| INNOVATIONSORIENTIERTER ANSATZ | | |
|--------------------------------------|--|--|
| Autor(en) | Fokus | Zentrale Ergebnisse |
| | <ul style="list-style-type: none"> Einfluss auf Wettbewerbsvorteile und Unternehmenserfolg | <ul style="list-style-type: none"> Offenheit gegenüber neuen Ideen und Veränderungen Feedback, Interaktion und Wissenszuwachs Veränderungs- und Risikobereitschaft Forschung und Innovation als Unternehmensstrategiebestandteil |
| Estók (2001) | <ul style="list-style-type: none"> Abhängigkeit technologischer Innovationen von Kontextfaktoren (Produktentwicklung, soziale, ökonomische und politische Werte) Technologie als Resultat eines kontinuierlichen gesellschaftlichen Verhandlungsprozesses | <ul style="list-style-type: none"> Innovationsvoraussetzungen für „new complex model of innovation“ <ul style="list-style-type: none"> kontinuierliches Feedback regelmäßige Interaktion Know-how-Ausbau und -Pfleger Forschungsinvestitionen Abkehr von linearen Innovationsprozessen |
| Kirner/Som/Dreher/Wiesenmaier (2006) | <ul style="list-style-type: none"> Innovationen im variablen unternehmens- und umweltabhängigen Bezugsrahmen Bewertungssystem und Erfolgsfaktoren zur Innovationsfähigkeit von KMUs | <ul style="list-style-type: none"> Kopplung von Unternehmens- und Innovationsstrategie durch ganzheitlichen Innovationsansatz und Identifizierung der Bedeutung von Innovationsroutinen |
| Lalkaka (2002) | <ul style="list-style-type: none"> Technologieinnovationen als Innovationsförderer und Treiber marktfähiger Produkte Unternehmer als unternehmensinterne Berater zur Identifizierung von Innovations- und Marktchancen Mobilisierung von Personal und Finanzen intelligente Entscheidungsfindung hinsichtlich Produktionsfaktoren unterstützende politische Maßnahmen, stabile Infrastruktur und Wettbewerb | <ul style="list-style-type: none"> innovationstreibende Maßnahmen <ul style="list-style-type: none"> Etablierung unterstützender politischer Maßnahmen Aufbau von Weiterbildungssystemen Bewältigen von Hürden vom Konzeptentwurf zur Marktreife finanzielle Unterstützung zum Bewerben der Innovation Nutzen professioneller Dienstleistungen bei Geschäftsidee-Entwicklung Werben für innovative Unternehmensstrukturen als Inkubator für Technologiegeschäftsbereiche |
| Lenfle/Midler (2001) | <ul style="list-style-type: none"> Evaluation von Wettbewerbsvorteilen und -bedingungen, die zu Innovationen führen innovationstreibende Prozesse innerhalb von Unternehmen Spezifizierung der Bewertungsbasis von Innovationen | <ul style="list-style-type: none"> innovationsbasierter Wettbewerb als nennenswerter Erfolgsfaktor für Unternehmen zentrale Rolle von Innovationsforschung, Entwicklungs- und Erprobungszeiten innerhalb des Managementkonzeptes Umkehrbarkeit von Investitionen und deren Betrachtung im Zeitverlauf Management firmeninterner Lerngruppen Beziehungspflege Kunde und Dienstleister |
| Mol/Birkinshaw (2009) | <ul style="list-style-type: none"> Erklärung von Managementinnovationen und deren Zusammenhang mit zukünftiger Unternehmensergebnissteigerung Schlüsselvariablen von Management- und Produktinnovationen (wie Unternehmensgröße, Marktumfang und externe Marktquellen, Netzwerke und Allianzen, Innovationsgrad, -barrieren und -quellen) | <ul style="list-style-type: none"> Managementinnovation als Implementierung neuer Managementpraktiken, die sich deutlich von bisherigen Managementstandards unterscheiden und weitreichende Unternehmensorganisationsziele betonen Managementinnovationen zeigen signifikant positiven Einfluss auf relevante Leistungskennzahlen von Unternehmen Managementinnovationen als zunehmend bewusst und konsequent eingesetzte Maßnahmen, die mehr und mehr auf der Tagesordnung von Unternehmen stehen |
| Snuikas (2007) | <ul style="list-style-type: none"> Übersicht über bestehende Theorien zu strategischen Innovationen Synthese verschiedener Erkenntnisse und Konzeption eines Empfehlungsrasters für Manager beim Entwickeln | <ul style="list-style-type: none"> Innovationen basieren auf neuer strategischer, problemzentrierter Denkweise und der Fähigkeit, Strategiethemata aus verschiedenen Blickwinkeln zu fokussieren strategische Innovationsprozesse fördern die |

| | | |
|----------------|--|--|
| | und Implementieren von Innovationsstrategien | Suche nach Innovationspotentialen und Bewertungssystemen <ul style="list-style-type: none"> • drei Outcomes von Innovationen: Schaffen neuer Geschäftsmodelle, Erschließung neuer Märkte sowie Wertzuwachs für Unternehmen und deren Kunden |
| Som (2010) | <ul style="list-style-type: none"> • kritische Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements als Herausforderung für Forscher und Manager • Innovationsdimensionen, Erfolgsfaktoren, Aufwendungen, Ergebnisse und Messbarkeit der Innovationsfähigkeit produzierender Unternehmen | <ul style="list-style-type: none"> • Innovationsfähigkeitsmessung durch kritische Erfolgsfaktoren wie Freiraum für Mitarbeiter, Flexibilität von Aufgaben, Strukturen und Hierarchien sowie Mitarbeitermotivation • Innovationsfähigkeit durch <ul style="list-style-type: none"> ○ Input-Indikatoren (Kapital, HR, Wissen) ○ Operationalisierung (strategisches Projekt- und Innovationsmanagement) ○ Output-Indikatoren (Wirtschaftseffekte) |
| Wessner (2010) | <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenhang von Innovationen und globalen Problemen (Förderung ökonomischen Wachstums, Entwicklung neuer Energiequellen, Gewährleistung weltweiter Gesundheitsstandards und Verbesserung von Sicherheitsstandards) | <ul style="list-style-type: none"> • ein allgemeingültiges Modell linearer Innovation existiert nicht, Innovationen entwickeln sich nicht-linear • Einfluss nicht-linearen Innovationsmodells sowie von Reality of Early Stage Funding Valley of Death und Notwendigkeit eines „Open Innovation Model“ zur Lösung globaler Themen |

Zusammenfassung

Zusammenfassend lassen sich folgende Faktoren des innovationsorientierten Ansatzes beschreiben: Distanz zu Wettbewerbern, eine positive Einstellung gegenüber möglichen und umsetzbaren Veränderungen, hohe Bedeutung von Stakeholder-Netzwerken, Wissenszuwachs, Forschung und Entwicklung, die Orientierung am Mehrwert für Kunden, eine problemzentrierte, strategische Suche nach Innovationspotentialen und der bedeutende Einfluss von Personal-, Unternehmens- und Organisationskultur. Als Teil der Unternehmensstrategie haben diese Faktoren einen deutlichen Einfluss auf das Schaffen von Wettbewerbsvorteilen; relevant ist hierbei das Einbeziehen von Marktteilnehmern, ein Know-how-Management sowie eine Veränderungs- und Risikobereitschaft.

Gemeinsamkeiten

Den beiden Ansätzen Market Driving und Innovationsorientierung sind grundlegend die folgenden Komponenten, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, gemein: Distanz zum Wettbewerb, Wille zum Wandel, Veränderungsbereitschaft, Stakeholderinvolvement, Knowledge-Management, Erkennen von und Investitionen in Innovationschancen, Forschung und Entwicklung, Schaffen eines Mehrwerts sowie eine entsprechende Personal-, Unternehmens- und Organisationskultur.

Eine vergleichende Darstellung der Ansätze Market Driving versus Innovationsorientierung ist in Tabelle 15 dargestellt.

Tabelle 15: Vergleichende Darstellung Market Driving und Innovationsorientierter Ansatz

| Market Driving versus Innovationsorientierter Ansatz |
|---|
| <p>Market Driving</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit von Wettbewerbern • veränderungseinfordernde Einstellung • Möglichmachen und Umsetzen von Veränderungen • proaktives Einbeziehen aller Marktstakeholder • Informationsmanagement • vorrangige Bedeutung von Forschung und Entwicklung • Kreation und (Um-)Formung des Zielgruppenmehrerts • proaktive Suche nach Innovationspotentialen • hohe Bedeutung von Personal-, Unternehmens- und Organisationskultur |
| <p>Innovationsorientierter Ansatz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distanz zu Wettbewerbern • positive Einstellung gegenüber Veränderungen • Definieren und Einschätzen möglicher Veränderungen • Interesse für und Einbeziehen von Stakeholder(n) • Wissenszuwachs • hohe Bedeutung von Forschung und Entwicklung • Relevanz des Zielgruppenmehrerts • aktive Suche nach Innovationspotentialen • Bedeutung von Personal-, Unternehmens- und Organisationskultur |

Market Driving-Charakteristika im Vergleich zum Innovationsorientierten Ansatz

Market Driving beinhaltet einen proaktiven Umgang mit Kundenbedürfnissen, der beim Innovationsorientierten Ansatz weniger im Fokus steht, da hier zwar nach Innovationen gesucht wird, dies jedoch weniger auf der Basis des Aufdeckens noch nicht geäußelter Kundenwünsche. Zudem hat der Innovationsorientierte Ansatz im Gegensatz zum Market Driving-Ansatz nicht das Anführen und Formen von Markt, Marktstrukturen und Marktteilnehmerverhalten anhand radikaler Innovationen zum Ziel, ebenso wenig wie die bewusste Beeinflussung von Wettbewerbern.

2.3.5 Fazit

Nach der detaillierten Betrachtung der zuvor beschriebenen Ansätze sind deutliche Überschneidungen, aber auch Unterschiede zu erkennen; zusammenfassend werden diese nochmals festgehalten.

Market Driving

Market Driving umfasst das proaktive Aufdecken, Erforschen und Erfüllen latenter Kundenbedürfnisse und Markterfordernisse, das Anleiten, Verändern und Formen von Marktstrukturen und des Marktteilnehmerverhaltens, das Beeinflussen und Lenken von Wettbewerbsstrategien sowie das Anführen des Marktes mittels krementeller Neuerungen.

Marktorientierung

Marktorientierung umfasst die zwei Dimensionen Market Driven und Market Driving und beinhaltet die Aspekte Markeninvestment, Markt-, Wettbewerbs- und Kundenorientierung sowie Wissensmanagement und deren Einfluss auf das Schaffen von Wettbewerbsvorteilen.

Market Driven

Market Driven ist gekennzeichnet als eine Ausrichtung der Marktorientierung und konzentriert sich auf das reaktive Verfolgen von Kundenbedürfnissen und Wettbewerbsaktivitäten im Rahmen gegebener Markt- und Rahmenbedingungen.

Proaktive Marktorientierung

Proaktive Marktorientierung zeichnet sich durch einen zukunftsgerichteten Charakter aus und konzentriert sich auf das Aufdecken und Erfüllen unbewusster Kundenbedürfnisse.

Innovationsorientierter Ansatz

Dieser Ansatz fokussiert die Aspekte Innovationsaffinität und -förderung sowie Veränderungs- und Risikobereitschaft als Teil der Unternehmensstrategie und zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen.

Allen Ansätzen ist gemein, dass sie in direktem Zusammenhang zu den unternehmensbeeinflussenden Faktoren Kunde, Markt und Wettbewerber stehen. Zum einen können Wettbewerber und Kunden ein reaktives Handeln von Unternehmen bedingen. Zum anderen können Unternehmen durch ihr Handeln Markt, Stakeholder und Umwelt selbst (pro-)aktiv verändern. Kundenpräferenzen und -bedürfnisse, Wettbewerbsverhalten und Marktbedingungen können einerseits reaktiv als zu akzeptierende Bedingungen betrachtet oder aber, wie beim Market Driving-Ansatz, als aktiv zu gestaltende Elemente betrachtet werden.

Die Unterschiede von Market Driving und den zuvor beschriebenen Ansätzen zeigen sich vor allem in der proaktiven versus reaktiven Umgangsweise mit relevanten Einflussfaktoren sowie in der treibenden Dynamik und Radikalität sowie im Anspruch einer Führungsrolle im Markt.

3 Konzeptionalisierung des Untersuchungsmodells

In den vorausgehenden Kapiteln wurde das Schaffen von Wettbewerbsvorteilen als Ziel unterschiedlicher Marketingstrategien zum Erreichen von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg betont, daher soll nun zuerst eine Darstellung dieser beiden Begriffe erfolgen (Kapitel 3.1). Hieran schließt sich die Beschreibung der Einbettung des Market Driving-Konstruktes in den Dynamic Capability-Ansatz (Kapitel 3.2) als theoretische Herleitung und Fundierung des Konstruktes an. Im Anschluss erfolgen die Entwicklung des Untersuchungsmodells (Kapitel 3.3) anhand einer ergänzenden empirischen qualitativen Vorbefragung (Kapitel 3.4) sowie die Darstellung der Grundstruktur des Untersuchungsmodells (Kapitel 3.5) und das abschließende Fazit (Kapitel 3.6).

3.1 Wettbewerbsvorteile und Unternehmenserfolg

Um sich gegenüber Wettbewerbern auf dem Markt zu behaupten und um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, streben Unternehmen die Entwicklung überlegener Angebote und Leistungen an. Die Vorteilsposition entsteht aufgrund eines überlegenen Leistungsangebotes am entsprechenden Markt und führt zu einer Bevorzugung durch Abnehmer (McLachlan, 2004).

Wettbewerbsvorteile sind Eigenschaften, Prozesse oder Dinge, die ein Unternehmen selbst besitzt oder über die es verfügt und die besser oder aber anders ausgeprägt sind als beim Wettbewerb. Eine Definition liefert beispielsweise Porter (McLachlan, 2004: 25; Porter, 1992): *„Wettbewerbsvorteile entstehen im wesentlichen aus dem Wert, den ein Unternehmen für seine Abnehmer schaffen kann, soweit dieser die Kosten der Wertschöpfung übersteigt.“* Porter (1999) führt Wettbewerbsvorteile auf niedrigere Kosten und auf Differenzierung zurück, aus welchen Stärken und Vorteile entstehen, wenn es einem Unternehmen besser als dem Wettbewerb gelingt, mit den Wettbewerbskräften umzugehen. Dies wiederum erfordert den Einsatz der Porter'schen Wettbewerbsstrategien Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte (Czerwinski, 2010).

Nach Simon (1988) müssen Wettbewerbsvorteile drei Bedingungen genügen: Sie müssen ein für den Kunden wichtiges Leistungsmerkmal betreffen, von den Kunden wahrgenommen werden und zugleich dauerhaft sein.

Plinke (2000) betrachtet nicht allein die Effektivität von Anbietern, sondern auch Effizienzvorteile als Elemente von Wettbewerbsvorteilen. Effizienzvorteile stellen dabei Anbietervorteile dar (wie bessere Ressourcen im Vergleich zum Wettbewerb aus Unternehmenssicht), während Effektivitätsvorteile Kundenvorteile bedeuten (wie die

Bedürfnisbefriedigung durch alternative Angebote am Markt aus Nachfragesicht). Das Vorhandensein von Wettbewerbsvorteilen allein verbessert lediglich die jeweilige Ausgangssituation von Unternehmen, erst das Nutzen des jeweiligen Wettbewerbsvorteils führt zu Unternehmenserfolg.

Wettbewerbsvorteile und Unternehmenserfolg können nach Witt (2008) anhand finanzieller Erfolgsfaktoren (wie Umsatz-, Wert- und Gewinnsteigerung sowie Kostensenkung) und anhand strategischer Erfolgsindikatoren (wie Verbesserung von Image, Kundenzufriedenheit und -bindung, Neukundengewinnung, Marktanteilen, Markterschließungsraten, Services und Produkten) bestimmt werden.

In Kapitel 2.2 waren zur Identifikation der Quelle von Wettbewerbsvorteilen der ressourcenorientierte und der Dynamic Capability-Ansatz vorgestellt worden, welche die Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen auf der Basis von Ressourcen und der Fähigkeit zu deren dynamischer Entwicklung erklären. Im nun folgenden Kapitel 3.2 wird der Zusammenhang des Ressourcen-, Dynamic Capability- und Market Driving-Ansatzes beschrieben.

3.2 Integration von Market Driving in den Ressourcen- und Dynamic Capability-Ansatz

Wie in Kapitel 2.2 erläutert, stellen der ressourcenorientierte Ansatz und der Dynamic Capability-Ansatz Modelle zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen dar. Die wesentlichen Elemente von Market Driving-orientierten Unternehmensstrategien (siehe Kapitel 2.1) zeigen zudem, dass sich beide Ansätze aufgrund der Betonung von Fähigkeiten und Ressourcen zur Neugestaltung von Märkten als Erklärungsansatz für das Market Driving-Konstrukt eignen, wobei der Dynamic Capability-Ansatz die notwendige Fähigkeit zu einer flexiblen Ressourcen-Handhabung betont (Hills, 2004; Kumar et al., 2000; Ottesen/Grønhaug, 2003).

Ausgehend von der Market Driving-Definition „*Market Driving ist der Grad, zu dem ein Unternehmen Strategien und Aktivitäten realisiert, die für die Branche einen Neuheitsgrad besitzen und die zu einer Veränderung der Marktstruktur und/oder des Marktverhaltens führen, so dass sich die eigene Wettbewerbsposition verbessert*“ (Stolper, 2007: 40), zeigt sich die Bedeutung der Untersuchung des Zusammenhangs von mithilfe von Dynamic Capabilities dynamisch entwickelten Ressourcen und Market Driving hinsichtlich der Beeinflussung von Märkten und zum Erreichen von Wettbewerbsvorteilen.

Der ressourcenorientierte Ansatz wurde zur Erklärung von Market Driving bereits von Stolper (2007) herangezogen. Die dabei untersuchten Market Driving-relevanten Ressourcen

umfassen die funktionalen Ressourcen Strength of Vision und Sensitivity to the Market Place sowie Innovativeness, Willingness to Cannibalize, Market Orientation, Low Formalization, Risk Propensity und Organizational Commitment als kulturelle Ressourcen. Die Unterteilung in funktionale (Wissen, Fertigkeiten und Erfahrungen von Mitarbeitern) und kulturelle (Normen, Gewohnheiten, Einstellungen und Werte von Mitarbeitern) Fähigkeiten erfolgt dabei in Anlehnung an Hall (1992; 1993). Der Einfluss der funktionalen Ressourcen Sensitivity to the Market place und Strength of Vision kann jedoch, im Gegensatz zu den kulturellen Ressourcen Market Orientation, Low Formalization, Risk Propensity und Innovativeness, nicht bestätigt werden.

Der ressourcenorientierte Ansatz ist eine Grundlage des Dynamic Capability-Ansatzes: Ressourcen führen hier über ihre Schaffung, Entwicklung und Neukombination (mittels Diversifikation und Mobilität im Rahmen unternehmensinterner Lernprozesse) zu Wettbewerbsvorteilen (Bitar, 2004; Eisenhardt/Martin, 2000; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984; Witt, 2008).

Der Dynamic Capability-Ansatz dient der Erklärung von Wettbewerbsvorteilen anhand der Fähigkeiten, Ressourcen dynamisch weiter zu entwickeln und zu nutzen, um auf sich verändernde Markterfordernisse und Umweltbedingungen zu reagieren.

Unternehmenserfolg basiert hier auf der Kompetenz zur flexiblen und kontinuierlichen Weiterentwicklung von Ressourcen, die stetig neu kombiniert von Unternehmen genutzt werden. Eine entsprechende Definition lässt sich anhand Teece et al. (1997: 516) festhalten: *„The firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies to address rapidly changing environments.“*

Das Vorhandensein von Ressourcen kann bereits als Wettbewerbsvorteil gesehen werden, während erst anhand von Dynamic Capabilities diese Ressourcen flexibel genutzt und beeinflusst werden, indem neue Ressourcen aufgebaut oder bestehende Ressourcen integriert, rekonfiguriert oder abgebaut werden.

Die dynamische Weiterentwicklung und Nutzung von Ressourcen erfolgt nach Witt (2008) durch die Dynamic Capability-Dimensionen Information Capabilities (Prozesse und Fähigkeiten zur Gewinnung und Verarbeitung von Informationen), Learning Capabilities (Zusammenspiel von Transfer, Speicherung und Nutzung von Wissen), Flexible Capabilities (strategische und organisatorische Flexibilität von Unternehmen sowie das Schaffen und Nutzen von Wissen und Lernprozessen) und Innovation Capabilities (Zusammenspiel und Förderung innovativer Ideen, Strategien und Prozesse).

Da vermutet werden kann, dass erfolgreich umgesetzte Market Driving-Strategien auch auf der Nutzung Dynamischer Fähigkeiten zur Ressourcenrekonfigurationen beruhen, um Märkte zu verändern und anzuführen (Neuenburg, 2010; Witt, 2008), eignen sich daher Ressourcen und Dynamic Capabilities als Hinführung zum Market Driving-Konstrukt.

Betrachtet man den Zusammenhang von Ressourcen (Stolper, 2007), Dynamic Capabilities (Witt, 2008) und Market Driving zeigen sich folgende Parallelen (Tabelle 19):

Information Capabilities fördern die dynamische Nutzung und Entwicklung der Ressource Market Orientation, vornehmlich was die Konzentration auf Märkte sowie die Gewinnung und Verarbeitung von Informationen über Marktstrukturen und -teilnehmerverhalten betrifft. Die Ressourcen Sensitivity to the Market Place und Organizational Commitment werden durch die Witt'schen Learning Capabilities (Bekenntnis zu Lernwillen, Know-how-Steigerung und Wissensnutzung) unterstützt. Mithilfe von Flexible Capabilities können die Ressourcen Low Formalization, Risk Propensity und Willingness to Cannibalize aufgrund der Fähigkeit zu situationsbedingtem Verhalten gegenüber Marktgegebenheiten und -teilnehmern weiterentwickelt werden; während die Ressourcen Innovativeness und Strength of Vision aufgrund der Fokussierung auf innovative Ideen durch Innovation Capabilities entwickelt werden.

Aufgrund dieses Zusammenhangs werden in der vorliegenden Arbeit folgende miteinander in Zusammenhang stehende Ressourcen und Dynamic Capabilities zur Erklärung von Market Driving herangezogen, die Tabelle 16 zu entnehmen sind.

Tabelle 16: Gegenüberstellung von Ressourcen nach Stolper (2007) und Dynamic Capabilities nach Witt (2008)

| Stolper (2007) | Witt (2008) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Market Orientation | <ul style="list-style-type: none"> • Information Capabilities |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sensitivity to the Market Place • Organizational Commitment | <ul style="list-style-type: none"> • Learning Capabilities |
| <ul style="list-style-type: none"> • Low Formalization • Risk Propensity • Willingness to Cannibalize | <ul style="list-style-type: none"> • Flexible Capabilities |
| <ul style="list-style-type: none"> • Innovativeness • Strength of Vision | <ul style="list-style-type: none"> • Innovation Capabilities |

Somit werden der Ressourcen- und der Dynamic Capability-Ansatz als theoretische Basis für die Untersuchung des Konstruktes herangezogen. Vor diesem Hintergrund wird im folgenden Kapitel die Modellentwicklung anhand Dynamischer Fähigkeiten und entsprechend behandelte Ressourcen zur Erklärung markttreibenden Verhaltens beschrieben.

3.3 Entwicklung des Untersuchungsmodells anhand Dynamischer Fähigkeiten und Ressourcen

Der Dynamic Capability-Ansatz erklärt das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen anhand der Fähigkeit von Unternehmen, Ressourcen kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu nutzen. Als interne Unternehmensressource versetzen Dynamic Capabilities Unternehmen in die Lage, sich dynamischen Umwelt- und Marktbedingungen anzupassen und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Der zuvor dargestellte Zusammenhang von Ressourcen, Dynamic Capabilities und Market Driving (Neuenburg, 2010; Stolper, 2007; Witt, 2008) zeigt, dass Unternehmen auf der Basis von dynamisch entwickelten Ressourcen Market Driving-Strategien verfolgen. Daher sind Dynamische Fähigkeiten und die darauf basierenden Ressourcenneukombinationen als konzeptionelle Herleitung des Market Driving-Konzepts von Bedeutung. Der Zusammenhang von Ressourcen, Dynamic Capabilities und Market Driving ist daher ein Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit.

Von Bogaert et al. (1994) werden Dynamische Fähigkeiten und Ressourcen anhand der Aspekte Having versus Doing unterschieden: Having bezieht sich auf den Besitz von Ressourcen wie Patente, Marken, Informationssysteme; Doing hingegen bezieht sich auf flexible Fähigkeiten zur Anwendung und Nutzung von Ressourcen wie strategische Unternehmenssteuerung, Forschung und Entwicklung sowie Produktions-Know-how.

Ähnlich beschreibt Witt (2008) den Zusammenhang von Dynamic Capabilities und Ressourcen: Ressourcen können mittels der Dynamischen Fähigkeit zur Generierung, Integration und Rekonfiguration verändert, aber auch abgestoßen werden.

Vor diesem theoretischen Hintergrund, aufgrund der Vorbefragungsergebnisse und aufgrund des zuvor beschriebenen Zusammenhangs von Dynamischen Fähigkeiten und Ressourcen wird für den weiteren Fortgang der Arbeit der Begriff „Dynamische Ressourcen“, im Sinne von mittels Dynamischer Fähigkeiten entwickelter und genutzter Ressourcen, verwendet.

Die Schwerpunkte der Entwicklung eines Erklärungs- und Untersuchungsmodells für markttreibendes Verhalten sowie der Identifikation Dynamischer Ressourcen, welche die Market Driving-Ausrichtung von Unternehmen fördern, werden als Ziele der empirischen Untersuchung in Kapitel 4 behandelt.

Zur Identifikation dieser dynamisch entwickelten und genutzten Ressourcen und ihres Einflusses auf Market Driving existieren bislang keine ausreichenden empirischen Belege, daher ist zur Spezifizierung der Konstrukte des Untersuchungsmodells eine duale

Vorgehensweise sinnvoll: Die relevanten Dynamischen Ressourcen werden zuerst anhand der Literaturanalyse hergeleitet (siehe Kapitel 2.2) und, angesichts der geringen Zahl an vorliegenden Untersuchungen, im Anschluss durch eine qualitative Vorbefragung empirisch hinterfragt und hergeleitet (Kapitel 3.4). Die Modellentwicklung wird demzufolge die Dynamischen Ressourcen beleuchten, welche sich entweder im Rahmen der Literaturanalyse herausbilden oder die sich bei den befragten markttreibenden Unternehmen in der qualitativen Vorbefragung ergeben. Im nächsten Schritt werden danach die vermuteten Zusammenhänge als Hypothesen formuliert (Kapitel 3.5).

3.4 Qualitative Vorbefragung und Fallstudienanalyse

Anhand der qualitativen Vorbefragung werden Maßnahmen und Strategien von Unternehmen betrachtet, die das Verhalten von Marktteilnehmern und/oder die Struktur von Märkten proaktiv beeinflussen und verändern. Dabei werden als empirischer Mehrwert die anhand der Literaturanalyse vorgestellten Market Driving-Elemente (siehe Kapitel 2.1) durch die Ergebnisse der Vorbefragung zusätzlich unterstützt oder aber durch neue, bislang nicht beachtete Aspekte ergänzt. Im Folgenden werden daher die Ergebnisse der Interviews mit Entscheidungsträgern markttreibender Unternehmen wiedergegeben, um die Hypothesen nicht allein anhand der Literaturanalyse, sondern gestützt und ergänzt durch empirische Ergebnisse herzuleiten.

Die vorliegende Vorbefragung bietet durch die Betrachtung von Praxisbeispielen die Möglichkeit, unterstützende oder ergänzende qualitative Informationen zum Untersuchungsobjekt Market Driving zu gewinnen; die hieraus sich ergebenden Hypothesen wiederum bilden die Grundlage der empirischen quantitativen Erhebung (siehe Kapitel 4).

Zur Herleitung der Hypothesen wurden Interviews mit zwölf Entscheidungsträgern von Unternehmen durchgeführt, die sich als in ihrer Branche marktführend und zugleich innovationsorientiert auszeichnen. Derartige Fallstudien eignen sich grundsätzlich zur Darstellung von Ereignissen und Zusammenhängen sowie zum Verfolgen explorativer Zielsetzungen, sie ermöglichen eine differenzierte Erhebung und Auswertung von Daten und zeichnen sich durch unterschiedliche Vorgehensweisen sowie Erhebungsmethoden aus (Häder, 2010). Anhand qualitativer, teilstrukturierter Leitfadenterviews können auf der Grundlage kleiner Stichproben und freier Antwortmöglichkeiten der Befragten tiefere Erkenntnisse zum Forschungsgegenstand sowie zu Motiven und Barrieren gewonnen werden, die gegebenenfalls zum Zeitpunkt der Fragebogenerstellung noch nicht ersichtlich waren (Aghamanoukjan et al., 2009; Mayer, 2008; Schnell et al., 2011). Mündliche qualitative Interviews ermöglichen zudem eine eindeutige Zuordnung der Aussagen zu den jeweils interviewten Personen sowie eine unverzerrte, nicht präterminierte Sammlung von Informationen (Scholz, 2008). Die Erhebung mittels qualitativer Interviews ermöglicht eine

flexible Gestaltung und Reihenfolge der Fragen sowie unbeschränkte Antwortmöglichkeiten der Gesprächspartner und gewährleistet so einen ausgeprägteren Informationsgehalt; die daraus gewonnenen Informationen dienen mittels der Analyse der Interviewtranskripte dem weiteren Erkenntnisgewinn (Berger, 2010). Auf die Betrachtung bereits existierender Fallstudien wird hier verzichtet, da einige der zu Market Driving vorliegenden Studien, wie zu De Beers (Harris/Cai, 2002) und zu IKEA (Tarnovskaya et al., 2007), bereits in Kapitel 2.1 berücksichtigt wurden.

Anhand der in diesem Kapitel betrachteten Praxisbeispiele und des dabei erhobenen eigenen empirischen Datenmaterials ist zudem die Analyse unterschiedlicher Markt- und Branchenaspekte möglich. Im Folgenden werden drei international agierende mittelständische Unternehmen betrachtet, deren Market Driving-Ausrichtung zuvor anhand eines telefonischen Screeninginterviews sichergestellt worden war. Auf Grundlage der Interviews wurden Erkenntnisse zu bereits durch die Literaturanalyse identifizierten Market Driving-Elementen und -Strategien untermauert sowie zu neuen Market Driving-Aspekten gewonnen. Gleichzeitig kann die Branchenunabhängigkeit des Market Driving-Konstruktes überprüft werden, da Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen herangezogen werden, die zudem in unterschiedlich ausgeprägten Wettbewerbsumfeldern und -intensitäten agieren (Stolper, 2007). Die in der vorliegenden Arbeit untersuchten Unternehmen repräsentieren eine Bandbreite von dienstleistenden (Beratung und Services zu Bodenbelägen) über weiterverarbeitende (Veredelung von Rohstoffen) zu produzierenden (Herstellung von Bodenbelägen und Medizinprodukten) Unternehmen.

Zielgruppe der qualitativen Interviews sind Führungskräfte aus den Bereichen Marketing, Vertrieb, Personal, Strategie und Geschäftsführung, da diese relevantes Hintergrundwissen zur Unternehmensstrategie und zugleich aufgrund ihrer unterschiedlichen Verantwortungsbereiche spezifische Betrachtungsweisen bieten (Gläser/Laudel, 2009).

3.4.1 Qualitatives Vorstudiendesign

Die Durchführung einer qualitativen Studie verfolgt einen interpretativen Ansatz, um Prozesse und Zusammenhänge möglichst umfassend zu verstehen und aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten (Dammann, 2011). Zugleich entsprechen die Fragebögen der qualitativen Interviews den Gütekriterien der qualitativen Marktforschung hinsichtlich Nützlichkeit, Glaubwürdigkeit, Originalität, Integration, Resonanz und Angemessenheit von Antworten und Ergebnissen (Kepper, 1994; Mayring, 2002; Spiggle, 1994; Steinke, 2007).

Das in Anlehnung an Flick (2000), Lamnek/Krell (2010) und Shadish et al. (2001) entworfene Design der vorliegenden qualitativen Vorbefragung umfasst (a) die Definition des

Untersuchungsgegenstandes, (b) die Formulierung der Forschungsfragen und -ziele sowie (c) die Erhebung und Auswertung des Datenmaterials und verbindet insofern Forschungsfragen und Datenerhebung (Blum, 2006).

(a) Definition des Untersuchungsgegenstandes

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit erschließt sich aus den zuvor dargestellten Forschungsfragen und -zielen:

- Konzeption des Market Driving-Konstruktes und Definition der Antezedenzbedingungen
- Bestimmung der Relevanz des Ressourcen- und Dynamic Capability-Ansatzes als konzeptionelle Herleitung des Market Driving-Konstruktes
- Untersuchung des Zusammenhangs der Konstrukte Market Driving, Market Driven und Marktorientierung sowie Bestimmung des Einflusses dieser Konstrukte auf den objektiven und subjektiven Unternehmenserfolg
- Definition relevanter unternehmensspezifischer Fähigkeiten und Ressourcen zum Ausbau der Market Driving-Ausrichtung von Unternehmen

(b) Forschungsfragen und -ziele

Anhand der qualitativen Vorbefragung soll hinterfragt werden, durch welche Strategien Unternehmen die Marktstruktur und/oder das Verhalten von Marktteilnehmern gestalten. Aufgrund des in Kapitel 1 beschriebenen Forschungsziels der Klärung des Verhältnisses von Market Driving versus Dynamic Capabilities sind folgende Fragen und Themen von Bedeutung:

- *Marktbeeinflussung:* Inwiefern nehmen die betrachteten Unternehmen Einfluss auf die Marktstruktur und das Verhalten von Marktteilnehmern?
- *Marktreourcen:* Welche unternehmensspezifischen Fähigkeiten und Ressourcen sind für die Entwicklung und den Aufbau Market Driving-orientierter Strategien relevant? Wie werden diese erworben, entwickelt und genutzt?
- *Markterfolg:* Welcher Zusammenhang besteht zwischen markttreibendem Verhalten und dem wirtschaftlichen Erfolg der betrachteten Unternehmen?

Die Fragen und Themen der qualitativen Interviews dienen dem Verfolgen der folgenden Forschungsziele:

- Beschreibung eines adäquaten konzeptionellen Ansatzes des Market Driving-Konstruktes und seiner Antezedenzbedingungen,
- Identifikation relevanter Aspekte des Ressourcen- und des Dynamic Capability-Ansatzes zur konzeptionellen Herleitung des Market Driving-Konstruktes,

- Darstellung des Zusammenhangs der Konstrukte Market Orientation, Market Driven und Market Driving
- sowie
- erstmalige Erläuterung der Bedeutung der unternehmensinternen Fähigkeit, Ressourcen im Rahmen Market Driving-orientierter Unternehmensstrategien dynamisch zu entwickeln und zu nutzen.

Die erweiterte Beachtung von Dynamic Capabilities schließt an die bisherige alleinige Betrachtung von Ressourcen im Market Driving-Zusammenhang an und liefert somit einen weiteren Forschungsbeitrag durch das Einbinden von Ressourcen und zudem Dynamic Capabilities in das Market Driving-Konstrukt.

(c) Qualitative Datenerhebung und -auswertung

Anhand erster Gespräche mit leitenden Unternehmensvertretern sowie anhand einer ersten Unternehmensanalyse wurde sichergestellt, dass es sich bei den im Folgenden vorgestellten Unternehmen um Firmen handelt, die in ihrer Branche Marktführer sind, sich selbst als Branchenpioniere sehen sowie den Unternehmenserfolg vorrangig durch Innovationen sicherstellen. Die Selektion der untersuchungsrelevanten Unternehmen und Gesprächspartner erfolgte mittels eines Rekrutierungsleitfadens (Screeners), anhand dessen entscheidende Zielgruppenmerkmale sichergestellt wurden und der so eine Basis für die Analyse der Studienergebnisse darstellt (Miller, 2011). Mithilfe des Screeners wurden in einem telefonischen Vorgespräch die Marktorientierungsausrichtung und die Market Driving-Ausprägung der Unternehmen hinterfragt (Maindok, 1996). Die erneute Fragestellung hinsichtlich der Market Driving-Ausrichtung im Hauptfragebogen der Vorbefragung dient dabei der Rückversicherung der strategischen Ausrichtung des jeweiligen Unternehmens. Die Interviews der qualitativen Vorbefragung erfolgten mit Entscheidungsträgern der untersuchten Unternehmen (siehe Abbildung 3). Zur Identifikation der Unternehmen wurden die Kriterien Marktführer (Marktführerposition in der jeweiligen Branche), Innovator (Innovationen als kennzeichnender Faktor des Unternehmens) und Pionier (Rollen-selbstverständnis hinsichtlich des Erreichens von Unternehmenszielen durch neuartige und für die jeweilige Branche ungewöhnliche Handlungs- und Entscheidungswege) herangezogen (Neuenburg, 2010; Stolper, 2007).



Abbildung 3: Rekrutierungsleitfaden zur Selektion der Unternehmen und Interviewzielgruppe

Auf Basis dieser Kriterien wurden die Unternehmen Nora Systems GmbH (Systemanbieter von Bodenbelägen), H.C. Starck GmbH (Hersteller von Metallen und Keramiken) und Albert GmbH & Co. KG (Hersteller von Medizinprodukten) für die qualitative Vorbefragung gewählt, deren Entwicklung, Verlauf und Zielsetzung Abbildung 4 zu entnehmen sind und deren Ergebnisse im folgenden Kapitel vorgestellt werden.



Abbildung 4: Darstellung von Vorgehensweise und Zielsetzung der qualitativen Vorbefragung

3.4.2 Ergebnisse

Die qualitative Vorbefragung dient in erster Linie der erweiterten Hypothesengenerierung (Hopf, 1995), die inhaltliche Interviewstruktur dazu ist in Abbildung 5 dargestellt.

Dabei basiert der erste Teil der Vorbefragung zu Nora Systems auf vier Interviews mit leitenden Unternehmensvertretern aus den Bereichen Marketing, Vertrieb und Kommunikation, der zweite umfasst vier Interviews mit Führungskräften von H.C. Starck aus den Unternehmensbereichen Marketing, Personal, Strategie und Vertrieb, während der dritte Teil ebenfalls auf vier Interviews mit Unternehmensvertretern der Albert-Gruppe aus den Bereichen Marketing, Vertrieb und Geschäftsführung basiert.

Die Anzahl der Interviews ($n = 12$) entspricht den Anforderungen des Erkenntnisgewinns qualitativer Forschung (Reinders, 2012), um den Status des Untersuchungsgegenstandes zu illustrieren und typische Muster zu rekonstruieren (Helfferich, 2009). Die Vorbefragungsinterviews (Anhang C) wurden bei allen drei Unternehmen anhand eines teilstrukturierten Interviewleitfadens durchgeführt (Mayring, 2002), so dass alle forschungsrelevanten Themen Beachtung fanden (Froschauer/Lueger, 1998). Die Interviews wurden aufgezeichnet und im Anschluss als Transkription festgehalten (Höld, 2007; siehe Anhang D).

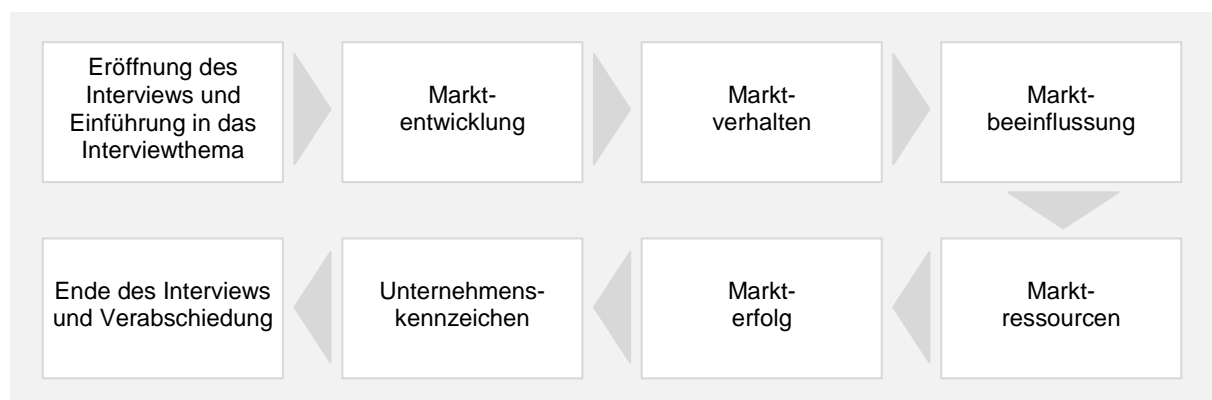


Abbildung 5: Leitfadenstruktur der qualitativen, teilstrukturierten Interviews zur Untersuchung der unternehmensstrategischen Ausrichtung

Die Aufbereitung der Interviews erfolgte mittels der Protokollierungstechnik der wörtlichen Transkription. Der Text wurde wortgetreu in Word-Dokumente übertragen, wobei Dopplungen, Sprechpausen, Floskeln, Redundanzen und „Ähs“ weggelassen und etwaige Satzbaufehler behoben wurden (Mayring, 2002). Die Analyse der Transkripte erfolgte mittels der Kombination von theoretisch angeleiteter und explorierend beschreibender Analyse anhand von Auswertungskategorien, die den Themengruppen der Forschungsziele entsprechen, zudem mittels der explorierenden qualitativen Inhaltsanalyse der Interviews nach Mayring (Mayring, 2003; Mayring/Brunner, 2007; Mayring/Brunner, 2010). Die Interviewauswertung orientiert sich an einem Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse und einer Grundform des Interpretierens und Zusammenfassens nach Mayring (2003: 58): „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu

schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist“ (siehe Anhang E). Bei der Interviewanalyse wurden die Interviewaussagen entsprechend ausgewählter Themenbereiche strukturiert, systematisiert und analysiert. Die Strukturierung erfolgte gemäß der Definition von Kategorien (Zuordnung einzelner Textstellen), Ankerbeispielen (pro Kategorie werden Textstellen als Ankerbeispiele identifiziert, die der Zuordnung weiterer Textstellen dienen) und Kodierregeln (Festlegung von Kodiereinheiten zur Abgrenzung von Kategorien); die Auswertungsschritte werden tabellarisch festgehalten (Mayring, 2003). Nach Auswertung und Zusammenfassung wurden die gewonnenen Kategoriensysteme hinsichtlich der Fragestellung interpretiert und die Interviews verglichen (Mayring, 2003). Bei der Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) erfolgte die Verdichtung des Materials auf die wesentlichen Aussagen in eine kürzere und somit überschaubarere Form. Danach erfolgte die inhaltliche Auswertung der transkribierten Interviewtexte mittels interpretativer Verfahren, um die Äußerungen der Befragten zu decodieren und zu interpretieren (Aghamanoukjan et al., 2009). Im Anschluss wurden, nach dem Pattern Matching-Prinzip, die empirischen Erkenntnisse der Interviewanalyse mit bestehenden Erkenntnissen aus bisherigen Market Driving-Ansätzen verglichen; dies diente der Gewährleistung der inhaltlichen Validität der Ergebnisse und der Bildung theoretischer Beziehungs- und Erklärungsmuster (Schögl/Tomczak, 2009). Danach erfolgte die Cross-Case-Analyse der Ergebnisse, um die jeweiligen unternehmensspezifischen Erkenntnisse inhaltlich zu strukturieren, zu verdichten und im Hinblick auf die Ausgestaltung des Market Driving-Konzepts miteinander zu vergleichen (Schmid, 2012).

Bei der Darstellung der drei Unternehmensstudien werden im Folgenden zunächst das jeweilige Unternehmen und seine Geschäftsfelder vorgestellt; daran anschließend erfolgt die Darstellung der Ausprägung der Market Driving-Orientierung der Unternehmen. Die Interviewerkenntnisse der Vorbefragung werden in Kapitel 3.5 zur Konzeption des Untersuchungsmodells mit den im Rahmen der Literaturanalyse gewonnenen theoretischen Market Driving-Aspekten abgeglichen.

3.4.2.1 Nora Systems GmbH

Unternehmen

Nora Systems ist Marktführer für Bodenbelagssysteme, die Stärken des Unternehmens sind Innovationsorientierung und eine Made-in-Germany-Premiumqualität. Das Unternehmen unterstützt und berät Architekten, Bauplaner und -herren mit Produkten und Dienstleistungen bei der Gestaltung von Innenräumen. Bis 2007 gehörte das Unternehmen zum Weinheimer Freudenberg-Konzern, das Unternehmen beschäftigt rund 1.100 Mitarbeiter; 2014 wurden über 204,6 Millionen Euro erwirtschaftet. Nora Systems ist weltweit in über 80 Ländern

vertreten, davon allein in 15 Ländern mit eigenen Vertriebsorganisationen. Die interne Nora Academy wurde zur Entwicklung und Sicherung eines einheitlichen Unternehmens- und Produktwissens gegründet. Als für die Unternehmenskultur bedeutende Unternehmenswerte gelten vorrangig Premiumqualität, Kundenorientierung und das Schaffen eines dauerhaften und einzigartigen Kundennutzens. Dabei spielen nicht allein Produkte, sondern zunehmend auch Serviceleistungen eine ganz entscheidende Rolle, vor allem die Begleitung und Beratung von Kunden in den Prozessen von Bauplanung und -realisierung. Die Unternehmenskultur wird zudem deutlich geprägt durch eine unternehmensinterne Zusammenarbeit, individuelle Leistungsbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein, Austausch mit Kunden und ein ständiges Lernen zu Märkten und Kunden (Nora Systems, 2015).

Geschäftsfeld

Der Markt für Bodenbeläge umfasste in Deutschland 2011 einen Absatz von 353 Millionen qm, davon fielen 217 Millionen qm auf den Wohnbereich und 136 Millionen qm auf den Objektbereich; davon bezogen sich rund 68 Millionen qm auf den für Nora Systems relevanten Bereich der elastischen Bodenbeläge (SN-Verlag o.J., zitiert nach GHF, 2015). Der Bundesverband Großhandel Heim und Farbe e.V. (GHF) umfasst insgesamt 23 Mitglieder aus dem Bodenbelagsbereich, als wichtigste Wettbewerber von Nora Systems sind Dura Flooring und Vorwerk zu nennen (GHF, 2015).

Markttreibendes Verhalten

Die Interviewten beschreiben Nora Systems als Marktführer im Bereich (elastische) Bodenbeläge, an welchem sich Wettbewerber, Kooperationspartner und Kunden insbesondere bei der Entwicklung von Services und Vertriebssystemen orientieren. Nach Einschätzung der befragten Unternehmensvertreter orientiert sich das Unternehmen zwar an aktuellen Marktgegebenheiten und Kundenbedürfnissen, was aber allein dem Abgleich der Erfolgs- und Umsetzungschancen innovativer Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen dient. Aus Unternehmenssicht leitet sich das eigene proaktive Agieren vielmehr von den Unternehmenswerten Flexibilität, Dynamik, Verantwortungsbewusstsein und Unternehmergeist ab. Als Erfolgsnachweis verweist Nora Systems auf die Stellung als Branchen-Benchmark für das Gros der Marktprotagonisten; insbesondere Dienstleister, Kunden, Kooperationspartner und Wettbewerber orientieren sich an neuen Maßnahmen und Strategien hinsichtlich Marketing, Produktentwicklung und Vertrieb und richten eigene Maßnahmen daran aus; so ließen sich Kunden bisher hinsichtlich ihrer Präferenzen lenken. Daneben führt die erfolgreiche Positionierung als Systemanbieter zu einer verstärkten Kunden- und Dienstleisterbindung, zu Kooperationen und zur Reduzierung der Anzahl der Wettbewerber, die versuchten, als reine Produkthanbieter auf dem Markt zu bestehen. Zudem

etablierte sich das Unternehmen als Vorreiter hinsichtlich Design und Neuproduktentwicklung, basierend auf einer Unternehmenskultur, die ungewöhnlich für die Branche ist (wie Einbezug von Zulieferern und Dienstleistern in die Produkt- und Serviceentwicklung oder Marketing-Know-how des Vertriebs). Die vielfältigen Projektbereiche Gesundheits- und Bildungswesen, Shops und Stores, Industrie, öffentlicher Bau, Transportwesen, Handel- und Dienstleistungsketten, Intarsien und Treppenlösungen sind kennzeichnend für das vielfältige und innovative Engagement des Unternehmens. Insbesondere durch die Profilierung als Systemanbieter mit der Beratung und Begleitung von Kunden in Planungs- und Nutzungsphase, den Fokus auf Kautschuk, den Gewinn von Designpreisen (wie Red Dot Design Award und Architects' Darling Award), Applications (zu Produktpalette, Einsatzbereichen und Referenzen) sowie die Einführung von Nora system blue als erstes zertifiziertes und umweltverträgliches Bodenaufbau-Verbundsystem hinsichtlich nachhaltiger Baumaterialien ist die marktführende und -treibende Position von Nora Systems herzuleiten (Tabelle 17).

Tabelle 17: Market Driving-ausgerichtete Maßnahmen von Nora Systems

| Market Driving-Objekt | Nora Systems-Umsetzung | Veränderung Marktstrukturen | Veränderung Marktteilnehmerverhalten |
|-----------------------|---|-----------------------------|--------------------------------------|
| Kunden | • Serviceorientierung und „Alles aus einer Hand“-Ansatz | <i>direkt</i> | - |
| | • Entwicklung innovativer Produkte und Services | <i>direkt</i> | - |
| | • Unternehmensentwicklung vom Produkt- zum Systemanbieter und Berater | - | <i>direkt</i> |
| | • Kundenkontakt auf Augenhöhe | - | <i>direkt</i> |
| | • Setzen neuer Produkt- und Servicemaßstäbe | - | <i>direkt</i> |
| Wettbewerber | • Aufbau einer Unternehmensmarke | <i>direkt</i> | - |
| | • Positionierung als Berater und Systemanbieter | <i>direkt</i> | - |
| | • Leitbild für den Wettbewerb | <i>direkt</i> | - |
| | • Fokus auf Markenaufbau und -pflege | - | <i>direkt</i> |
| | • Beratung statt Verkauf | - | <i>direkt</i> |
| | • Systeme statt Produkte | - | <i>direkt</i> |
| | • Wettbewerbsleitbild | - | <i>direkt</i> |

| | | | |
|---------------------|--|---------------|---------------|
| Kooperationspartner | • Wissensaustausch mit Kooperationspartnern | <i>direkt</i> | - |
| | • Kompetenzausbau durch Netzwerke | <i>direkt</i> | - |
| | • Win-Win-Austausch mit Dienstleistern | - | <i>direkt</i> |
| | • Stakeholder als Absatzpartner | - | <i>direkt</i> |
| | • Netzwerkpartner als Informationsquelle | - | <i>direkt</i> |
| Diverse | • Abbau interner Abteilungsgrenzen für Kompetenzen zugunsten abteilungsübergreifenden Wissensaustausches | - | <i>direkt</i> |
| | • Mut zu Risiken und Fehlerbereitschaft | - | <i>direkt</i> |

Interview-Erkenntnisse

Die interviewten Entscheidungsträger berichten, dass Innovationen und Patente als Ressourcen eine wichtige Rolle spielen, um sich vom Wettbewerb erfolgreich und unique zu differenzieren und um den Unternehmenserfolg zu sichern. Die kontinuierliche Nutzung dieser Ressourcen, aber auch das Erwerben, Schützen und Weiterentwickeln dieser werden von den Befragten als unerlässlich für das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen betrachtet. Ebenfalls relevant für das proaktive Agieren am Markt ist das Markenbild, um Nora Systems als innovative Unternehmensmarke zu positionieren; daher wird die Markenbildung forciert. Des Weiteren ist die auf Flexibilität ausgerichtete und eigenständige Unternehmenskultur für das markttreibende Agieren bestimmend, wobei Unternehmergeist und der Mut, neue Wege zu gehen, bei Nora Systems im Zentrum stehen. Um flexibel auf sich verändernde Anforderungen des Marktes Einfluss nehmen zu können, werden zum einen Marktanalysen forciert, zum anderen werden individuelle Lernmöglichkeiten für Mitarbeiter gefördert. Mitarbeiterinvolvement und Lernkultur, die aus Sicht von Nora Systems die proaktive Unternehmenskultur stärken, werden daher durch einen hohen Grad an Freiraum der Mitarbeiter und durch Fortbildungsprogramme gefördert. Für Nora Systems ist die Strategische Flexibilität von Bedeutung, da es häufig zu Marktveränderungen kommt, die antizipiert werden müssen oder aber auf die zeitnah reagiert werden muss. Ebenso fördern strategische Netzwerke (mit privaten Klinikgruppen und Krankenhausträgern zur Entwicklung neuartiger Produktleistungen wie Bodenbeläge zur Vermeidung von Oberschenkelhalsbrüchen) das markttreibende Verhalten des Unternehmens, Wettbewerbsvorteile und Unternehmenserfolg (vor allem in Form von Gewinn- und Umsatzentwicklung).

Zusammenfassend sollen aufgrund der Vorbefragung von Nora Systems folgende Elemente in die quantitative Untersuchung mit übernommen werden: Innovationen, Patente, kontinuierliches Nutzen, Erwerben, Schützen und Weiterentwickeln von Ressourcen,

Markenbild, Unternehmensmarke, Flexibilität, eigenständige Unternehmenskultur, Unternehmergeist, Mut zu neuen Wegen, Marktanalysen, individuelle Lernmöglichkeiten, Mitarbeiterinvolvement, Lernkultur, proaktive Unternehmenskultur, Freiraum für Mitarbeiter, Fortbildungsprogramme, Antizipieren von Marktveränderungen und strategische Netzwerke.

Exemplarische Zitate zur strategischen Marketingausrichtung von Nora Systems sind Abbildung 6 zu entnehmen.

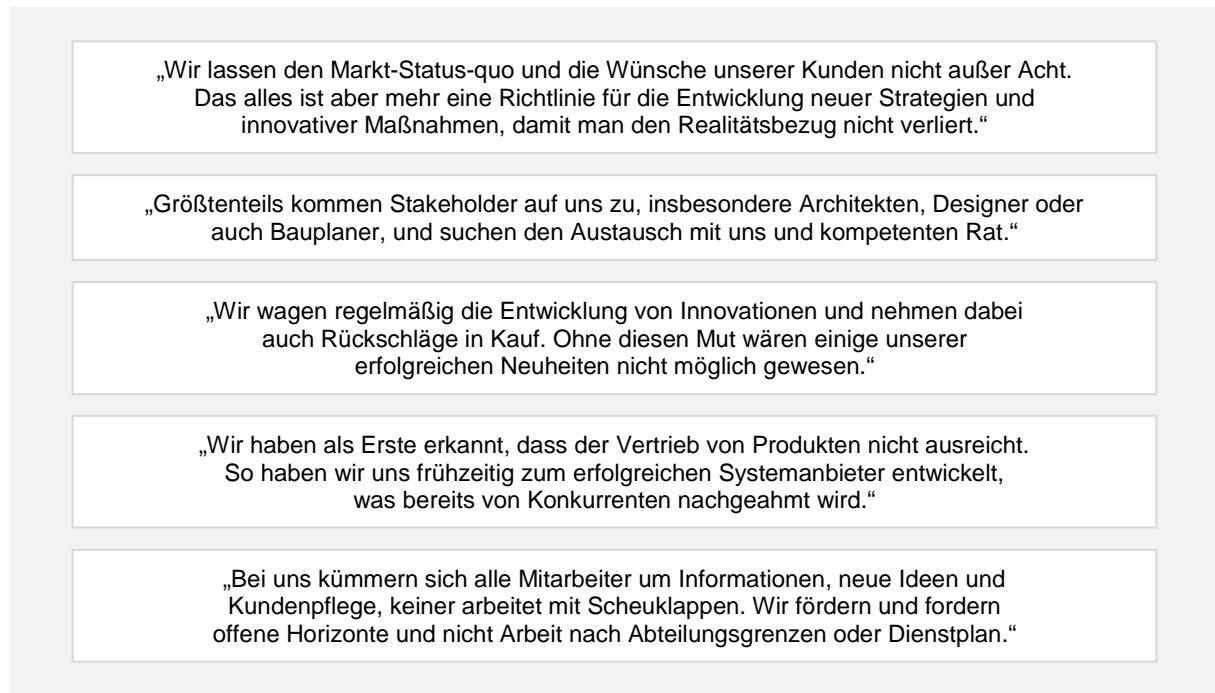


Abbildung 6: Interviewaussagen von Nora Systems zur Marktstrategie

3.4.2.2 H.C. Starck GmbH

Unternehmen

H.C. Starck ist eine internationale Unternehmensgruppe mit rund 2.800 Mitarbeitern an 12 Produktionsstandorten in Europa, Nordamerika und Asien; weltweit erwirtschaftete der Konzern 2011 einen Umsatz von 883 Millionen Euro. Die Unternehmensgruppe konzentriert sich vorrangig auf die Weiterverarbeitung von Rohstoffen sowie auf die Produktion und Verarbeitung von Metallen und technischen Keramiken. H.C. Starck positioniert sich als Partner für innovative Produkte mit hoher Wertschöpfung, dabei liefert die Unternehmensgruppe vom hochwertigen Grundstoff über kundenspezifische Produktentwicklungen bis zur fertigen Produktlösung alles aus einer Hand. Mit kundenspezifischen Lösungen auf Grundlage eines unigen Produktportfolios unterstützt H.C. Starck Kunden entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Die Integration der Chemie-, Metallurgie- und Keramikkompetenzen bieten den Kunden innovative und optimierte Lösungen und

generieren dabei einen deutlichen Kundenmehrwert. Die individuellen Produktlösungen von H.C. Starck sind ein fester Bestandteil der innovativen Anwendungen in den Kooperationsbranchen Automobil, Chemie, Elektronik, Optik, Energie, Medizintechnik, Luft- und Raumfahrt sowie im Rahmen von Servicelösungen (H.C. Starck, 2015).

Geschäftsfeld

Der globale Markt für Metall- und Energierohstoffe ist durch einen äußerst intensiven Wettbewerb geprägt. Die Deutsche Rohstoffagentur in der Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe unterstützt die Rohstoffversorgung der deutschen Wirtschaft. Metalle sind vorrangig für die Elektronikindustrie und Technologien der erneuerbaren Energien erforderlich. Jeder Deutsche nutzt im Laufe seines Lebens rund 1.000 Tonnen Rohstoffe, etwa zwei Drittel davon sind Metalle, Industriemineralien sowie Baurohstoffe. Deutschland importierte 2010 mineralische und energetische Rohstoffe im Gesamtwert von 138 Milliarden Euro; demgegenüber steht ein Gesamtwert aus heimischer Produktion von 18 Milliarden Euro. Der weltweit rapide ansteigende Rohstoffbedarf drückt sich in einer massiven Konkurrenz um global verfügbare Ressourcen aus. Als weiterer Einflussfaktor sind Exportquoten zu betrachten, die den Markt beeinflussen und den freien Zugang zu notwendigen Metallen verhindern. Dabei steigen die Kooperationsmöglichkeiten deutscher Unternehmen an internationalen Rohstoffprojekten wie beim Abschluss langfristiger Lieferverträge oder bei der Erschließung von Lagerstätten (Fuchs, 2011).

Markttreibendes Verhalten

Die Interviewergebnisse beschreiben H.C. Starck als Marktführer für das Segment Metallproduktion und -verarbeitung. Hierbei spielen vor allem die Unternehmenswerte eine Rolle, welche die Mitarbeiter dazu ermutigen, flexibel zu agieren sowie Verantwortung zu übernehmen. Wettbewerber konzentrieren sich besonders auf die kundenbindungs-fokussierte Vertriebsstrategie, während Kooperationspartner und Zulieferer sich an von H.C. Starck vorgegebenen ethischen Verhaltensregeln orientieren müssen. Der Konzern orientiert sich an aktuellen Marktdaten und zukünftigen Markterfordernissen, anhand derer die Chancen neuer Unternehmensstrategien bewertet werden. Die Beeinflussung des Kundenverhaltens erfolgt dabei über neue Marktmaßstäbe und Vertriebsformen, die das Unternehmen setzt. So entstehen Angebote, welche die Kunden bevorzugen und aufgrund des Kundennutzens den Markt formen. Kooperationspartnerschaften hingegen spielen für den Konzern eine weniger ausgeprägte Rolle. Die sowohl marktführende als auch richtungweisende Stellung beruht beispielsweise auf der Kompetenz und dem Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter, ebenso auf dem Erarbeiten einer hohen Wertschöpfung im Interesse der Stakeholder, welche durch die Unternehmensmarke

widergespiegelt wird. Des Weiteren bedeutsam für die Unternehmensmarke und -kultur sind soziale Verantwortung, Produktions- und Produktsicherheit, Kundenorientierung sowie ein Verhaltenskodex, der den offenen Austausch der Mitarbeiter untereinander fördert. Branchen- und Umweltstandards werden eigenständig kontinuierlich verbessert, der Rohstoffwerb erfolgt nach OECD-Vorgaben; die entsprechende Zertifizierung erfolgte im Jahr 2012. H.C. Starck ist eines der ersten Unternehmen, die diese Zertifizierung zum zweiten Mal in Folge erhielten, was beispielsweise zum Abbau von Unsicherheiten von (potentiellen) Kunden führte, für welche die Aspekte Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung wichtig sind. Der verantwortungsvolle Einkauf von Rohstoffen und Kooperationen mit Zulieferern erfolgt mithilfe des Responsible Supply Chain Management Systems, das einen wettbewerbsfähigen und nachhaltigen Beschaffungsprozess unterstützt und eine neue Zielvorgabe für Wettbewerber darstellt. In der Rohstoffbranche spielen auch politische Entwicklungen bezüglich Gesetzgebungen eine wichtige Rolle. Daher verantwortet und koordiniert ein Energiemanager die weltweite operative Umsetzung der Energiepolitik, was die richtungsweisende Unternehmensposition weiter unterstreicht (Tabelle 18).

Tabelle 18: Market Driving-ausgerichtete Maßnahmen von H.C. Starck

| Market Driving-Objekt | H.C.-Starck-Umsetzung | Veränderung Marktstrukturen | Veränderung Marktteilnehmerverhalten |
|-----------------------|--|-----------------------------|--------------------------------------|
| Kunden | • gesteigerte Ansprüche aufgrund Corporate Social Responsibility | <i>direkt</i> | - |
| | • steigende Marketingbedeutung | <i>direkt</i> | - |
| | • soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit als neuer Marktanspruch | - | <i>indirekt</i> |
| | • Veränderung von Anspruch und Erwartungen | - | <i>indirekt</i> |
| Wettbewerber | • CRM-Aktivitäten erschweren Abwerben von Kunden | <i>direkt</i> | - |
| | • Preisvorgaben formen den Markt | <i>direkt</i> | - |
| | • neuartige CRM-Aktivitäten | - | <i>direkt</i> |
| | • Preisvorgaben als Marktpreis-Benchmark | - | <i>direkt</i> |
| | • Nachhaltigkeitsanspruch | - | <i>direkt</i> |
| Kooperationspartner | • Dialog mit Dienstleistern fördert Bindung | - | <i>direkt</i> |
| | • Austausch mit Dienstleistern schafft Informationsvorsprung | - | <i>direkt</i> |

| | | | |
|---------|---|---|---------------|
| Diverse | <ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Lernkultur und Mitarbeiterkompetenzen steigert Innovationsaffinität | - | <i>direkt</i> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • flexible Organisationsstrukturen | - | <i>direkt</i> |

Interview-Erkenntnisse

Markenbild und Patente gewannen bei H.C. Starck in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung für das Unternehmen, dessen Entwicklung und Performance. Die Unternehmenskultur mit den Schwerpunkten Flexibilität, Eigenverantwortung, individuelle Kompetenzen und unternehmerischer Freiraum gilt als wegweisend für alle Maßnahmen des Unternehmens. H.C. Starck stellt diese Werte vor allem in der Kommunikation und Entwicklung der Unternehmensmarke in den Vordergrund. Des Weiteren ist eine Lernkultur in Form des Wissensaustausches von Abteilungen, Kunden und Dienstleistern für das marktbeeinflussende Verhalten von H.C. Starck von Relevanz. Das Unternehmen bewertet das Involvement der Mitarbeiter als Grundlage für deren Engagement zum Einbringen neuer Ideen und zum eigenständigen Informieren über den Markt, ebenso wichtig sind die individuellen Kompetenzen und der Unternehmergeist von Mitarbeitern. H.C. Starck betont die Relevanz weiterentwickelter Ressourcen wie strategischer Flexibilität und betrachtet diese als wichtige Determinante für das eigene markttreibende Verhalten und für Unternehmenserfolg, ebenso wie Marktbeobachtung, strategische Netzwerke und Kooperationen zur frühzeitigen Informationsgewinnung und Marktbeeinflussung.

Zusammenfassend sollen aufgrund der Vorbefragung von H.C. Starck folgende Elemente in die quantitative Untersuchung mit übernommen werden: Markenbild, Patente, Unternehmenskultur, Flexibilität, Eigenverantwortung, Individualkompetenzen, unternehmerischer Freiraum, Unternehmensmarke, Lernkultur, Wissensaustausch, Mitarbeiterinvolvement und -engagement, Einbringen neuer Ideen, Sich-über-den-Markt-Informieren, individuelle Kompetenzen, Unternehmergeist von Mitarbeitern, Weiterentwicklung von Ressourcen, strategische Flexibilität, Marktbeobachtung, strategische Netzwerke und Kooperationen sowie frühzeitige Informationsgewinnung.

Exemplarische Zitate zur strategischen Marketingausrichtung von H.C. Starck sind Abbildung 7 zu entnehmen.

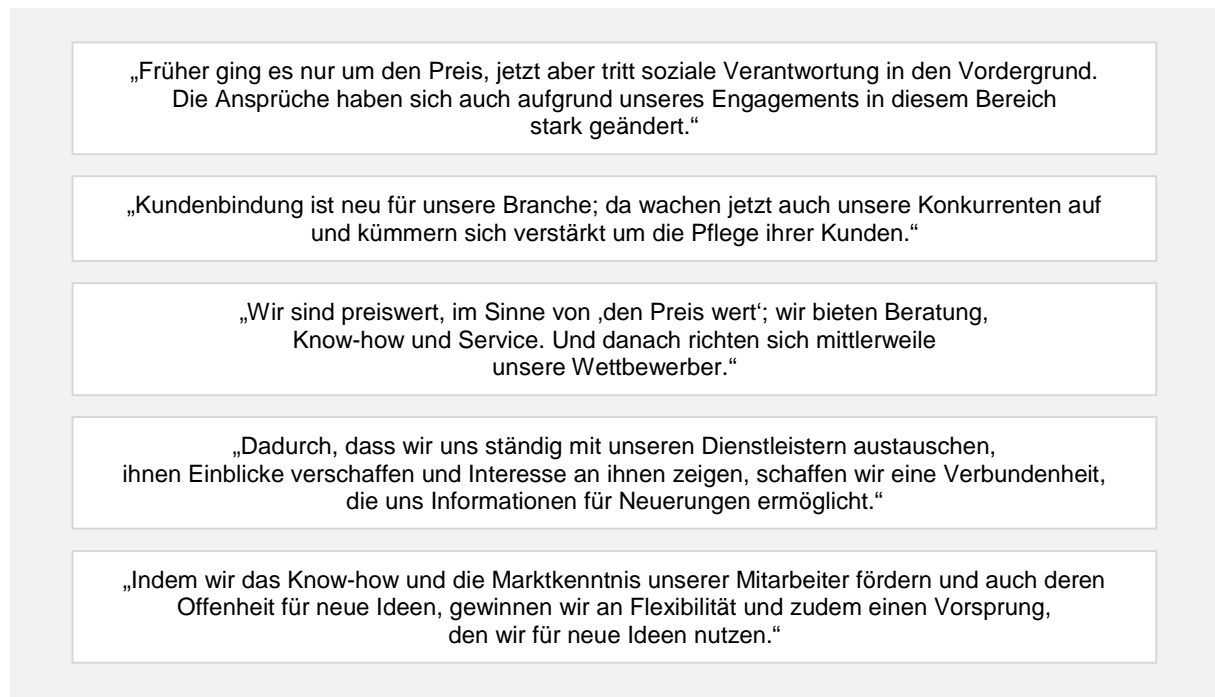


Abbildung 7: Interviewaussagen von H.C. Starck zur Marktstrategie

3.4.2.3 Albert-Gruppe

Unternehmen

Die Albert-Gruppe ist ein international tätiges, mittelständisches Unternehmen der Kunststoffverarbeitung mit Hauptsitz in Deutschland. Das Unternehmen konzentriert sich auf kundenspezifische Produkte und produziert in Standorten in Europa, Asien, Nord- und Südamerika. Das Unternehmen zeichnet sich seit mehr als 35 Jahren durch eine Premiumqualität und die modernste Fertigungstechnik für medizinische und technische Anwendungen aus. Hierbei berät die Albert-Gruppe ihre Kunden bei allen Themen zu Funktion, Design und Entwicklung, von der Idee bis zu Produktion und Serienreife. Durch die eigene Produktentwicklung sind kundenspezifische Produkte innerhalb kurzer Entwicklungszeiten gewährleistet. Die Beziehung zu Kunden und Lieferanten ist vor allem durch ein partnerschaftliches Miteinander und den gegenseitigen Austausch gekennzeichnet, was sich in den Zielen Kunden- und Stakeholderzufriedenheit als wichtige Unternehmenswerte widerspiegelt (Albert-Gruppe, 2015).

Geschäftsfeld

Die Medizintechnik umfasst die Anwendung ingenieurwissenschaftlicher Regeln im Medizinbereich. Dabei werden Kenntnisse aus dem Technikbereich mit dem medizinischen Expertenwissen beispielsweise von Ärzten und Fachleuten aus dem Pflegebereich kombiniert, um die Diagnostik, Therapie, Krankenpflege, Rehabilitation und Lebensqualität von Patienten zu steigern (BMBF, 2015). Der Bereich Medizintechnik ist in Deutschland in

hohem Maße klein- und mittelständisch geprägt; er ist als Innovationsbranche und Wachstumsmotor für die deutsche Volkswirtschaft von großer Bedeutung. Zu betonen sind in diesem Bereich der Spitzentechnologie insbesondere die Bedeutung von Forschung und Innovationen (die Investitionen in Forschung und Entwicklung machen rund 8% des Umsatzes aus und sind damit doppelt so hoch wie im Durchschnitt der deutschen Industrie) sowie die enge Verzahnung von Produkten und Dienstleistungen in der Medizintechnik, die weitreichende nationale und internationale Standardisierung, kontinuierliche Forschungs- und Entwicklungsarbeiten sowie die vor allem in Deutschland ganzheitliche staatliche Reglementierung zum Schutze von Patienten, Kostenträgern und Herstellern. In der Zukunft wird die Nachfrage nach medizintechnischen Produkten und Leistungen vor allem in den schnell wachsenden und bevölkerungsreichen Entwicklungs- und Schwellenländern ansteigen. Daher und aufgrund des demografischen Wandels sowie des Morbiditätstrends in den entwickelten Volkswirtschaften sind die Prognosen zu den Wachstumsperspektiven von Nachfrage- und Angebotsseite optimistisch. Die Umsätze in der Medizintechnik werden bis 2020 in Deutschland um etwa 8% pro Jahr steigen (HSH Nordbank AG; 2008). Deutschland ist in der medizintechnischen Industrie, nach den USA und Japan, der weltweit drittgrößte Produzent von Medizintechnik. 2014 erwirtschafteten die rund 1.200 deutschen Medizintechnik-Hersteller mit rund 125.000 Mitarbeitern einen Gesamtumsatz von 25,19 Milliarden Euro. Die Unternehmen der Branche weisen im internationalen Handel eine hohe Dynamik auf und erwirtschaften rund 70% des Umsatzes im Ausland, Deutschland hält am europäischen Markt einen Marktanteil von etwa 30% (BVMed, 2015).

Markttreibendes Verhalten

Anhand der Interviews kann die Albert-Gruppe als Marktführer im Segment für medizinische und technische Anwendungen beschrieben werden. Die Wettbewerber orientieren sich dabei an den Netzwerken, dem Stakeholdermanagement, der strategischen Unternehmensflexibilität und der Vertriebsstrategie. Die Kunden des Unternehmens lassen sich durch neuartige und unique Produkte und Dienstleistungen bei ihrer Präferenzbildung beeinflussen. Die Lieferanten richten sich mittlerweile nach den Vorgaben des Unternehmens hinsichtlich Qualität, Nachhaltigkeit, Produktions- und Lieferbedingungen. Das Unternehmen handelt entsprechend der Unternehmenswerte, die allen Mitarbeitern ein großes Maß an Eigenverantwortung und -initiative zugestehen, so dass es beispielsweise die Aufgabe nahezu aller Mitarbeiter ist, Marktinformationen zu beschaffen, auf deren Grundlage neue Maßnahmen entwickelt werden. Die führende Marktstellung der Albert-Gruppe eröffnet dem Unternehmen die Möglichkeit, Marktteilnehmern Vorgaben zu machen, an welchen sich Dienstleister, Zulieferer und auch Konkurrenten orientieren. Das Unternehmen zeichnet sich als proaktiv agierender Marktführer aus, beispielsweise durch Marken mit geschütztem

Warenzeichen, die Verwendung von Naturkautschuk oder phthalatfreien Weichmachern, die Produktprüfung durch unabhängige Labore, die Spezialisierung auf Spritzgießverfahren und den biaxialen Rotationsguss von PVC-Teilen sowie das umfassende Produktportfolio unter der Verwendung von 3D-CAD-Modellen zur Entwicklung kundenspezifischer Produkte, den Einsatz von Rapid-Prototyping und die somit mögliche Reduzierung des Entwicklungsablaufes. Die Globalisierung führte bislang einerseits zu einem Anstieg internationaler Wettbewerber (vor allem aus Asien), die versuchen, sich innerhalb kurzer Zeit Know-how anzueignen oder zu kopieren. Gleichzeitig erfolgte eine Reduzierung der deutschen Wettbewerber, die dem zunehmend internationalen Wettbewerb und den durch die Albert-Gruppe vorgegebenen Qualitätsansprüchen sowie Tailor made-Ansätzen nicht gewachsen waren (Tabelle 19).

Tabelle 19: Market Driving-ausgerichtete Maßnahmen der Albert-Gruppe

| Market Driving-Objekt | Albert-Gruppe-Umsetzung | Veränderung Marktstrukturen | Veränderung Marktteilnehmerverhalten |
|-----------------------|---|-----------------------------|--------------------------------------|
| Kunden | • Kundenbindung durch Serviceorientierung | <i>direkt</i> | - |
| | • Erfüllen kundenspezifischer Produkthanforderungen anstelle von Standardlösungen | - | <i>direkt</i> |
| | • Konzentration auf Kundenmehrwert | - | <i>direkt</i> |
| Wettbewerber | • Marktteilnehmerreduktion durch unique Positionierung im globalen Wettbewerb | <i>direkt</i> | - |
| | • Vorbild durch Tailor made-Produkte | <i>direkt</i> | - |
| | • Produktion kundenspezifischer Produkte | - | <i>direkt</i> |
| | • Produktentwicklung aufgrund eigenständiger (mit Kunden) und wettbewerbsunabhängig entwickelter Ideen | - | <i>direkt</i> |
| Kooperationspartner | • Forcierung von Netzwerken und Kooperationen | <i>direkt</i> | - |
| Diverse | • Zulieferer werden wie Kunden behandelt zur Schaffung von Bindung, besseren Konditionen und Wissensvorsprung | - | <i>direkt</i> |

Interview-Erkenntnisse

Die Albert-Gruppe geht kontinuierlich neue Wege im Bereich der Medizintechnik und verfügt hierfür über ausreichende Ressourcen (wie Unternehmenskapital, Know-how, Human Resources). So sind für das Unternehmen Patente ein tragender Erfolgsfaktor und

Grundlage für markttreibendes Verhalten. Das Markenbild des Unternehmens war bisher weniger relevant zum Schaffen von Wettbewerbsvorteilen, wird jedoch von der Unternehmensleitung zunehmend forciert, da die Entwicklung einer eigenständigen Unternehmensmarke, die sich bei der Albert-Gruppe auf flexible Strukturen und Innovationskraft konzentriert, an Relevanz gewinnt. Zudem tragen die Weiterentwicklung der Unternehmens- und Lernkultur zur Stärkung der Eigenständigkeit der Mitarbeiter sowie zur Kreativitätsförderung bei. Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen führt zu einem verstärkten Einbringen von Ideen, zugleich fördert die Albert-Gruppe durch kontinuierliche interne und externe Fortbildungen die Kompetenzen der Mitarbeiter, was maßgeblich für ein proaktives Agieren am Markt ist. Die Strategische Flexibilität des Unternehmens und Marktbeobachtungen ermöglichen ein stets zeitnahes und flexibles Agieren am Markt. Das Unternehmen profitiert von ständig zu pflegenden Netzwerkkontakten mit Dienstleistern, Zulieferern und Kunden, wodurch Marktkenntnisse gewonnen werden, die für neue Produkte und Dienstleistungen genutzt werden.

Zusammenfassend sollen aufgrund der Vorbefragung der Albert-Gruppe folgende Elemente in die quantitative Untersuchung mit übernommen werden: Unternehmenskapital-, Know-how- und Human-Ressourcen, Patente, Markenbild, flexible Strukturen, Innovationskraft, Unternehmens- und Lernkultur, Eigenständigkeit von Mitarbeitern, Kreativitätsförderung, Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, Einbringen von Ideen, kontinuierliche interne und externe Fortbildung von Mitarbeiterkompetenzen, strategische Flexibilität, Marktbeobachtungen und Marktkenntnisse sowie Netzwerkkontakte.

Exemplarische Zitate zur strategischen Marketingausrichtung der Albert-Gruppe sind Abbildung 8 zu entnehmen.

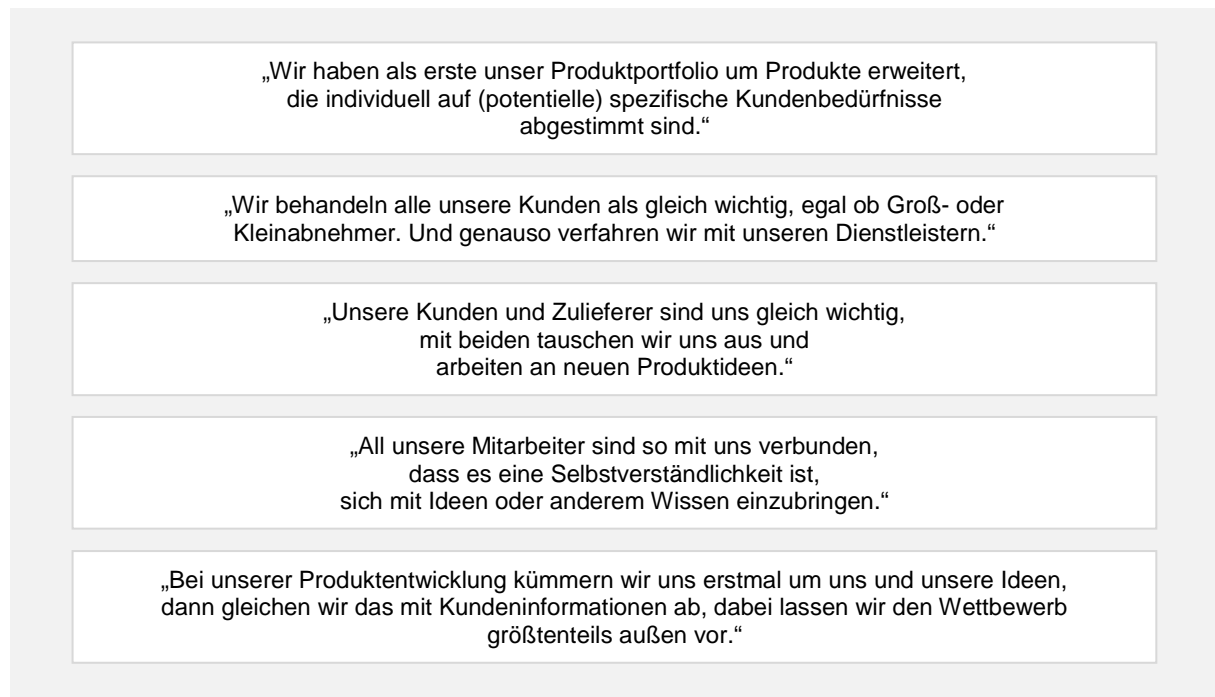


Abbildung 8: Interviewaussagen der Albert-Gruppe zur Marktstrategie

Anhand der zuvor geschilderten Interviewergebnisse erfolgten die Bestätigung sowie Identifikation von Einflussfaktoren und Konsequenzen von Market Driving-Strategien und -Maßnahmen. Die qualitative Vorbefragung diente somit der weiteren Modellentwicklung, um bereits identifizierte, aber auch neue Aspekte des Market Driving-Konstruktes zu erfassen – vor allem im Hinblick auf die Abgrenzung von Market Driving und verwandten Ansätzen, die Weiterentwicklung eines ganzheitlichen Market Driving-Konzepts unter Einbezug des Marktorientierungs- und Dynamic Capabilities-Ansatzes, die Identifikation unternehmensinterner Erfolgsfaktoren, Kompetenzen und Ressourcen sowie auf den Einfluss von Market Driving-Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg.

3.4.3 Cross Case-Analyse

Den Ergebnissen der empirischen Vorbefragung ist zu entnehmen, dass den befragten Unternehmen eine Veränderung des Marktes zum Schaffen von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg gelingt. Nach der Betrachtung der einzelnen Fallstudien werden in Tabelle 20 Market Driving-ausgerichtete Strategien (zur Veränderung von Marktstruktur und -teilnehmerverhalten) im Abgleich mit den markttreibenden Maßnahmen und Strategien der drei untersuchten Unternehmen dargestellt.

Die vergleichende Betrachtung der Market Driving-fördernden Determinanten mittels der Cross Case-Analyse (Wrona, 2005) sowie der entsprechenden Fallstudienaspekte

verdeutlicht die vielfältigen Umsetzungsmöglichkeiten und den graduellen Charakter markttreibenden Verhaltens (Tabelle 20, siehe Anhang Tabelle K/1).

Tabelle 20: Market Driving-Aspekte, Fallstudienübereinstimmungen und konzeptioneller Rahmen

| Markttreibendes Verhalten nach Stolper (2007), in Anlehnung an Carrillat et al. (2004), Hills et al. (2005), Jaworski et al. (2000), Ottesen et al. (2003) und dessen Ausprägungen | Nora Systems | H.C. Starck | Albert Gruppe |
|---|---------------------|--------------------|----------------------|
| Veränderung der Marktstruktur | | | |
| <i>Direkte Veränderung der Marktstruktur via (De-)Construction</i> | | | |
| Marktteilnehmerreduktion | x | - | x |
| Marktteilnehmeraddition | - | - | x |
| Ändern von Funktion, Leistung etc. | x | x | x |
| Schaffen von Werten | x | x | x |
| Veränderung Marktteilnehmerverhalten | | | |
| <i>Direkte Veränderung des Marktteilnehmerverhaltens via (De-)Construction</i> | | | |
| Schaffen von Kundenpräferenzen | x | - | x |
| Ändern von Kundenpräferenzen | x | x | x |
| Abbau von Kundenunsicherheiten | x | x | - |
| Schaffen von Wettbewerbspräferenzen | x | x | x |
| Ändern von Wettbewerbspräferenzen | x | x | x |
| <i>Indirekte Veränderung des Marktteilnehmerverhaltens via (De-)Construction</i> | | | |
| Aufbau von Kundenzwängen | x | - | - |
| Aufbau von Wettbewerbszwängen | x | x | x |
| Aufbau von Zuliefererzwängen | x | x | x |
| Schaffen von Organisations-/Unternehmenskultur (Führungsstil, Werte, Ziele etc.) | x | x | x |

Bei der Cross-Case-Analyse (Zwicker, 2009) lassen sich die Aspekte Marktteilnehmeraddition und Aufbau von Kundenzwängen als weniger relevant für das markttreibende Verhalten der drei untersuchten Unternehmen identifizieren. Dagegen lassen sich die folgenden Kategorien Dynamischer Ressourcen zur Förderung markttreibenden Verhaltens festhalten, welche die Vorbefragungsergebnisse belegen.

Geistige Ressourcen

Alle drei Unternehmen der Vorbefragung betonen die Relevanz intellektueller Werte und Güter, beispielsweise durch Schutz von Innovationen und Ideen anhand von Patenten sowie durch das Bilden und Stärken der Unternehmensmarke und -kultur.

Humanressourcen

Die Faktoren Mitarbeiterkompetenzen und -fähigkeiten (Wissen und Lernprozesse) sowie Mitarbeiterinvolvement (Mitarbeiter fühlen sich dem Unternehmen verbunden und bringen sich entsprechend beispielsweise durch Unternehmergeist und Eigenverantwortung verstärkt ein) zeigen sich bei den Fallstudienunternehmen als relevant für markttreibendes Verhalten.

Organisationsressourcen

Ebenso wird bei den betrachteten Unternehmen deutlich, dass die Strategische Flexibilität (Unternehmen zeigen sich aufgrund ihrer flexiblen Unternehmensstruktur in der Lage, kurzfristig rasch verändernden Marktbedingungen proaktiv begegnen zu können) und Marktorientierung (Interesse für Markt und Stakeholder) relevant für die Entwicklung markttreibenden Verhaltens scheinen.

Es zeigt sich, dass sowohl die Vorbefragungs- als auch die Literaturanalyseergebnisse hinsichtlich der Aspekte, die markttreibendes Verhalten fördern, weitgehend übereinstimmen. Somit untermauern die Vorbefragungsergebnisse die Ergebnisse der Literaturanalyse. Daher werden die zuvor beschriebenen Determinanten (geistig, human und organisatorisch) von Market Driving zur Konzeptbestimmung in das Untersuchungsmodell integriert.

3.5 Grundstruktur des Untersuchungsmodells

Zur Erläuterung der Struktur des Untersuchungsmodells werden, in Anlehnung an Stolper (2007) sowie Barney und Arikan (2001) und aufgrund der Vorbefragungsergebnisse, die Dynamischen Ressourcen zunächst in den drei Kategorien geistig, human und organisatorisch zusammengefasst; eine zusätzliche Unterteilung erfolgt in tangibel (materiell) und intangibel (immateriell), die in der Forschung verbreitet ist (Blum, 2006; Edelmann, 2004; Freiling, 2000). Zur Entwicklung des Untersuchungsmodells werden deshalb tangible (wie Fabriken, Personal, Finanzen) und intangible (wie Information, Reputation, Wissen) Dynamische Ressourcen betrachtet. Das Einbeziehen tangibler Dynamischer Ressourcen in die Untersuchung erschließt sich aufgrund der potentiellen Relevanz derselbigen, die sich in einigen Untersuchungen erwiesen hat (Johnson et al., 2012), sowie aufgrund der Vorbefragungsergebnisse. Die bisherige Forschung konzentrierte sich bislang nahezu ausschließlich auf intangible Ressourcen als Voraussetzung für Wettbewerbsvorteile und

Unternehmenserfolg (Adolphs, 2004; Hoskisson et al., 1999). Die vorliegende Arbeit ermöglicht demzufolge durch das Einbeziehen verschiedener Kategorien einen weiteren Forschungsschritt zur Klärung weiterer Market-Driving-Determinanten.

Die Kategorisierung der Dynamischen Ressourcen, welche im Zuge der Literaturanalyse identifiziert werden konnten und deren Bedeutung sich in der Vorbefragung zeigt, erfolgt hier in Anlehnung an Hills (2004) nach Produkt-, Netzwerk-, Finanz-, Human- und Materialressourcen. Vergleichbare Kategorien entwickelten Proeller und Thapa (2011): physisches Kapital (wie Ausrüstung und Standort), Human- (wie Ausbildung, Erfahrung und Know-how der Mitarbeiter) und Organisationskapital (wie Berichts-, Kontroll- und Planungsstrukturen, interne und externe Netzwerke). Ähnlich kategorisieren auch Johnson et al. (2012) nach Sachwerten, Humanressourcen und geistigem Kapital; Lauszus und Kolat (2001) kategorisieren in finanzielle und organisatorische Ressourcen oder Hall (1992; 1993) in Vermögenswerte und Fähigkeiten. Ressourcen stellen dabei in erster Linie „*Verfügungsrechte eines Unternehmens dar, die es erlauben, effizienz- und effektivitätssteigernde Strategien zu konzeptionalisieren und zu implementieren*“ (Lütje, 2009: 63). So kann zur weiteren Entwicklung des Untersuchungsmodells zwischen den tangiblen und intangiblen Kategorien Dynamischer Ressourcen geistig, human und organisatorisch unterschieden werden, was Tabelle 21 verdeutlicht.

Tabelle 21: Kategorisierung tangibler und intangibler Dynamischer Ressourcen in Anlehnung an Hills (2004), Johnson et al. (2012) und Proeller/Thapa (2011)

| Ressourcen-kategorien | Geistige Dynamische Ressourcen | Human Dynamische Ressourcen | Organisatorische Dynamische Ressourcen |
|------------------------------|--|--|--|
| <i>tangibel</i> | Patente Datenbanken | Personal | Lizenzen Datenbanken |
| <i>intangibel</i> | Marken Systeme Image Kultur/Werte | Mitarbeiter -Erfahrung -Fähigkeiten -Wissen | Kontrollstrukturen Planungsprozesse Forschung & Entwicklung Netzwerke |

Durch Market Driving-orientierte Unternehmensstrategien erzielte Wettbewerbsvorteile beruhen somit (in Anlehnung an Hills, 2004; Johnson et al., 2012 und Proeller/Thapa, 2011) auf der Fähigkeit zur dynamischen Weiterentwicklung und Nutzung geistiger, humaner und organisatorischer Ressourcen. Des Weiteren ist zudem die Identifikation der Moderatoren der Beziehung von Unternehmenserfolg und markttreibendem Verhalten von Interesse (Hills, 2004; Hills et al., 2005; Hills/Sarin, 2003; Neuenburg, 2010).

In der vorliegenden Arbeit wird Market Driving als abhängige Variable in das Untersuchungsmodell eingehen, die durch das proaktive Beeinflussen und Verändern von Märkten und/oder des Verhaltens von Marktteilnehmern Wettbewerbsvorteile schafft und dadurch Unternehmenserfolg sicherstellt (Abbildung 9).

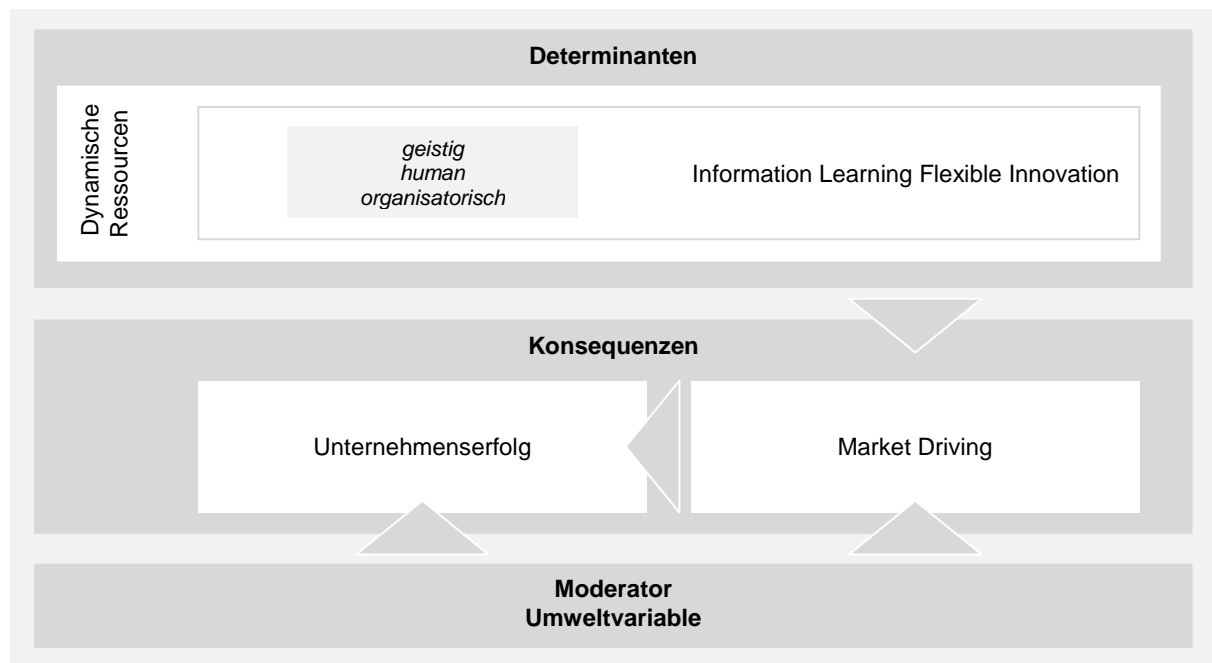


Abbildung 9: Grundstruktur des Untersuchungsmodells zu Dynamischen Ressourcen

Bei der Gegenüberstellung der Market Driving-relevanten Ressourcen von Stolper (2007) und den Dynamic Capabilities von Witt (2008) zeigten sich deutliche Überschneidungen der beiden Ansätze wie beispielsweise die Bedeutung von flexiblen Strukturen oder von Innovationsaffinität (siehe Kapitel 3.2). Daher werden aufgrund der zuvor analysierten Determinanten von Market Driving und Dynamic Capabilities sowie anhand der Ergebnisse der Literaturanalyse (siehe Kapitel 2.1 und 2.2.2) und der Vorbefragung (siehe Kapitel 3.4.2), in der Hauptstudie die folgenden Dynamischen Ressourcen in Anlehnung an und in Erweiterung zu den von Stolper (2007) und Witt (2008) erhobenen betrachtet (Tabelle 22).

Tabelle 22: Dynamische Ressourcen in Anlehnung an Stolper (2007) und Witt (2008)

| Dynamische Ressourcen | Stolper (2007) | Witt (2008) | Terstiege (2015) |
|-----------------------|--|--|---|
| Markt-orientierung | <ul style="list-style-type: none"> • Market Orientation | <ul style="list-style-type: none"> • Information Capabilities | <ul style="list-style-type: none"> • Marktorientierung |
| Geistige Ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> • Innovativeness • Strength of Vision | <ul style="list-style-type: none"> • Innovation Capabilities | <ul style="list-style-type: none"> • Patente • Marken • Unternehmenskultur |

| | | | |
|--------------------------|--|---|--|
| Human-ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> • Sensitivity to the Market Place • Organizational Commitment | <ul style="list-style-type: none"> • Learning Capabilities | <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterkompetenzen • Mitarbeiterinvolvement |
| Organisations-ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> • Low Formalization • Risk Propensity • Willingness to Cannibalize | <ul style="list-style-type: none"> • Flexible Capabilities | <ul style="list-style-type: none"> • Strategische Flexibilität |
| Umweltfaktor | <ul style="list-style-type: none"> • Marktturbulenz | - | <ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsintensität |

Der Zusammenhang zwischen den Elementen der oben genannten Dynamischen Ressourcen lässt sich, vorrangig gestützt durch die Ergebnisse der Vorbefragung, folgendermaßen beschreiben:

Marktorientierung

Marktorientierung umfasst die Orientierung an Kundenbedürfnissen, Marktgegebenheiten und Wettbewerbsaktivitäten (Stolper, 2007), während Information Capabilities für die Dynamische Fähigkeit des Gewinnens, Sammeln und Verarbeitens von Informationen über Märkte und Marktteilnehmer stehen (Witt, 2008). Die Gemeinsamkeit der Elemente dieses Bereiches ist somit das Achten auf Marktgeschehnisse und -teilnehmer als Basis von Wissenszuwachs.

Dynamische Geistige Ressourcen

Innovativeness bezieht sich auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen, welche die Entwicklung innovativer Angebote ermöglicht; während Strength of Vision auf die Fähigkeit zu Unternehmensvisionen als Grundlage zukünftiger radikaler Neuerungen Bezug nimmt (Stolper, 2007). Vergleichbar stehen Innovation Capabilities für die Innovationskraft von Unternehmen, die zu Neuerungen führt (Witt, 2008). Patente repräsentieren das einzigartige und geschützte Innovationspotential, mit dessen Hilfe Unternehmen geistiges Eigentum von Innovationen vor dem Wettbewerb schützen. Unternehmensmarken repräsentieren verbindliche Unternehmenswerte und -kultur, was sich in der vorliegenden Arbeit auf die Markenelemente Dynamik und Innovation bezieht; die Überschneidungen innerhalb dieses Bereiches sind anhand einer unigen Neuerungs- und Zukunftsorientierung erkennbar.

Dynamische Humanressourcen

Sensitivity to the Market Place beschreibt das Gespür für den Markt, während Organizational Commitment die Verbundenheit von Mitarbeitern mit dem Unternehmen umschreibt (Stolper, 2007). Learning Capabilities wiederum stehen für das Schaffen und Nutzen von Wissen sowie Lernprozesse (Witt, 2008). Mitarbeiterkompetenzen umfassen Know-how und

Fertigkeiten von Mitarbeitern, während das Mitarbeiterinvolvement für ein Sich-Einbringen von Mitarbeitern sowie für deren Identifizieren mit den Unternehmenswerten steht. Gemein ist den Elementen dieses Bereiches daher der proaktive Umgang mit Mitarbeiter-Know-how, was sich zugleich in der Kultur von Unternehmen widerspiegelt und die Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen stärkt.

Dynamische Organisationsressourcen

Low Formalization repräsentiert ein geringes unternehmensinternes Routinelevel, Risk Propensity die Risikofreudigkeit und den Mut zum Risiko von Unternehmen, Willingness to Cannibalize den Mut zur Kannibalisierung bereits vorhandener Produkte oder Services aus dem unternehmenseigenen Portfolio (Stolper, 2007). Flexible Capabilities hingegen beschreiben die strategische und organisatorische Flexibilität von Unternehmen (Witt, 2008). Strategische Flexibilität steht für eine überdurchschnittliche Anpassungsfähigkeit und für gering ausgeprägte Aktionsmöglichkeiten von Unternehmen. Die Elemente dieses Bereiches überschneiden sich folglich hinsichtlich einer nicht-normierten Organisationsstruktur, die flexiblen Markterfordernissen entgegenkommt.

Externe Determinanten

Als zusätzlicher externer Einflussfaktor beschreibt die Wettbewerbsintensität die Dynamik und den Einfluss von Wettbewerbsmaßnahmen und -strategien auf die Beziehung von Market Driving und Unternehmenserfolg.

Die zuvor diskutierten Market Driving-Ansätze betonen den Einfluss von Human Resources, Stakeholdern, Ressourcen und Marktorientierung als Determinanten von Market Driving. Diese ermöglichen die proaktive Einflussnahme auf Marktstrukturen und -teilnehmerverhalten anhand von Unternehmenswerten, Organisations-, Lern- und Innovationsprozessen, die zur Neudefinition von Marktregeln führen. Die Ergebnisse der Literaturanalyse und der Vorbefragung unterstreichen die Bedeutung der dynamischen Einflussgrößen geistige Ressourcen (Patente, Unternehmensmarke und -kultur), Humanressourcen (Mitarbeiterkompetenzen und -involvement) und Organisationsressourcen (Strategische Flexibilität) sowie des Moderators Wettbewerbsintensität, welche im Folgenden dargestellt werden (siehe Anhang Tabelle K/2 und K/3).

Die nun folgende Hypothesenbildung am jeweiligen Kapitelende erfolgt zum einen auf Basis der wissenschaftlichen Arbeiten zum Market Driving-Konstrukt (siehe Kapitel 2.1) sowie zu Market Driving-verwandten (siehe Kapitel 2.3) und -benachbarten Konstrukten (siehe Kapitel 2.2), zum anderen auf der Basis der qualitativen Vorbefragung (siehe Kapitel 3.4).

3.5.1 Dynamische Geistige Ressourcen

Geistige Ressourcen sind als intellektuelle Ausstattung zu verstehen. Sie umfassen die Bereiche Planung, Steuerung, Problemlösung, Lernprozesse und Wissenserwerb. Die kreative Anwendung dieser Prozesskomponenten ermöglicht bei neuartigen Aufgaben und Situationen die erneute Auswahl des Kontextes oder bei bekannten Aufgaben die Umgestaltung des bisherigen Kontextes (Amelang et al., 2006). Intellektuelle Ressourcen beinhalten das Wissen und die Kompetenzen von Mitarbeitern, Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Partnern sowie die Organisationsstruktur und interne Unternehmensprozesse; somit sind geistige Ressourcen eine Wertschöpfungsquelle für Unternehmen (Ley, 2004).

Die Ergebnisse der Literaturanalyse und der qualitativen Vorbefragung stellen die geistigen Ressourcen Patente und Unternehmensmarke als tangible Ressourcen sowie Unternehmenskultur als intangible Ressource von Market Driving-orientierten Unternehmen heraus.

3.5.1.1 Patente

Theoretische Begriffsbestimmung

Patente ermöglichen aufgrund der mit ihnen erworbenen Monopolrechte das alleinige Herstellen, Verkaufen und Nutzen von patentierten Erfindungen, so dass ein Wettbewerbsvorteil entsteht und geschützt werden kann (Harhoff et al., 2009). Des Weiteren zeigen sich Vorteile in den sich durch Patente bietenden Möglichkeiten, sich gegenüber wirtschaftlich stärkeren Wettbewerbern durchzusetzen oder aber bei Verletzung des Patentschutzes durch den Wettbewerb Schadensersatz zu erhalten (Harhoff et al., 2009). Patente stehen für Innovationen und verbessern so das Image von Unternehmen (Beck, 2003). Sie sind schwer zu erwerben und ermöglichen Unternehmen das Schaffen von Wettbewerbsvorteilen, da es Wettbewerbern aufgrund des Patentschutzes erschwert oder unmöglich gemacht wird, gleiche Ressourcen zu erwerben oder sie gleich zu nutzen (Dreßler, 2006). Die Sicherheit von Wettbewerbsvorteilen ist allerdings aufgrund der zeitlichen Limitierung mit dem Auslaufen des Patentes nur begrenzt (Fricke, 2008). Patente fördern mittels ihrer Informationsfunktion die Innovationskraft von Unternehmen (Harhoff/Hoisl, 2010) und dienen damit der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (Beck, 2003).

Bestimmung anhand der Literaturanalyse

Nach Markard und Worch (2009) ist normiertes Wissen ein Bestandteil des Unternehmenseigentums, dieses Wissen bezieht sich beispielsweise auf Ressourcen und Patente. Das Know-how über die Nutzung verfügbarer Ressourcen dient als

Managementinstrument, ist als Organisationsressource das Eigentum von Unternehmen und wird durch das jeweilige Unternehmen kontrolliert. Patente sind als Ressource mit verschiedenen Unternehmensakteuren und ebenso mit weitreichenden Organisationsstrukturen verknüpft. Sie sind nicht übertragbar, nur schwer zu reproduzieren und daher ein knappes Unternehmensgut. Mit diesen strategischen Werten verfügen Unternehmen aufgrund von Patenten nicht nur auf Organisationsebene über Wettbewerbsvorteile, sondern auch innerhalb formaler Netzwerke und im Rahmen von Informationssystemen.

Bestimmung anhand der Vorbefragung

Die Relevanz von Patenten als Determinante für das Verändern bestehender Marktstrukturen wird von den Befragten unterschiedlich gesehen. Die Albert-Gruppe betrachtet Patente seit der Unternehmensgründung als Haupteinflussfaktor für die Fähigkeit zum proaktiven, flexiblen und stetigen Agieren des Unternehmens am Markt und somit als erfolgsrelevante Unternehmensressource; des Weiteren sind Patente die Grundlage für die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und beeinflussen das Kaufverhalten der Kunden. Für H.C. Starck spielen Patente eine weniger wichtige Rolle, insbesondere, hinsichtlich eines proaktiven Agierens am Markt, das mit dem spezifischen Geschäftsbereich des Unternehmens erklärt werden kann. Nora Systems hingegen betont ebenfalls ausdrücklich die Bedeutung von Patenten für die kontinuierliche und dynamische Einflussnahme auf das Verhalten aller Marktteilnehmer. Der wenig starre Umgang mit Innovationen, die im Laufe der Unternehmensentwicklung die Möglichkeit für Nora Systems schaffen, sich deutlich vom Wettbewerb abzuheben und diesen anzuführen, sind die Basis für die Beeinflussung von Marktstrukturen und -teilnehmern.

Der kontinuierliche und sich ständig entwickelnde Schutz von Ideen zu Produkten und Dienstleistungen schafft somit eine Grundlage für das erfolgreiche Umsetzen von Market Driving-Strategien. Anhand eines flexiblen Umgangs mit Patenten und mit deren Schutz gelangen Unternehmen in die Lage, mit darauf basierenden Innovationen Marktstrukturen zu ändern und/oder das Verhalten von Stakeholdern zu beeinflussen. Daher kann davon ausgegangen werden, dass sich ein verstärktes Ausmaß an Patent-Engagement und ein flexibler Umgang mit Patenten positiv auf die Entwicklung und Umsetzung von Market Driving-orientierten Unternehmensstrategien auswirkt.

Hypothese 1

Je höher das unternehmerische Engagement für Patente, vor allem das Verfolgen und Umsetzen von Patenten, umso höher der Grad des Market Driving.

3.5.1.2 Unternehmensmarke

Theoretische Begriffsbestimmung

Laut Matear et al. (2004) trägt das Markeninvestment zu Positionierungs- und somit zu Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen bei. Marken helfen, das Vertrauen von Kunden in bestimmte Hersteller und Anbieter zu stärken und Kunden zu binden. Marken, Produkte und Dienstleistungen bilden dabei eine Einheit, während die Unternehmensmarke den Wert des Erscheinungsbildes eines Unternehmens darstellt (Krauthammer/Hinterhuber, 2005). Hersteller treten mittels Marken mit ihren Kunden direkt und indirekt in Kontakt und beeinflussen so den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen. Marken müssen dabei von den jeweiligen Marktbedingungen unabhängige Merkmale aufweisen, wie Markierung, gleichbleibende Qualität, großer Absatzraum und hohe Anerkennung im Markt (Bünthe, 2006). Dabei können Unternehmensmarken als verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild in den Köpfen der Zielgruppen von Unternehmen beschrieben werden. Unternehmensmarken werden als nutzungsstiftendes Leistungsbündel wahrgenommen, welches aufgrund eines differenzierenden Images zu Präferenzen bei Kunden führt und als Mittler zwischen Unternehmen und Zielgruppen fungiert. Dabei werden charakteristische Eigenschaften, Werte, Kultur, Identität sowie funktionale und emotionale Leistungs- und Nutzungsbündel eines Unternehmens vermittelt (Moser, 2009). Die psychografische und ökonomische Bedeutung von Marken stellt einen immateriellen Vermögensgegenstand von Unternehmen dar und ist hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen von Bedeutung (Piehler, 2011).

Bestimmung anhand der Literaturanalyse

Kumar (1997) untersucht den Faktor Markenmanagement bezüglich des Einflusses auf die Market Driving-Ausrichtung von Unternehmen; die hierbei untersuchten Unternehmen lassen sich beispielsweise aufgrund der Wirkung des Markenmanagements als Market Driving-orientiert beschreiben: Diese Unternehmen beeinflussen das Verhalten von Konsumenten, formen Märkte und definieren das Zusammenspiel mit Wettbewerbern und Zulieferern neu.

Die Faktoren Marke und Markenimage betrachtet die MSU Consulting GmbH (2004) im Rahmen einer Studie zum Market Driving-Ansatz. Im Zusammenspiel mit den Faktoren Organisation, Prozess- und Ideenmanagement, Innovationskultur sowie Markt- und Kundenorientierung fördert die Market Driving-Ausrichtung von Unternehmen die Entwicklung von Innovationen. Gleichzeitig helfen Kundenzufriedenheit und Markenimage, neue Branchenstandards zu setzen.

Tarnovskaya et al. (2008) befassen sich mit dem Einfluss von Markenwerten und dem des Potenzials verschiedener Stakeholder als Markenunterstützer auf das Corporate Branding von Unternehmen. Anhand von Market Driving-orientierten Strategien verändert sich das

Verhalten von Stakeholdern durch deren Weiterbildung zu den Unternehmenswerten. Somit fördern Unternehmensmarken die Market Driving-Ausrichtung von Unternehmen, indem durch Markenwerte die Einstellungen von Stakeholdern verändert werden und die Stakeholder als „Co-actors“ die Umsetzung von Unternehmenszielen begünstigen.

Für Ghauri et al. (2011) ist der Einfluss von Markenbildung auf Market Driving-ausgerichtete Unternehmensstrategien und das Schaffen von Wettbewerbsvorteilen von Bedeutung; als Ressource und als Fähigkeit von Unternehmen dient Markenbildung dazu, die Market Driving-Orientierung von Unternehmen zu unterstützen.

Bestimmung anhand der Vorbefragung

Bei der Entwicklung und Umsetzung markttreibender Strategien und zum Erzielen von Unternehmenserfolg wird die Rolle eines sich entwickelnden Markenbildes von Nora Systems als wesentlich erachtet. Das Unternehmen als Marke auf dem Markt zu positionieren, um so die Werte und Ziele des Unternehmens zu transportieren, ist für Nora Systems zum Beeinflussen bestehender Marktstrukturen unerlässlich. Für Nora Systems spielt beim Aufbau der Unternehmensmarke vor allem die Fähigkeit, Zukunftsperspektiven zu entwickeln und zu verfolgen, eine Rolle. In den Bereich der Markenbildung wird investiert, um dem Unternehmen eine starke und stets wieder erkennbare Position auf dem Markt zu verschaffen und entsprechend am Markt agieren zu können. Ziel ist dabei, das Leitbild für alle Marktteilnehmer zu sein. Für H.C. Starck nimmt das Markenbild hinsichtlich markttreibenden Verhaltens bislang eine weniger relevante Position ein. Man konzentriert sich erst seit kurzem auf das Markenbild, um durch Veränderung von Marktstruktur und Marktteilnehmerverhalten eine starke Marktposition und somit Freiraum für Wandel, visionäre und proaktive Maßnahmen aufzubauen. Die Albert-Gruppe bewertet ihr Markenbild ebenso als bisher weniger relevant zum Schaffen von Wettbewerbsvorteilen, da bislang vorrangig die Qualität und der Innovationsgrad aller Leistungen sowie die Kundenkontakte von Management und Vertrieb zu markttreibendem Verhalten und Wettbewerbsvorteilen führten. Gerade aber dank der Faktoren Qualität, Innovationsgrad und Netzwerke kann ein unverwechselbares Markenbild der Albert-Gruppe aufgebaut werden, welches für Stakeholder attraktiv und bedeutend ist. Daher wird die Entwicklung eines Markenbildes auch von der Albert-Gruppe zum Beeinflussen relevanter Märkte in Zukunft deutlich forciert.

Die Fähigkeit zum stetigen Verfolgen eines einheitlichen und eindeutigen Markenimages bildet demzufolge bei den befragten Unternehmen eine der Voraussetzungen für das Entwickeln und Verfolgen von Market Driving-Maßnahmen. Unternehmensmarken gewährleisten eine eigenständige und unverwechselbare Positionierung am Markt, schaffen durch Unternehmensbild und -image ein positives Absetzen vom Wettbewerb und tragen so

dazu bei, das Marktteilnehmerverhalten zugunsten von Unternehmen kontinuierlich zu beeinflussen. Deshalb kann angenommen werden, dass eine überdurchschnittlich stark ausgeprägte und ständig weiterentwickelte Unternehmensmarke sich als Dynamische Ressource positiv auf das Ausmaß der Market Driving-Ausrichtung auswirkt.

Hypothese 2

Je ausgeprägter das unternehmerische Engagement in die Unternehmensmarke, desto höher ist der Grad des Market Driving.

3.5.1.3 Unternehmenskultur

Theoretische Begriffsbestimmung

Die Unternehmenskultur repräsentiert Unternehmen als Gesamtheit von Werten, Normen und Einstellungen auf immaterieller Ebene (Engfer/Grunewald, 2010). Sie ist als ein Muster von Grundsätzen zu verstehen, das die Mitglieder eines Unternehmens zur Bewältigung von Problemen, zur externen Anpassung und internen Integration gelernt haben, welches sich bewährt hat und innerhalb des betreffenden Unternehmens bindend ist (Engfer/Grunewald, 2010). Unternehmenskultur kann damit als intangible Basis für die Handlungen einer Gruppe beschrieben werden. Sie wird an neue Unternehmensmitglieder bewusst und unbewusst weitergegeben, wird von allen getragen und ist nicht an einzelne Personen gebunden. Da die Unternehmenskultur darüber entscheidet, wie das Unternehmen und seine Mitglieder mit der sie umgebenden Umwelt umgehen, gilt sie als erfolgsrelevanter Faktor für Unternehmen (Gutzwiller, 2009). Aufgrund der Vorbefragungsergebnisse sind Eigenständigkeit, Flexibilität und Formalisierungsgrad als Elemente von Unternehmenskultur für die weitere Forschung von Interesse.

Bestimmung anhand der Literaturanalyse

Laut Witt (2008) stellt die Kultur eines Unternehmens ein verbindendes Element von unternehmensinternen Lernprozessen dar, was sich vor allem beim individuellen und organisationalen Lernen sowie im Rahmen des unternehmensinternen Wissensmanagements zeigt. Sie fördert nicht nur Lernprozesse, sondern auch die Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien, -leitbildern und -zielen. Deshalb ist Unternehmenskultur als schwer imitierbare und strategisch relevante Ressource zu betrachten, welche als dynamisch entwickelte Unternehmensressource zu Wettbewerbsvorteilen führt.

Bei der Betrachtung von Market Driving und Unternehmenskultur durch Tuominen et al. (2004) zeigt sich, dass die Market Driving-Orientierung von Unternehmen mit einer proaktiven Unternehmenskultur und Geschäftsstrategie einhergeht. So können Unternehmen

krementell innovative Geschäftskonzepte entwickeln, die den Markt beeinflussen. Dies setzt eine Unternehmenskultur voraus, die gemeinschaftliche Lernprozesse im Unternehmen beinhaltet.

Carrillat et al. (2004) betonen die Relevanz einer Organisationskultur, die wie der Führungsstil am Wandel orientiert sein sollte, die zu eindeutig formulierten Unternehmensvisionen sowie zur Bestimmung und Umsetzung gemeinsamer Unternehmenswerte führt.

Bestimmung anhand der Vorbefragung

Eine proaktiv ausgerichtete und lebendig gehaltene Unternehmenskultur wird von allen Befragten als unerlässlich für marktbeeinflussendes Verhalten und ebenso für das Erzielen von Unternehmenserfolg eingestuft. H.C. Starck beschreibt die eigene Unternehmenskultur als richtungweisend für alle Maßnahmen und Strategien, die intern und extern verfolgt werden. Dabei zählen vor allem ein deutliches Bekenntnis zu unternehmerischer Flexibilität, Marktkenntnis und Eigenverantwortung aller Mitarbeiter. Markttreibendes Verhalten wird dabei durch eine Unternehmenskultur unterstützt, die ein starkes Ausmaß an individueller Kompetenz und unternehmerischem Freiraum für das Verfolgen innovativer Ideen ausmacht und so Einfluss auf das Verhalten relevanter Stakeholder nimmt. Die Albert-Gruppe fördert ebenfalls eine eigenständige Entwicklung der Unternehmenskultur, die jeden Mitarbeiter zu selbstständiger Arbeit, Verantwortung und Teamwork anleitet; dies bildet eine Grundlage für das Entwickeln von Innovationen und somit für das Beeinflussen des Marktes. Nora Systems betont ebenfalls die Bedeutsamkeit einer flexiblen Unternehmenskultur, die für alle Mitarbeiter und das Management verbindlich ist, um Kundenerwartungen zu übertreffen und so deren Verhalten anzuleiten. Dabei stehen Interesse für Stakeholder, Entwicklung, Unternehmergeist, Eigenverantwortung und Mut, neue Wege zu gehen, im Vordergrund.

Eine entsprechende Organisations- und Unternehmenskultur schafft demzufolge die notwendige Fähigkeit und geistige Grundhaltung für proaktive Denkweisen und Prozesse, die im Rahmen einer Market Driving-Strategie wichtig sind. Flexible, lernbereite und eigenständige Denk- und Handlungsweisen innerhalb von Unternehmen fördern das stete Entwickeln und Verfolgen (radikaler) innovativer Ansätze. Daher kann davon ausgegangen werden, dass eine Unternehmenskultur, die auf Flexibilität, Eigenständigkeit und Lernprozessen basiert, sich als Dynamische Ressource positiv auf das Ausmaß der Market Driving-Orientierung von Unternehmen auswirkt.

Hypothese 3

Je ausgeprägter die Kultur eines Unternehmens, die auf Flexibilität, Lernen und Eigenständigkeit abzielt, desto höher ist der Grad des Market Driving.

3.5.2 Dynamische Humanressourcen

Humanressourcen repräsentieren das Humankapital eines Unternehmens in Form von Know-how, Fähigkeiten, Erfahrungen und Motivation der Unternehmensmitarbeiter (Bea/Haas, 1997). Dabei kann nach Ridder (2009) unterschieden werden zwischen Human Capital Pool (die Gesamtheit aller hochqualifizierten Unternehmensmitarbeiter), Human Resources Behaviour (Umsetzung der Mitarbeiterqualifikationen) und Human Resources Practices (firmenspezifische Unterstützung der Akquisition, Entwicklung, Nutzung und Umsetzung von Mitarbeiterqualifikationen). Humanressourcen sind Bestandteil des strategisch orientierten Unternehmensmanagements und stellen einen wesentlichen Erfolgsfaktor zum Erreichen von Unternehmenszielen dar (Schäfer, 2011).

Sowohl die Literaturanalyse als auch die qualitative Vorbefragung führen zur Identifizierung der beiden geistigen, intangiblen Ressourcen Mitarbeiterinvolvement und Mitarbeiterkompetenzen, welche die Market Driving-Orientierung von Unternehmen fördern.

3.5.2.1 Mitarbeiterinvolvement

Theoretische Begriffsbestimmung

Um das Konstrukt Mitarbeiterinvolvement zu beschreiben, sollen zur Hinführung zunächst verwandte Begriffe Beachtung finden: Der Faktor Mitarbeiterzufriedenheit lässt sich kennzeichnen als „*Einstellung in Bezug auf das Arbeitsumfeld, die sich aus dem abwägenden Vergleich zwischen dem erwarteten Arbeitsumfeld (Soll) und dem tatsächlich vorhandenen Arbeitsumfeld (Ist) ergibt*“ (Stock-Homburg, 2009: 18). Mitarbeiterzufriedenheit entsteht durch das Entsprechen von Ist- und Soll-Zustand oder ein Übertreffen des Ist- gegenüber dem Soll-Zustand. Der Soll-Zustand entspricht dabei der Summe aller Erwartungen des Mitarbeiters, der Ist-Zustand ist die subjektive Beurteilung des Realzustandes durch den Mitarbeiter. Ebenfalls von Bedeutung ist der Aspekt Mitarbeitercommitment, welcher durch das Zusammenspiel von Mitarbeiterzufriedenheit, -engagement und -motivation gekennzeichnet ist. Hier spielen die Identifikation mit dem Unternehmen und die Bindung an das Unternehmen eine Rolle sowie eine moralische und/oder emotionale Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen (Riesterer, 2006). Mitarbeitercommitment stellt die Stärke der Identifikation mit einem Unternehmen dar, charakterisiert durch den Glauben an die Unternehmenswerte und Akzeptanz der Unternehmensziele, den Einsatz des Mitarbeiters für die Unternehmenswerte und -ziele sowie das Bedürfnis, im Unternehmen zu verbleiben (Humpf, 2006). Die positive Beurteilung von Unternehmenswerten und -zielen sowie das Bemühen von Mitarbeitern, zu deren Umsetzung beizutragen, sind eine Grundlage von Wettbewerbsvorteilen (Helm, 2009).

Ebenso von Bedeutung für das Mitarbeiterinvolvement ist das Jobinvolvement: Während das Mitarbeitercommitment auf den Bezug zum Unternehmen abzielt, bezieht sich das Jobinvolvement auf die Beziehung der Mitarbeiter zu deren Arbeit (DuBrin, 2011).

Die inhaltliche Abgrenzung von Mitarbeiterzufriedenheit, -commitment und -involvement ist bislang nicht eindeutig, zugleich scheinen die Konstrukte aber miteinander in Beziehung zu stehen, wie sich anhand der inhaltlichen Überschneidungen im Rahmen der Begriffsfindung zeigt. Daher wird im Laufe dieser Arbeit der Überbegriff „Mitarbeiterinvolvement“ genutzt. Das Einbringen von Mitarbeitern in das Unternehmen sowie deren Verbundenheit mit diesem spielen eine wichtige Rolle für das Verfolgen proaktiver Marktorientierungsstrategien von Unternehmen (Stolper, 2007) und sind daher ein Thema der vorliegenden Arbeit.

Bestimmung anhand der Literaturanalyse

Kumar (2004) sieht im Schaffen von Strukturen und Prozessen zur Förderung von Mitarbeiterinvolvement eine bedeutende Quelle von Marketing-ausgerichteten Unternehmensstrategien, die mit Unternehmer- und Entdeckergeist sowie dem Mut, Fehler zu wagen, einhergehen. Market Driving-ausgerichtete Strategien werden durch ein entsprechendes Mindset aller Mitarbeiter und durch eine entsprechende Unternehmenskultur gefördert.

Stolper (2005; 2007) beschäftigt sich beispielsweise mit der Market Driving-Determinante organisationales Commitment innerhalb von Unternehmen, welche sich in Form positiver Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber dem Arbeitgeber anhand affektiver, kognitiver und konativer Facetten zeigt. Diese kulturelle Ressource hat einen positiven Einfluss auf das Entwickeln und Umsetzen Market Driving-ausgerichteter Unternehmensstrategien und auf das daraus folgende Erreichen von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg.

Bestimmung anhand der Vorbefragung

Der Einfluss eines ausgeprägten kontinuierlichen Sich-Einbringens von Mitarbeitern als Voraussetzung für das Beeinflussen und Anleiten von Märkten und Marktteilnehmerverhalten kann zunächst durch die Albert-Gruppe bestätigt werden. Hier wird die hohe Identifikation der Mitarbeiter auf Management-, Produktions- und Vertriebssebene deutlich, die auf einer ausgeprägten Zufriedenheit der Mitarbeiter beruht und wiederum zum verstärkten Einbringen in das Unternehmen sowie zum Andenken und Entwickeln von Neuerungen führt. In der Albert-Gruppe identifizieren sich zufriedene Mitarbeiter stärker mit dem Unternehmen und zeigen umgekehrt mehr Zufriedenheit, sofern sich die Möglichkeit zur Identifikation mit dem Unternehmen bietet. Auf diesem Weg wiederum bringen die Mitarbeiter vermehrt Ideen ins Unternehmen ein. H.C. Starck legt ebenfalls großen Wert auf ein starkes Involvement von Management und Mitarbeitern, das sich vor allem in Form eines starken Engagements für

das Unternehmen, im ständigen Hinterfragen und Einbringen neuer Ansätze sowie im selbstständigen und kontinuierlichen Informieren über Markt und Wettbewerb zeigt. Dadurch wird die Beeinflussung relevanter Stakeholder ermöglicht. Nora Systems forciert einen flexibel ausgerichteten Unternehmergeist und Mitarbeiterinvolvement durch einen hohen Grad an Freiraum für Mitarbeiter sowie Vertrauen gegenüber Mitarbeitern und bezieht diesen Aspekt auch in die Mitarbeiterbeurteilung mit ein. Relevant für das Verändern von Marktstrukturen ist hierbei die subjektive Verbundenheit mit dem Unternehmen, das kreative und ständige Einbringen von innovativen Ideen sowie das Identifizieren mit und das Umsetzen von Unternehmens- und Organisationswerten.

Das lebendig zu haltende Involvement von Mitarbeitern führt somit zu einer stärkeren Verbundenheit und Identifizierung mit dem arbeitgebenden Unternehmen, was wiederum verstärkten und andauernden Input dieser Teammitglieder hinsichtlich innovativer Ansätze und Neuerungen zugunsten des Unternehmens zur Folge hat. Daher kann die Hypothese aufgestellt werden, dass sich ein überdurchschnittliches Ausmaß an Mitarbeiterinvolvement positiv auf die Market Driving-Orientierung von Unternehmen auswirkt.

Hypothese 4

Je ausgeprägter das Involvement der Mitarbeiter eines Unternehmens,
desto höher ist der Grad des Market Driving.

3.5.2.2 Mitarbeiterkompetenzen

Theoretische Begriffsbestimmung

Die Kompetenzen von Mitarbeitern entwickeln sich zum einen durch die wiederholt erfolgreiche Aktivierung und Bündelung von Ressourcen zur Bewältigung von Aufgaben im Arbeitsumfeld, zum anderen durch die Reflexion und Verarbeitung dadurch gewonnener Kenntnisse und Erfahrungen (North et al., 2012). Im Rahmen dynamischer Lernprozesse wird auf persönliche Ressourcen und Fähigkeiten zurückgegriffen, um neuen Problemsituationen angemessen begegnen zu können. Mitarbeiterkompetenzen umfassen Qualifikationen, Kenntnisse und Fertigkeiten von Mitarbeitern und können durch Lernen sowie durch Sozialisation angeeignet werden. Sie lassen sich in personale, aktivitäts- und umsetzungsorientierte, fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenzen sowie in Fach- und Selbstkompetenz untergliedern (North et al., 2012). Mitarbeiterkompetenzen stellen einen strategischen Wettbewerbsfaktor dar, durch den Unternehmen sich auf das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg ausrichten (Nienaber, 2006). Unternehmensintern werden Mitarbeiterkompetenzen durch eine entsprechende Lernkultur

gefördert: „Lernkulturen sind Kulturen des Lehrens und Lernens, Planens, Disponierens und Partizipierens in Institutionen (...) im Modus institutionalformenspezifischer Praktiken, Deutungsmuster, Werte/Normen, Interaktionen/Rituale und Beziehungsstrukturen“ (Fleige, 2011: 52). Lernkulturen unterstützen die unternehmensinterne kontinuierliche Kompetenzentwicklung und basieren auf lernorientierten Unternehmenswerten und -zielen. Sie geben Unternehmensmitarbeitern eine Orientierung hinsichtlich des Umgangs mit Lernprozessen und deren Stellenwerts, lernorientierte Einstellungen der Mitarbeiter werden hierbei gefördert (Sonntag et al., 2005). Lernkulturen haben in Unternehmen diverse Bedingungen und Funktionen zu erfüllen: Kompetenznutzung (Personalentwicklung mit dem Fokus der individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter), Organisationsentwicklung (zum Erreichen einer ganzheitlichen Arbeits- und Tätigkeitsgestaltung), Lernintensität (Lernen im Arbeitsprozess und Bewertung von Arbeitsplätzen unter dem Aspekt der Kompetenzentwicklung), Personalentwicklung und Kompetenzbewertung (betriebliche und organisationale Selektionsinstrumente), Kompetenzentwicklung und -messung (variable Instrumente und Methoden), Ausdifferenzierung der Lernformen (Supportfunktion für das Lernen im Arbeitsprozess), innerbetriebliche Kommunikationskultur (Job-related-training und kontinuierliche Verbesserungsprozesse), überbetriebliche Kommunikationskultur (Unternehmensnetzwerke) und ehrenamtliches Engagement (Sauer, 2002). Das Know-how von Unternehmen wird von Einzelpersonen und Personengruppen in Aktionen manifestiert, kann jedoch durch Mitarbeiterfluktuation verlorengehen (Pawlowsky et al., 2006).

Bestimmung anhand der Literaturanalyse

Harris und Cai (2002) untersuchen im Rahmen der Betrachtung der Faktoren zur erfolgreichen Umsetzung von Market Driving-orientierten Strategien das Market Sensing (Gespür für den Markt). Dies ermöglicht eine Unternehmensausrichtung, um proaktiv Kunden anzuleiten und Märkte den eigenen Anforderungen anzupassen. Tarnovskaya et al. (2007) beschreiben Mitarbeiterkompetenzen als Einflussfaktor beim proaktiven Formen von Märkten und um neuartige Wertversprechen zu bieten. Carrillat et al. (2004) widmen sich den Aspekten Kompetenzerwerb und Lernbereitschaft als Market Driving-fördernde Faktoren. Die Lernbereitschaft innerhalb einer Organisationskultur spielt beim Schaffen und Implementieren von Market Driving-orientierten Strategien eine tragende Rolle, ebenso bei der Umsetzung gemeinsamer Werte und Verhaltensnormen. Jenner (2004) konzentriert sich im Hinblick auf Kategorien zur Messung proaktiver Kundenorientierung auf den Anpassungsstil sowie auf Lerntypen und -prozesse von Unternehmen. Bei einer Market Driving-orientierten Unternehmensausrichtung und einer proaktiven Kundenorientierung werden mittels Lernprozessen latente Kundenbedürfnisse durch Beobachtung von Kunden aufgedeckt, Unternehmensziele formuliert und verfolgt, der Kundennutzen gesteigert und

kontinuierlich neue Ideen ausprobiert. Bei Tuominen et al. (2004) erweisen sich Kompetenzerwerb und Lernprozesse als relevant bei der Betrachtung von Market Driving. Die Market Driving-Orientierung von Unternehmen geht dabei mit einer proaktiven Geschäftsstrategie einher, die es Unternehmen auf der Basis von Lernprozessen ermöglicht, Innovationen zu entwickeln, um Märkte zu beeinflussen. Hierfür ist ein unternehmensinternes Lernvermögen, das gemeinschaftliche Lernprozesse und entsprechende Partnerschaften mit Meinungsbildnern beinhaltet, notwendig.

Bestimmung anhand der Vorbefragung

Angesichts der zuvor beschriebenen Bedeutung der Lernkultur für markttreibendes Verhalten und Unternehmenserfolg ist die Relevanz wahrgenommener Mitarbeiterkompetenzen nicht überraschend. Zur Förderung von Mitarbeiterkompetenzen ist eine flexible Lernkultur aus Sicht aller Befragten notwendig. H.C. Starck betont die Wichtigkeit des Lernwillens und -vermögens der Mitarbeiter, deren stetes Interesse für den Markt, die Rolle von individuellen Kompetenzen und von Wissensaustausch sowie von Kompetenzpflege und -ausbau. Mitarbeiterkompetenzen werden hier durch eine wachsende Lernkultur gefördert, die einen abteilungsübergreifenden Austausch von Wissen, den Austausch mit Kunden und Lieferanten sowie ein unternehmensinternes Weiterbildungsprogramm für Management und Mitarbeiter umfasst. Nur auf diesem Wege ist ein Erziehen von Kunden und weiteren Stakeholdern möglich. Nora Systems verfolgt ein strukturiertes Fortbildungsprogramm für alle Mitarbeiter, zugleich geht man angesichts sich verändernder Marktanforderungen flexibel mit individuellen Lernmöglichkeiten für Mitarbeiter um. Laut Nora Systems sind nur kompetente und sich weiterbildende Mitarbeiter in der Lage, anhand von Marktkenntnissen Märkte und deren Stakeholder proaktiv anzugehen sowie erfolgreiche Innovationen zu entwickeln. Dieses Wissen muss vorhanden sein, zudem erkannt, gefördert und genutzt werden. Ähnlich verhält es sich bei der Albert-Gruppe, die auf eine individuell abgestimmte Kompetenzidentifizierung, Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiter setzt. Hier besteht die unternehmensinterne und sich entwickelnde Lernkultur vor allem aus dem ständigen Screening von Marktchancen, dem intensiven Wissensaustausch im Kollegen- und Stakeholderkreis sowie dem Ausprobieren neuer Produktions- und Vertriebsalternativen.

Somit zeigt sich, dass Mitarbeiterkompetenzen, die von Vorgesetzten und Unternehmensleitung wahrgenommen werden, für alle drei betrachteten Unternehmen eine tragende Rolle beim erfolgreichen Umsetzen Market Driving-ausgerichteter Strategien spielen, vor allem im Hinblick auf unternehmensinterne Lernkulturen, Weiterbildung und Wissensnetzwerke. Diese flexibel zu handhabenden Elemente von Mitarbeiterkompetenzen tragen dazu bei, durch Wissenszuwachs radikale Innovationen zu entwickeln. Daher kann

angenommen werden, dass sich ein starkes Ausmaß an wahrgenommenen Mitarbeiterkompetenzen auf das Ausmaß der Market Driving-Orientierung positiv auswirkt.

Hypothese 5

Je ausgeprägter die wahrgenommenen Mitarbeiterkompetenzen eines Unternehmens, desto höher ist der Grad des Market Driving.

3.5.3 Dynamische Organisationsressourcen

Organisatorische Ressourcen sind nach Wrase (2010) tangible, wissensbasierte Ressourcen, die in erster Linie durch Managementsysteme gekennzeichnet sind. Diese Systeme umfassen Planungs-, Kontroll-, Informations- und Personalführungssysteme, die begrenzt vorhanden sowie relativ flexibel sind und sich bei Gebrauch nicht abnutzen (Bruhn/Stauss, 2010). Organisationsressourcen sind im Rahmen von Managementteams und -strukturen strategisch einsetzbar (Purle, 2004). Sie beinhalten Strukturen, Routinen, Informationssysteme und Entscheidungsprozesse von Unternehmen; Werte und Normen können ebenfalls als Organisationsressourcen betrachtet werden. Sie etablieren sich im Zeitverlauf und sind vor allem bei der Unternehmensgründung eng mit den persönlichen Eigenschaften der Unternehmensgründer verbunden (Rifai, 2009).

Sowohl die Literaturanalyse als auch die Ergebnisse der qualitativen Vorbefragung führen zur Identifizierung der organisatorischen Ressource Strategische Flexibilität hinsichtlich des markttreibenden Verhaltens von Unternehmen.

3.5.3.1 Strategische Flexibilität

Theoretische Begriffsbestimmung

Aufgrund der Geschwindigkeit und des Ausmaßes der Veränderung von Märkten besteht ein hoher Flexibilitätsbedarf bei Unternehmen, welche versuchen, durch Änderung oder Adaption ihrer Unternehmensstrategie auf diese Veränderungen zu reagieren oder aber diese frühzeitig zu antizipieren. Ziel dieser Maßnahmen ist die Erhöhung des Wachstums- und Erfolgspotentials von Unternehmen. Für ein dauerhaftes Wachstum und zum Erschließen neuer Märkte in einem sich verändernden Umfeld ist eine hohe strategische Unternehmensflexibilität nötig. Strategische Flexibilität umfasst das Rekonfigurieren von Ressourcen, Verhaltensweisen und Strategien in dynamischen Umwelten und stellt eine Ressource dar, die sich positiv auf den Marktwert und demzufolge auf den Erfolg von Unternehmen auswirkt (Kaluza/Blecker, 2005). Sie kann als Resultat spezifischer Unternehmensressourcen und -kompetenzen verstanden werden, die es Unternehmen

ermöglichen, bei neuen Absatzmärkten und -potentialen einen Strategiewechsel zu realisieren (Meffert/Burmann, 2000).

Im Zusammenhang mit strategischer Flexibilität muss hier ergänzend auf die Bedeutung strategischer Netzwerke hingewiesen werden. Unternehmen schließen sich zu Netzwerken zusammen, um durch diese Geschäftsbeziehung ein übergeordnetes, strategisches Kollektivziel zu erreichen. Motive für strategische Netzwerke beruhen auf dem Ziel der Anpassung an sich schnell verändernde Umwelt- und Wettbewerbssituationen. Die Ziele strategischer Netzwerke sind dabei vor allem Expansion und Wettbewerbsvorteile (Volz, 2007). Charakteristisch für strategische Netzwerke ist die institutionalisierte Netzwerksteuerung, welche zur Aufgabe hat, die Abstimmung und Ausrichtung des Netzwerks und der Netzwerkpartner im Sinne der gemeinsamen Zielsetzung zu übernehmen. Zum einen ist dabei die Sicherstellung der Außenwirkung der Wettbewerbsfähigkeit des Netzwerks relevant, zum anderen die Sicherstellung einer adäquaten Kosten-Nutzen-Verteilung in der Innenwirkung (Rief, 2008).

Bestimmung anhand der Literaturanalyse

Grant (1991) betont bei der Betrachtung von Marktfähigkeit und finanziellen, physischen, humanen, technologischen sowie organisatorischen Ressourcen die Relevanz komplexer Fähigkeitsmuster und organisationaler Routinen, die Stakeholder und Ressourcen miteinander kombinieren. Zur aktiven Entwicklung von Ressourcen ist organisatorische Flexibilität anhand von Lernprozessen nötig. Teece et al. (1997) befassen sich mit Fähigkeiten, die das Potenzial eines Unternehmens darstellen, um interne und externe Kompetenzen und Ressourcen zu integrieren, aufzubauen und zu reproduzieren. Diese sind schwer zu imitierende, firmenspezifische Werte und an organisationale Abläufe gebunden. Die organisationalen Prozesse umfassen dabei die Integration, Koordination und Umgestaltung von Ressourcen in Form von Routinen, Lern- und Praxismustern. Die Entwicklung und Nutzung firmenspezifischer Dynamischer Fähigkeiten zur Identifikation langfristiger Commitments ist ein Erfolgsfaktor für Unternehmen, wobei Ressourcen erzeugt, integriert, koordiniert und reproduziert werden. Die kontinuierliche Anpassung an Marktveränderungen mittels Dynamic Capabilities schafft Wettbewerbsvorteile durch flexibel an Umweltbedingungen angepasste und weiterentwickelte Ressourcen beim Betreten neuer Märkte oder beim Ausbau existierender Märkte. Dynamische Fähigkeiten beinhalten Adaptions-, Erneuerungs- und Transformationsprozesse, die kontinuierlich hinsichtlich Marktveränderungen überprüft und angepasst werden. Die Strategische Flexibilität zum Replizieren unternehmensinterner Vorteile erschließt neue Geschäftsfelder und schafft Wettbewerbsvorteile, die auf Koordinations- und Kombinationsprozessen basieren. Elg et al. (2012) definieren die strategische Anpassungsfähigkeit auf der Basis von

Zulieferernetzwerken als bestimmend für die strategische Ausrichtung und für langfristige Wettbewerbsvorteile von Unternehmen. Ausgehend von Jaworski et al. (2000) betonen sie die Relevanz von Zuliefererbeziehungen zugunsten einer Market Driving-orientierten Unternehmensausrichtung. Das Zusammenspiel der Faktoren Akteursbindung, Prozessanpassungen und gegenseitiger Zugriff auf Ressourcen fördert Market Driving-orientierte Netzwerkbeziehungen. Die Bedeutung der Distributions- und Zuliefererkontrolle durch das Schaffen von Netzwerken identifizieren ebenfalls Harris und Cai (2002) bei ihrer Studie zu Entwicklung und Einsatz von Market Driving-ausgerichteten Strategien. Kumars (2004) Fokus ist das strategische Marketing: Neuartige Unternehmenshorizonte und Erfolgchancen aufgrund radikaler und einzigartiger Innovationen basieren auf einer visionären Unternehmenssicht, dem Neuentwurf von Marktsegmenten, der Vertriebskanalrekonfiguration, dem Anleiten von Kunden, dem Übertreffen von Kundenerwartungen, dem Schaffen neuer Preis-Leistungsgefüge sowie dem Fördern von Netzwerken und Lobbys. Hierfür müssen Strukturen und Prozesse zur Förderung von Mitarbeiterinvolvement und -kreativität geschaffen werden, so dass Mitarbeiter Zeit und Raum für die Beschäftigung mit zukunftsweisenden Projekten gegeben wird. Notwendig ist dafür ein Market Driving-Mindset, welches sich in Unternehmenskultur und proaktiv denkenden Mitarbeitern widerspiegelt. Hills (2004) konzentriert sich auf die Förderung markttreibenden Verhaltens durch unternehmenseigene Ressourcen und Wettbewerbsnetzwerke. Market Driving-Strategien fordern alle Marktteilnehmer mit dem Ziel der Marktveränderung; dazu ist ein verstärktes Netzwerkengagement notwendig. Als eine der Voraussetzung zum Verfolgen von Market Driving-ausgerichteten Strategien gelten Unternehmens- und Netzwerkressourcen.

Bestimmung anhand der Vorbefragung

Die Strategische Flexibilität von Unternehmen als Determinante für markttreibendes Verhalten spielt bei allen Befragten eine überaus wichtige Rolle. Das flexible Agieren angesichts Veränderungen von Markt, Umwelt, Kunden und/oder Wettbewerb sowie die Möglichkeit eines flexiblen Agierens am Markt ist vor allem für Nora Systems von großer Bedeutung, da das Unternehmen sich häufig mit (plötzlichen) Marktveränderungen konfrontiert sieht. Derartigen Veränderungen muss Nora Systems äußerst flexibel und frühzeitig begegnen, was durch einen relativ geringen Formalisierungsgrad ermöglicht wird. Gleichzeitig müssen Veränderungen antizipiert werden, um vorausschauend und proaktiv agieren zu können. Nur anhand veränderbarer Entscheidungs- und Organisationsprozesse sowie mittels wenig hierarchischer Strukturen können Marktveränderungen eigenständig beeinflusst werden und können Kundenerwartungen übertroffen werden. Ähnlich strategisch orientiert ist auch die Albert-Gruppe, bei welcher flexible Unternehmensstrukturen mit einer geringen Routineausprägung ein flexibles Agieren am Markt ermöglichen. So wird einem

Trial-and-Error-Verhalten Raum gegeben, das für ein flexibles und frühzeitiges Agieren am Markt und Anleiten des Marktes unerlässlich ist. H.C. Starck betont in diesem Zusammenhang die Relevanz einer strategischen Flexibilität sowie Grundhaltung und nutzt dynamische unternehmensinterne Strukturen und Prozesse; vor allem Risikobereitschaft und wandelbare Routinen ermöglichen diese Flexibilität. Angesichts des Geschäftsfeldes nimmt diese Determinante jedoch im Vergleich zu den anderen untersuchten Unternehmen bislang eine noch weniger bedeutsame Rolle ein.

Die Rolle strategischer und wandelbarer Netzwerke hat laut aller befragten Unternehmensvertreter unbestreitbar Einfluss auf die Einflussnahme auf Marktstrukturen und auf das Verhalten von Marktstakeholdern. Die Albert-Gruppe profitiert von Kontakten mit Zulieferern und Dienstleistern sowie von einem intensiven Austausch mit Kunden in Form von Netzwerken. Hierdurch werden Erkenntnisse über Markt und Wettbewerber gewonnen, auf deren Basis Zukunftsszenarien und Pläne für neue Produkte und Dienstleistungen konzipiert werden. Die Marktkenntnisse und Produktideen werden anhand der strategischen Flexibilität des Unternehmens genutzt, um Präferenzen und Verhaltensweisen von Marktteilnehmern zu formen. Ebenfalls großen Wert auf Netzwerke zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg legt Nora Systems, da der Austausch mit Kunden über deren Erwartungen und Bedürfnisse, aber auch über Aktivitäten von Wettbewerbern für die strategische Unternehmensentwicklung unerlässlich ist. Des Weiteren bestehen Kooperationsnetzwerke mit Dienstleistern, die Ansätze für neue Produkte und/oder Dienstleistungen liefern, und Netzwerkbeziehungen zu Architekten, Bauherren und Designern, die Informationen zu zukünftigen Marktentwicklungen liefern. Dies ermöglicht Nora Systems die Veränderung von Marktstrukturen zu eigenen Gunsten. H.C. Starck nutzt in gleichem Maße die Entwicklung strategischer Netzwerke, um Informationen frühzeitig zu gewinnen, Preisvorteile beim Erwerb von Ressourcen und beim Vertrieb von Produkten zu generieren und um früher als Wettbewerber Marktveränderungen zu erkennen. So kann der Markt frühzeitig in Bahnen gelenkt werden, die für das Unternehmen vorteilhaft sind.

Demzufolge kann festgehalten werden, dass Strategische Flexibilität als Dynamische Ressource im Sinne der Entwicklung und Anpassung von Kooperationen, Netzwerken und Wissensaustausch für die erfolgreiche Umsetzung von Market Driving-Strategien zum Generieren von Wettbewerbsvorteilen von Bedeutung ist. Mithilfe dieser Elemente bringen sich Unternehmen in die Position, durch einen flexiblen Wissensaufbau sowie durch den Austausch mit Stakeholdern Marktstrukturen zu ändern. Somit kann die Hypothese aufgestellt werden, dass sich ein überdurchschnittliches Ausmaß an Strategischer Flexibilität positiv auf das Ausmaß der Market Driving-Ausrichtung von Unternehmen auswirkt.

Hypothese 6

Je ausgeprägter die Strategische Flexibilität eines Unternehmens,
desto höher ist der Grad des Market Driving.

3.5.3.2 Marktorientierung*Theoretische Begriffsbestimmung*

Marktorientierung kann als ein Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Unternehmensführung betrachtet werden. Sie ist gekennzeichnet durch das Erfragen oder Hinterfragen sowie das Erfüllen von Kundenwünschen und das Verfolgen von Wettbewerbsaktivitäten als Grundlage für das Verhalten von Unternehmen gegenüber Markt und Wettbewerb. Jaworski und Kohli (1996) beschreiben Marktorientierung als das Analysieren von Kundenwünschen und Wettbewerbsaktivitäten. Drysdale (1999) befasst sich ebenfalls mit Kundenbedürfnissen und der Orientierung am Wettbewerb. Marktorientierung ist dabei charakterisiert durch das direkte Erforschen und Beantworten von bewussten Kundenwünschen sowie durch die kontinuierliche Betrachtung von Wettbewerbsaktivitäten. Dem letztgenannten Aspekt widmet sich auch Neuenburg (2010), der die Wettbewerbsbetrachtung hinterfragt und den Einfluss auf das proaktive Agieren von Unternehmen beleuchtet. Des Weiteren stellen die Faktoren Unternehmertum, Organisationsflexibilität, Managemententscheidungen und berufliche Zufriedenheit, die Generierung von Know-how, Durchhaltevermögen und Reaktionsfreudigkeit wichtige Marktorientierungsaspekte dar (Adonisi, 2003).

Bestimmung anhand der Literaturanalyse

Ergänzend zu den Ausführungen zum Marktorientierungskonzept (siehe Kapitel 2.3.1) sollen hier nochmals die Kernergebnisse zur theoretischen Bestimmung zusammengefasst werden: Marktorientierung ist gekennzeichnet durch Kunden- und Wettbewerbsorientierung (Alhakimi/Baharun, 2009; Heiens, 2000; Sørensen 2005) sowie durch deren Zusammenwirken mit den Faktoren Innovationsfähigkeit und Wissensbeschaffung (Ashwin/Hirst, 2008; Hult/Ketchen, 2001). Das Einbeziehen von Märkten in strategische Managemententscheidungen ist für die Steigerung von Unternehmensergebnissen von Bedeutung. Gleichzeitig ist das Verständnis für kulturelle Faktoren und für Kundenbindungsbeziehungen relevant (Tuominen et al., 2002). Bei der Planung und Implementierung von Marktorientierungsstrategien spielen Kundenorientierung, Wettbewerbskenntnisse, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und das Verhalten des Managements bei der Strategieumsetzung eine tragende Rolle (Erdil et al., 2004). Dabei können Marktorientierung und Marketingressourcen als komplementäre Werte gesehen werden, die zu überdurchschnittlichem Unternehmenserfolg führen (Morgan et al., 2009). Ein differenziertes

Kundenbindungsmanagement, das Sammeln und der Austausch von Informationen sowie die Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens bilden ebenfalls die Grundlage marktorientierter Unternehmensstrategien (Bröring, 2010). Marktorientierung zeigt sich ebenfalls durch eine gesteigerte Innovationsfähigkeit und -leistung von Unternehmen (Mbah et al., 2007), was sich in den Marktorientierungsdimensionen Market Driven (Neuerungen aufgrund aktueller Markterfordernisse) und Market Driving (Innovationen aufgrund antizipierter Markterfordernisse) widerspiegelt.

Bestimmung anhand der Vorbefragung

Die Albert-Gruppe beschafft sich regelmäßig die wichtigsten Informationen über Kunden und Wettbewerber, um über Marktgegebenheiten auf dem Laufenden zu sein und frühzeitig agieren zu können. Gleichzeitig ist man bestrebt, sich unbeirrt von diesen Informationen vor allem auf sich und die eigenständige Entwicklung erfolgreicher Neuerungen zu konzentrieren, um den Markt zu beeinflussen und auch zu formen. Für H.C. Starck spielen aktuelle und zukünftige Marktinformationen über Wettbewerber, Dienstleister und Kunden, die weg- und zukunftsweisend für die Unternehmensentwicklung sind, eine tragende Rolle für die Fähigkeit zur Innovationsentwicklung. Diese Informationen werden von Marketing und Vertrieb zusammengetragen und abteilungsübergreifend ausgetauscht. So kann aktuellen Markterfordernissen Rechnung getragen werden und zukünftige Marktstrukturen können rechtzeitig beeinflusst werden. Das kontinuierliche Betrachten von Markt, Wettbewerb und relevanten Stakeholdern spielt für Nora Systems eine wichtige Rolle beim Verändern von Marktstrukturen und beim Halten der Marktführerposition als Innovator. Gleichzeitig ist ein adäquates Einschätzen der Bedeutung dieser Marktinformationen für Nora Systems wichtig, da nach eigener Einschätzung und Erfahrung das alleinige Konzentrieren auf aktuelle Marktinformationen häufig zu Produkten und Dienstleistungen führt, die zwar Kundenbedürfnisse erfüllen, aufgrund eines gewissen Scheuklappendenkens jedoch keine zukunftsorientierten Neuerungen darstellen. Nur ein Orientieren sowohl an Marktgegebenheiten als auch an zukünftigen Entwicklungen sowie an bestehenden und potentiellen Kunden ermöglicht das Übertreffen und Formen von Kundenerwartungen. Dabei müssen Kundenbedürfnisse, die seitens der Kundschaft noch unartikuliert sind, im Rahmen einer proaktiv ausgerichteten und visionären Marktorientierungsausrichtung erschlossen werden.

Folglich kann davon ausgegangen werden, dass eine Orientierung am Markt in Form von Kenntnissen über Marktgegebenheiten, -entwicklungen und -stakeholder bedeutsam für die Market Driving-Ausrichtung von Unternehmen ist. Durch das Wissen um aktuelle Marktgegebenheiten und zukünftige Marktentwicklungen ist es Unternehmen möglich, diese durch das Entwickeln radikaler Innovationen maßgeblich zu beeinflussen. Demzufolge kann

vermutet werden, dass sich ein hohes Ausmaß an Marktorientierung positiv auf die Market Driving-Orientierung von Unternehmen auswirkt.

Hypothese 7

Je höher die Marktorientierung eines Unternehmens,
desto höher ist der Grad des Market Driving.

3.5.4 Markttreibendes Verhalten und Unternehmensperformance

Theoretische Begriffsbestimmung

Market Driving kann als Konstrukt dargestellt werden, das über das Generieren von Wettbewerbsvorteilen zu Unternehmenserfolg führt. Das erfolgreiche Umsetzen von Market Driving-ausgerichteten Unternehmensstrategien führt zu überdurchschnittlicher Unternehmensperformance. Dabei impliziert die Market Driving-Ausrichtung von Unternehmen die Beeinflussung von Märkten und Marktteilnehmerverhalten, um Wettbewerbsvorteile zu schaffen (Hilgenberg, 2006; Stolper, 2007). Als proaktiver Ansatz von Marktorientierung führt Market Driving nicht allein durch das Beobachten von Marktteilnehmern, sondern vielmehr durch das Erkennen und Formen latenter Kundenbedürfnisse zu Wettbewerbsvorteilen (Engelen, 2007).

Bestimmung anhand der Literaturanalyse

Aufgrund der Ergebnisse der Literaturanalyse sollen im Folgenden drei Konstrukte der Unternehmensperformance betrachtet werden: Bei Neuenburg (2010) stehen die Entwicklung der Unternehmensperformance und die strategische Erfolgswirksamkeit hinsichtlich der Aspekte Neukundengewinnung und Kundenbindung im Vergleich zu relevanten Wettbewerbern im Vordergrund. Demzufolge wird der Aspekt Unternehmensentwicklung im Rahmen der vorliegenden Arbeit beleuchtet. Witt (2008) betrachtet die Auswirkungen von Unternehmensstrategien auf den finanziellen Erfolg anhand der Aspekte Umsatz, Gewinn, Kosten und Unternehmenswert, daher wird der Aspekt Strategiebedingter Unternehmenserfolg beleuchtet. Stolper (2007) bestimmt Unternehmenserfolg anhand von Informationen zu den Bereichen Profitabilität, Unternehmensgröße, Marktanteil und Wachstumsgeschwindigkeit im Vergleich zum Wettbewerb, so dass zudem der Aspekt Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb hinterfragt wird.

Bestimmung anhand der Vorbefragung

Anhand der hier betrachteten Unternehmen lässt sich ein positiver Zusammenhang von Market Driving-Strategien und einer überdurchschnittlichen Unternehmensperformance vermuten. Aufgrund der Literaturanalyse konnten die Unternehmensentwicklung, die Auswirkung und Bedeutung von Strategien, der Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb sowie die Gewinn- und Umsatzentwicklung als Bestandteile der Unternehmensperformance identifiziert werden. Die identifizierten Performancekonstrukte lassen sich durch die Vorbefragung bestätigen: Bei Nora Systems, H.C. Starck und der Albert-Gruppe zeigt sich, dass sich die Unternehmensperformance im Vergleich zum Wettbewerb aufgrund des Umsetzens von Market Driving-ausgerichteten Strategien überdurchschnittlich entwickelt. Die Vorbefragungsergebnisse unterstützen die Unterteilung in die unterschiedlichen Performancekonstrukte. Alle drei Unternehmen betonen die verschiedenen Performancekonstrukte Unternehmensentwicklung, Strategiebedingter Unternehmenserfolg und Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb.

So kann die Hypothese aufgestellt werden, dass sich die Market Driving-Orientierung eines Unternehmens positiv auf verschiedene Aspekte der Unternehmensperformance auswirkt.

Hypothesen 8a-c

- (a) Je ausgeprägter die Market Driving-Orientierung eines Unternehmens, desto positiver ist die Unternehmensentwicklung.
- (b) Je ausgeprägter die Market Driving-Orientierung eines Unternehmens, desto höher ist der strategiebedingte Unternehmenserfolg.
- (c) Je ausgeprägter die Market Driving-Orientierung eines Unternehmens, desto höher ist der Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb.

3.5.5 Einfluss des Umweltfaktors Wettbewerbsintensität

In der vorliegenden Arbeit soll aufgrund von Literaturanalyse und qualitativen Vorbefragungsergebnissen ebenfalls die Moderatorvariable Wettbewerbsintensität betrachtet werden, die den Wirkungszusammenhang zwischen Market Driving und Unternehmensperformance mitbestimmt.

Theoretische Begriffsbestimmung

Die Intensität von Wettbewerbsprozessen wird durch die Geschwindigkeit dargestellt, mit der innovationsbedingte Vorsprungsgewinne von Unternehmen durch deren Konkurrenz wieder eliminiert werden. Mit steigender Existenzgefährdung vermehren Konkurrenten ihre Aktivitäten, wegweisende Pionierunternehmen ihrer Branche einzuholen. Die potentielle Wettbewerbsintensität steigt daher mit dem oligopolistischen Interdependenzgrad der jeweiligen Branche sowie mit der Nachfragebeweglichkeit, die sowohl von der Substitutionsfähigkeit der angebotenen Güter als auch der jeweiligen Markttransparenz bestimmt wird (Peters, 2000). Die Stärke der Reaktionsverbundenheit gilt als Maß für die potentielle Wettbewerbsintensität und ist abhängig von der Anzahl der Mitbewerber, dem Heterogenitätsgrad der Produkte, dem Ausmaß der Markttransparenz und der Auslastung der Kapazitäten (Porter, 1992; Wienert, 2008).

Bestimmung anhand der Literaturanalyse

Nach Stolper (2007) beeinflussen die Intensität und Dynamik des Wettbewerbs das Zusammenspiel von Market Driving-ausgerichteten Unternehmensstrategien und Unternehmenserfolg. Das Wettbewerbsumfeld wird dabei durch das Imitieren von Produkten und Dienstleistungen, Preiswettbewerb und Innovationen geprägt. Ein hohes Maß an Wettbewerbsintensität führt zu einer stärkeren Beziehung von Market Driving und Unternehmenserfolg (Neuenburg, 2010).

Bestimmung anhand der Vorbefragung

Der Bedeutung der Wettbewerbsintensität kommt im Hinblick auf die Performancekonstrukte Unternehmensentwicklung, Strategiebedingter Unternehmenserfolg und Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb eine unterschiedliche Tragweite zu. Bei Nora Systems, H.C. Starck sowie der Albert-Gruppe zeigt sich eine kontinuierlich stark ausgeprägte Beeinflussung der Beziehung von markttreibenden Strategien und Unternehmenserfolg durch das Ausmaß an Wettbewerbsintensität. Demnach wirkt sich gerade zunehmender Wettbewerbsdruck auf die Beziehung von Market Driving-ausgerichteten Unternehmensstrategien und Unternehmenserfolg positiv aus. Die betrachteten Unternehmen agieren auf der Grundlage des Gewinnens und Verarbeitens von Rohstoffen, so kommt der Wettbewerbsintensität bei den Themen Einkauf, Vermarktung, Vertrieb und Dienstleistung Bedeutung zu. Die Dynamik von und der Druck durch Wettbewerbsaktivitäten beeinflussen die Beziehung von Unternehmensstrategie und -erfolg deutlich, da laut Aussage der befragten Unternehmen diese verstärkt nach Wegen suchen, die zunehmende Wettbewerbsintensität erfolgreich für sich zu nutzen oder sich dieser zu entziehen.

Daher kann davon ausgegangen werden, dass ein erhöhter Wettbewerbsdruck und eine ausgeprägte Wettbewerbsdynamik die Beziehung von Market Driving-Strategien und der Unternehmensperformance positiv beeinflussen. Bei ausgeprägtem Wettbewerbsdruck sehen sich Unternehmen teilweise genötigt oder aber darin bestärkt, sich diesem durch ein Voranpreschen im Markt zu entziehen. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass die Wettbewerbsintensität den Zusammenhang von Market Driving und verschiedenen Dimensionen des Unternehmenserfolgs beeinflusst.

Hypothesen 9a-c

(a) Je ausgeprägter die Wettbewerbsintensität in einem Markt, umso stärker ist die Beziehung zwischen Market Driving und Unternehmensentwicklung.

(b) Je ausgeprägter die Wettbewerbsintensität in einem Markt, umso stärker ist die Beziehung zwischen Market Driving und Strategiebedingtem Unternehmenserfolg.

(c) Je ausgeprägter die Wettbewerbsintensität in einem Markt, umso stärker ist die Beziehung zwischen Market Driving und Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb.

3.6 Fazit

Das neu konzipierte Untersuchungsmodell (Abbildung 10) umfasst alle hergeleiteten und formulierten Hypothesen (H_1 bis H_9). Die Antezedenzbedingungen von Market Driving lassen sich in die Kategorien dynamisch entwickelte und genutzte geistige, organisatorische und Human-Ressourcen untergliedern (H_1 bis H_7). Diese wurden anhand der Literaturanalyse und der Vorbefragung als Determinanten für Market Driving-ausgerichtete Unternehmensstrategien bestimmt und in einer neuen Konstruktkonstellation dargestellt. Die Entwicklung und Umsetzung markttreibender Unternehmensstrategien basiert auf dem Beeinflussen und proaktiven Verändern von Märkten sowie auf dem Formen der Einstellung und des Verhaltens von Stakeholdern, was sich letztlich in einer überdurchschnittlichen Unternehmensperformance widerspiegelt (H_{8a-c}). Dabei beeinflusst die Umweltvariable Wettbewerbsintensität die Beziehung von markttreibendem Verhalten und Unternehmensperformance (H_{9a-c}). Die Erklärung und Herleitung von auf markttreibendem Verhalten basierendem Unternehmenserfolg steht im Zentrum des Untersuchungsmodells. Im Anschluss an die theoretische Herleitung des vorliegenden Untersuchungsmodells werden in Kapitel 4 die Hypothesen empirisch überprüft.

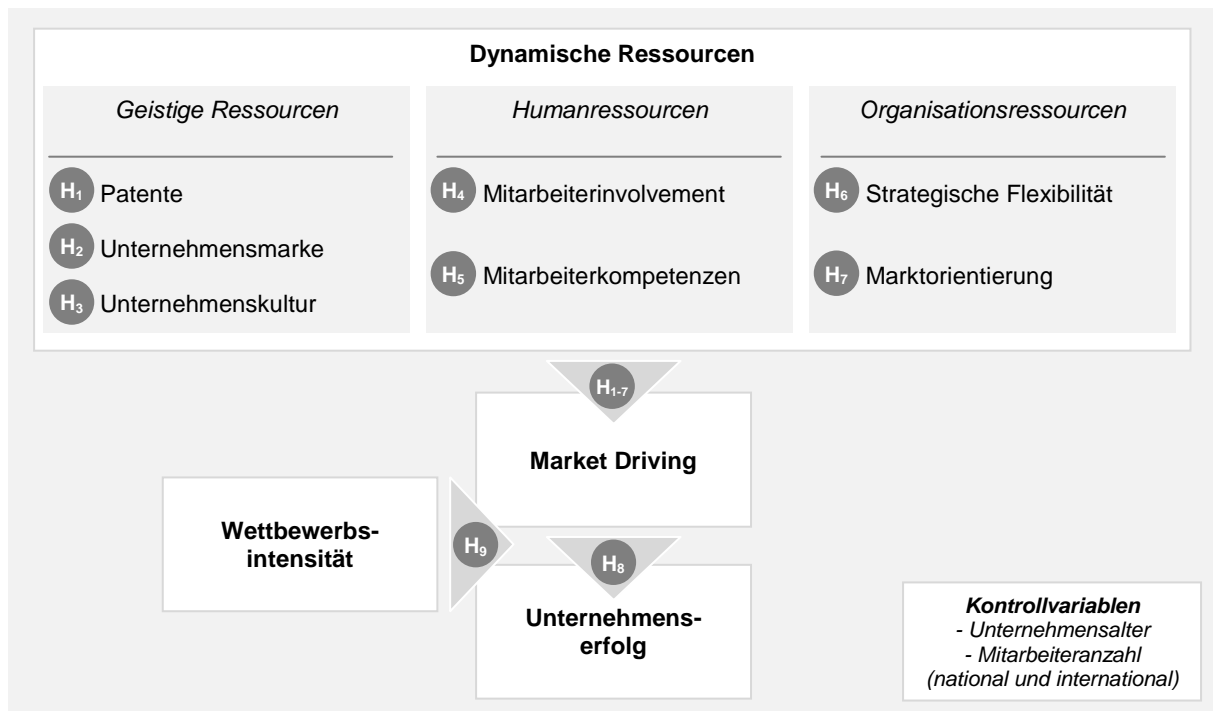


Abbildung 10: Untersuchungsmodell zur Erklärung markttreibenden Verhaltens

4 Empirische Überprüfung des Market Driving-Konstruktes

Nach der Beschreibung des Untersuchungsmodells und der Herleitung der Hypothesen wird nun die empirische Untersuchung zum Market Driving-Konstrukt vorgestellt. Zuerst erfolgen die Beschreibung der geeigneten Analysemethoden und der methodischen Grundlagen sowie die Darstellung des Mess-, Struktur- und Strukturgleichungsmodells sowie des Schätzverfahrens (Kapitel 4.1). Daran anschließend wird auf die Studienkonzeption, die Auswahl und Struktur der untersuchten Branchen und Stichprobe, die Entwicklung des Fragebogens sowie die Datenerhebung und die Vorbefragung eingegangen (Kapitel 4.2). Kapitel 4.3 befasst sich mit der Operationalisierung der Modellkonstrukte sowie der Bewertung der Messinstrumente. In Kapitel 4.4 liegt der Fokus auf der Darstellung der Schätzergebnisse auf Strukturmodellebene, Kapitel 4.5 umfasst die deskriptiven Ergebnisse und die Beschreibung der Schätzergebnisse auf Verbandsebene, während im abschließenden Kapitel 4.6 eine Darstellung der Gesamt- und Branchenergebnisse erfolgt.

4.1 Wahl der geeigneten Analysemethoden

Zur Überprüfung des Untersuchungsmodells hinsichtlich dessen Eignung zum Abbilden der Realität und des Hinterfragens der hergeleiteten Hypothesen ist die geeignete Analysemethoden zu definieren. Im Folgenden werden zunächst die methodischen und messtheoretischen Grundlagen dargestellt: die Darstellung von reflektiven und formativen Messmodellen, von Strukturmodellen sowie des PLS-Ansatzes als adäquate Methode zur Schätzung von Strukturgleichungsmodellen und zur formativen Messung des Market Driving-Konstruktes.

Die Auswahl eines geeigneten Verfahrens sollte nach Ohlwein (1999) und Peter (2001) den folgenden zentralen Kriterien entsprechen:

Darstellung kausaler Beziehungen zwischen hypothetischen Konstrukten

Die operationalisierten latenten Variablen entziehen sich einer direkten Messung, so dass das Analyseverfahren kausale Beziehungen zwischen hypothetischen Konstrukten abbilden muss.

Berücksichtigung von Messfehlern

Das Erfassen hypothetischer Konstrukte über Indikatoren ist beispielsweise aufgrund von falschen Probandenaussagen mit Messfehlern behaftet. Das Beachten dieser Messfehler ist vor allem bei Modellen relevant, die Relationen zwischen mehr als zwei Variablen abbilden.

Zur Vermeidung von Verzerrungen bei der Modellschätzung müssen Messfehler daher explizit berücksichtigt werden.

Simultanes Überprüfen des Hypothesensystems

Das Analyseverfahren sollte das simultane Überprüfen des gesamten Hypothesensystems ermöglichen und alle verfügbaren Informationen gleichzeitig berücksichtigen, um die Effizienz der Parameterschätzung zu erhöhen.

4.1.1 Grundlagen der Strukturgleichungsmodellierung

In der vorliegenden Untersuchung stehen die Abhängigkeit und der Wirkungszusammenhang von dynamisch entwickelten und genutzten Ressourcen, markttreibendem Verhalten und Unternehmensperformance im Vordergrund. Zur Untersuchung von Wirkungsbeziehungen solcher komplexer Konstrukte mit mehreren Indikatoren dienen Strukturgleichungsmodelle, die nach der Formulierung inhaltlicher Hypothesen hergeleitet und überprüft werden (Bagozzi/Yi, 2012). Im Sinne einer konfirmatorischen Faktorenanalyse werden Verbindungen zwischen den Indikatoren und den latenten Variablen modelliert, wobei dieser konfirmatorische Ansatz dem simultanen Testen der zuvor aufgestellten Hypothesen dient (Raithel, 2011). Sie gehören zu den strukturprüfenden multivariaten Verfahren und werden in kovarianzbasierte (LISREL) und varianzbasierte (Varianzstrukturanalyse, PLS-Ansatz) Verfahren unterteilt (Placke, 2011).

Im Rahmen der Analyse kausaler Beziehungen mithilfe von Strukturgleichungsmodellen erfolgt eine Unterteilung in Struktur- und Messmodell. Auf Strukturmodellebene werden die kausalen Abhängigkeiten zwischen den latenten Variablen spezifiziert, während das exogene und das endogene Messmodell die Beziehungen zwischen manifesten Indikatoren, die zur Messung latenter Variablen verwendet werden, und den unabhängigen latenten Variablen (exogen) sowie den abhängigen latenten Variablen (endogen) beschreibt (Weiber/Mühlhaus, 2014).

Das vorliegende Strukturgleichungsmodell beinhaltet ein formatives Konstrukt (formative Operationalisierung von Market Driving) und mehrere reflektive Konstrukte (Konstruktmessung mittels reflektiver Indikatoren). Anhand der Konzeptionalisierung lässt sich Market Driving als formatives Konstrukt auffassen, da es mittels unterschiedlicher Strategien zu einer Veränderung der Marktstruktur (1. Dimension) und des Marktteilnehmerverhaltens (2. Dimension) führt. Des Weiteren werden die Ausgestaltungs- und Umsetzungsvarianten von Market Driving als unabhängig voneinander angenommen. Die im Rahmen der Literaturanalyse und der Vorbefragung identifizierten Determinanten bilden den

Rahmen des Market Driving-Konstruktes, so dass das Entfernen einzelner Determinanten zu einer Veränderung des gesamten Konstruktes führen würde (Jarvis et al., 2003).

Das Market Driving-Konstrukt wurde im Rahmen der kausalanalytischen Untersuchung als Konstrukt zweiter Ordnung operationalisiert (Hair et al., 2014). Da Konstrukte erster Ordnung die Ursache für Konstrukte höherer Ordnung darstellen, handelt es sich beim Market Driving-Konstrukt um ein formatives Konstrukt höherer Ordnung (Weiber/Mühlhaus, 2014). Konstrukte erster Art sind als Sammelbegriffe zu verstehen, um nicht alle Mitglieder einer Kategorie aufzählen zu müssen, während Konstrukte zweiter Art die Extrapolation auf nicht-beobachtete Sachverhalte ermöglichen (Homburg/Giering, 1996).

Im Anschluss werden nun die varianz- und kovarianzbasierten Verfahren zur Schätzung linearer Strukturgleichungsmodellen hinsichtlich des vorliegenden Untersuchungsmodells diskutiert.

4.1.2 PLS-Ansatz zur Schätzung linearer Strukturgleichungsmodelle

Der Vorteil der Anwendung von Strukturgleichungsmodellen liegt in der Fähigkeit, die Beziehungen zwischen Zielvariablen und die Effekte auf mehrere Zielvariablen zu analysieren (Raithel, 2011). Die Analyse von Strukturgleichungsmodellen kommt bei theoriegestützten Fragestellungen mittels multivariater Verfahren zum Einsatz, bei welchen nicht beobachtbare Variablen (hypothetische Konstrukte) hinsichtlich ihrer direkten und indirekten Beziehungen analysiert werden (Placke, 2011). Für die Analyse kann zwischen der kovarianzbasierten (LISREL) und der varianzbasierten (PLS-Ansatz) Analyse von Strukturgleichungsmodellen unterschieden werden (Weiber/Mühlhaus, 2014). Aufgrund der Nachteile von kovarianzbasierten Verfahren (vor allem ein relativ hoher Stichprobenumfang zur Identifizierung des zu schätzenden Modells und zur exakten Parameterschätzung) werden diese für Untersuchungen genutzt, die das Schätzen des Gefüges theoretisch fundierter Hypothesen zum Ziel haben und möglichst konsistente Schätzungen für eine Grundgesamtheit aufweisen sollen (Reinartz et al., 2009).

Im Gegensatz dazu nutzen varianzbasierte Verfahren Kovarianzen nur blockweise (Weiber/Mühlhaus, 2014). Die Zusammenhänge im Strukturmodell werden hier auf Grundlage der über Gewichte berechneten Konstruktwerte bestimmt, wodurch eine bessere Prognosefähigkeit der geschätzten Parameter erreicht wird. Aufgrund der vorteilhaften Vorhersagefähigkeit durch die PLS-Methode eignen sich varianzbasierte Verfahren besonders zur Erklärung der Vorhersage einer Zielvariablen. Bei diesem nicht-parametrischen Verfahren müssen die Eingangsdaten nicht normalverteilt sein. Die kausale Richtung von zwei Variablen muss jedoch eindeutig definiert werden und darf nicht

umkehrbar sein; dieses Verfahren gewährleistet darüber hinaus die Erfassung reflektiver und formativer Messmodelle (Huber et al., 2008).

Die Wahl des einzusetzenden Analyseverfahrens ist in erster Linie von der Forschungsmotivation und der Messmodellspezifikation abhängig (Herrmann et al., 2006). Die Forschungsmotivation der vorliegenden Arbeit lässt sich mit der Varianzerklärung des formativen Konstruktes und der Zielgröße Market Driving bestimmen, das durch zwei Dimensionen abgebildet wird, und führt somit zur Anwendung des varianzbasierten PLS-Analyseverfahrens (Ringle, 2004; Ringle/Spreen, 2007).

Varianzanalytische PLS-Schätzungen bilden auf Grundlage empirischer Korrelationen Abhängigkeiten ab (Weiber/Mühlhaus, 2014). Sie basieren auf der Kleinst-Quadrat-Methode mittels der Schätzung einzelner linearer Regressionsgleichungen und können so umfangreiche Modelle, welche die Voraussetzungen für eine Kovarianzstrukturanalyse nicht erfüllen, anhand relativ kleiner Stichprobenumfänge schätzen (Bamberg et al., 2011; Huber et al., 2008). Der PLS-Ansatz geht von geringen Verteilungsannahmen aus; das Verfahren kommt zudem ohne die Annahme aus, dass die Fehlerterme der Indikatorvariablen unkorreliert sind, und eignet sich zur Untersuchung unkorrelierter Effekte (Knörle, 2011; Pelz, 2012). Für den benötigten Stichprobenumfang ist im ersten Schritt die Anzahl an Indikatoren für alle formativen Messmodelle zu ermitteln, danach wird der Block mit der höchsten Indikatorenanzahl identifiziert (Chin et al., 2003). Daraufhin wird überprüft, welches endogene Konstrukt die meisten Beziehungen mit latenten exogenen Variablen im Strukturmodell hat. Ausgehend von der Anzahl des höchsten Wertes beider Überprüfungen sollten zehnmal so viele Datensätze in die Analyse mit eingehen, um die erforderliche Stichprobengröße zu erzielen (Chin, 1998). Daher sollten mindestens zehnmal so viele Datensätze, wie maximal Pfade in einem Konstrukt zusammenlaufen, einbezogen werden (Alba/Hutchinson, 1987).

Das Testen des vorliegenden Strukturmodells mittels des PLS-Schätzverfahrens erfolgt durch nicht-parametrische Testverfahren zur Überprüfung der t-Werte und Signifikanzen, da PLS keine Verteilungsannahmen zugrunde liegen und so keine interferenzstatistischen Tests ermöglicht (Chin, 1998). So werden die Bestimmtheitsmaße und die Parameter des Modells sowie die Stabilität und die Prognosefähigkeit des Erklärungsmodells evaluiert (Henseler, 2005). Dabei gewährleistet die PLS-Schätzung die Maximierung der Erklärungskraft des Strukturmodells und die Untersuchung der vermuteten Wirkungszusammenhänge, ohne dass die zugrundeliegende Theorie allein schon aufgrund des Nicht-Zutreffens einiger Hypothesen abgelehnt werden muss (Götz/Liehr-Grobbers, 2004). Die PLS-Schätzung erfolgt in zwei Phasen, die im Folgenden näher beleuchtet werden.

Äußere Schätzung

Zuerst erfolgt die Schätzung der Ausgangslösung, bei welcher für jede latente Variable eine Ausgangslösung auf Basis der Linearkombination der Indikatorvariablen ermittelt wird. Im Detail erfolgt die Ermittlung der Konstruktwerte als Erwartungswerte der Indikatorvariablen, wobei anfänglich willkürlich gewählte Gewichte den Ausgangspunkt der Berechnung bilden; im Anschluss erfolgt die Schätzung der Gewichte auf Messmodellebene (Weiber/Mühlhaus, 2014).

Zur Bestimmung der Faktorladungen in den Messmodellen und der Pfadkoeffizienten im Strukturmodell wird dieses Vorgehen so lange wiederholt, bis sich hinsichtlich der Gewichte und der Konstruktwerte keine nennenswerten Änderungen feststellen lassen und die Ergebnisse konvergent sind. Bei Vorliegen von Konvergenz erfolgt die individuelle Ermittlung der Werte für die latenten Variablen auf Basis der berechneten Gewichte; danach wird die Schätzung auf Strukturmodellebene mittels multipler Regressionen durchgeführt, dabei werden die Pfadkoeffizienten für jedes endogene Konstrukt als abhängige Variablen (AV) und ihre Einflussgrößen als unabhängige Variablen (UV) berechnet (Pelz, 2012).

Innere Schätzung

Danach wird versucht, diese Ausgangslösung durch den iterativen Prozess einer optimierten Approximation an das Strukturmodell und die entsprechenden Messmodelle zu verbessern; dies wird so lange durchgeführt, bis ein vordefiniertes Konvergenzkriterium erfüllt ist. Basierend auf den Werten für die latenten Variablen erfolgt die Berechnung verbesserter Werte für die endogenen Größen unter Verwendung der Konstruktwerte ihrer latenten Variablen; dabei fungieren die Konstruktwerte als Eingangswerte für die erneute Bestimmung der Gewichte (Weiber/Mühlhaus, 2014).

Letztendlich ist die Entscheidung für ein Analyseverfahren abhängig von der Zielsetzung der Untersuchung. Angesichts der managementorientierten Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung empfiehlt sich der Einsatz von PLS als geeignete Methode zur Modellschätzung, da hierbei die Erklärung der Veränderung und die Vorhersage der Zielvariablen sowie die Identifikation zentraler Determinanten im Vordergrund stehen (Knörle, 2011).

4.1.3 Grundlagen des Messmodells

Zur Beurteilung der Güte einer Modellschätzung dienen Kriterien, die einen Rückschluss auf die Validität und Reliabilität der Modellbeziehungen zulassen. Bei den Kriterien zur Beurteilung der Güte wird zwischen Messmodell (mit reflektiven und formativen Indikatoren) und Strukturmodell unterschieden. Die Unterscheidung zwischen Messmodell und

Strukturmodell ist das zentrale Charakteristikum von Strukturgleichungsmodellen (Weiber/Mühlhaus, 2014). Messmodelle spiegeln auf Indikatorebene den Zusammenhang von gemessenen reflektiven und formativen Indikatoren und den im Modell enthaltenen latenten Variablen wider, während Strukturmodelle auf Ebene der Konstrukte kausale Strukturen von Variablen darstellen (Reinecke, 2005). Da Konstrukte prinzipiell nicht beobachtbar sind, erfordern sie Messmodelle, mittels derer diese latenten Variablen durch beobachtbare Indikatoren gemessen werden können (Balderjahn/Scholderer, 2007). Messmodelle ermöglichen die Berücksichtigung unterschiedlicher Messqualitäten manifester (gemessener) Variablen, sofern die latenten (nicht gemessenen) Variablen über mehrere manifeste Variablen definiert werden (Reinecke, 2005).

Die Wahl der Messmodellspezifikation sowie die Unterschiede zwischen formativen und reflektiven Messmodellen sind für die vorliegende Aufgabenstellung wesentlich. Bei der Beziehung zwischen einem theoretischen Konstrukt und den entsprechenden Indikatoren wird zwischen reflektiven und formativen Indikatoren unterschieden (Richter, 2007; Weiber/Mühlhaus, 2014). Formative Indikatoren werden vor allem genutzt, wenn eine latente Variable als Verdichtung von Informationen verstanden werden kann, die in den Indikatoren enthalten sind (Homburg/Giering, 1996; Weiber/Mühlhaus, 2014). Bei formativen Variablen wirkt sich eine Veränderung in der Ausprägung einer Messvariablen auf eine veränderte Ausprägung der latenten Variable aus, während sich bei reflektiven Messvariablen die Veränderung in der Ausprägung der latenten Variable auf eine Veränderung in der Ausprägung der Messvariablen auswirkt (Weiber/Mühlhaus, 2014). Die Wahl des Messmodells und die Beurteilung der Konstrukte des Untersuchungsmodells hinsichtlich der reflektiven oder formativen Ausprägung erfolgt anhand der von Fassot und Eggert (2005) sowie von Jarvis et al. (2003) entwickelten Kriterien (Tabelle 23).

Tabelle 23: Spezifikation der Untersuchungsmessmodellkonstrukte in Anlehnung an Fassot/Eggert (2005) und Jarvis et al. (2003)

| Kriterien | Reflektives Modell | Formatives Modell |
|--|---------------------------|-------------------------------------|
| Sind die Indikatoren definierende Charakteristika oder Manifestationen der latenten Variablen? | <i>Manifestation</i> | <i>definierende Charakteristika</i> |
| Würden Veränderungen in der Ausprägung der Indikatoren eine Änderung der latenten Variablen bedingen? | <i>nein</i> | <i>ja</i> |
| Würden Veränderungen in der Ausprägung der latenten Variablen eine Änderung der Indikatoren bedingen? | <i>ja</i> | <i>nein</i> |
| Haben die Indikatoren den gleichen bzw. ähnlichen Inhalt oder beziehen sie sich auf ein gemeinsames Thema? | <i>ja</i> | <i>nicht erforderlich</i> |

| | | |
|---|-------------|---------------------------|
| Würde die Elimination eines Indikators den konzeptionellen Inhalt der latenten Variablen ändern? | <i>nein</i> | <i>möglich</i> |
| Sind Änderungen in der Ausprägung eines Indikators verbunden mit gleichgerichteten Veränderungen der übrigen Indikatoren? | <i>ja</i> | <i>nicht erforderlich</i> |
| Haben die Indikatoren dieselben Antezedenzen und Konsequenzen? | <i>ja</i> | <i>nicht erforderlich</i> |

Die Gegenüberstellung reflektiver und formativer Messmodelle in Anlehnung an Diamantopoulos und Winklhofer (2001) sowie an Jarvis et al. (2003) ist in Abbildung 11 dargestellt.

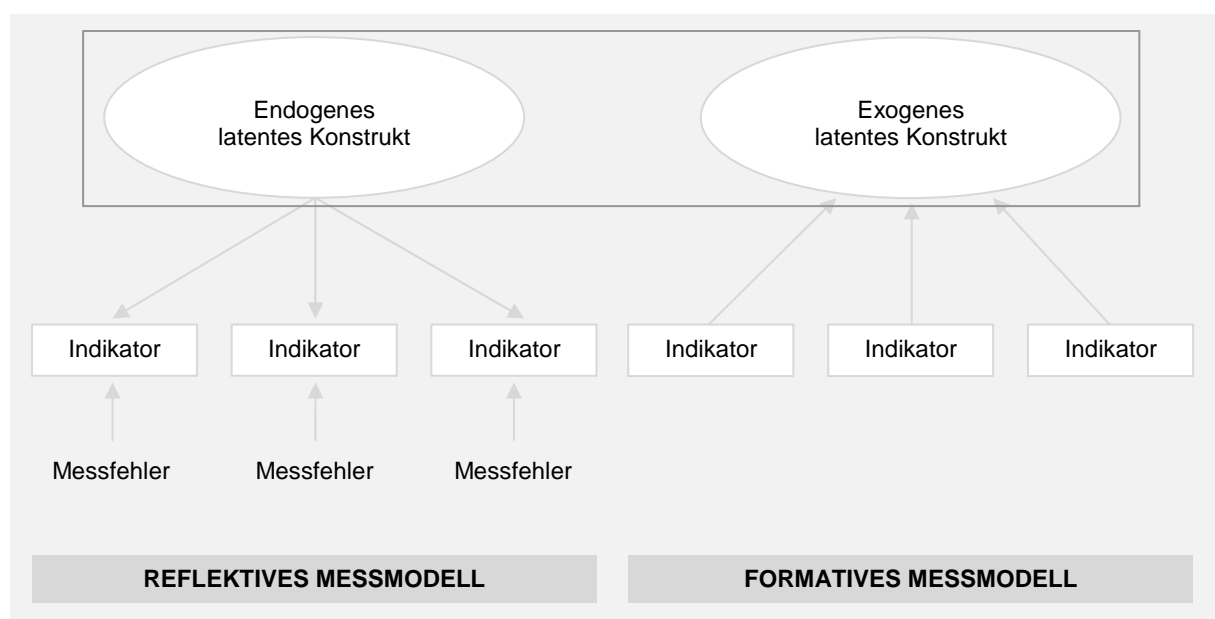


Abbildung 11: Reflektive und formative Messmodelle als Submodelle von Strukturgleichungsmodellen in Anlehnung an Diamantopoulos/Winklhofer (2001) und Jarvis et al. (2003)

4.1.3.1 Reflektive Messmodelle

Bei reflektiven Messmodellen bedingt die latente Variable die ihr zugeordneten Indikatoren; so verläuft die Richtung der Kausalität von der latenten Variablen zu den Indikatoren. Eine Veränderung des Konstruktes führt daher auch zu einer Modifikation aller ihr zugeordneten Indikatoren.

Die Indikatoren sollten bei einer reflektiven Operationalisierung möglichst hoch korreliert sein, da sie austauschbare Messungen der latenten Variablen darstellen (DeVellis, 1991). Bei reflektiven Messmodellen werden daher alle Indikatoren eliminiert, die eine geringe Korrelation zu den anderen Indikatoren aufweisen. Da jeder einzelne Indikator das Konstrukt repräsentiert und die Items infolgedessen austauschbar sind, beeinflusst die Elimination der

Indikatoren den Konstruktinhalt nicht (Weiber/Mühlhaus, 2014). Sofern kein Messfehler vorliegt, verfügen alle Indikatoren über einen Korrelationskoeffizienten von eins. Ein steigender Messfehler hingegen weist auf eine rückläufige Korrelation des entsprechenden Indikators mit den übrigen Indikatoren hin. Sofern der zufällige und der systematische Messfehler bei null liegen, kann von einer reliablen und validen Messung ausgegangen werden (Gödde, 2010). Die für die Überprüfung relevanten Kriterien hinsichtlich der Güte der Reliabilität und Validität der Schätzung reflektiver Messmodelle werden im Folgenden dargestellt.

Indikatorreliabilität

Bei der Gütebeurteilung reflektiver Messmodelle interessieren die Plausibilität und die Höhe der Faktorladungen λ sowie deren statistische Signifikanzen. Diese Strukturparameter spiegeln den Zusammenhang zwischen einem reflektiv spezifizierten Konstrukt und seinen Indikatoren wider (Weiber/Mühlhaus, 2014). Ladungen von $\geq 0,7$ sprechen für die Reliabilität der Indikatoren und zeigen, dass mehr als 50% der Varianz eines Indikators auf die latente Variable zurückzuführen sind (Huber et al., 2007). Bei einer Faktorladung von eins wird die gesamte Indikatorvarianz durch das Konstrukt erklärt, so dass von einer fehlerfreien Messung ausgegangen werden kann (Gödde, 2010).

Aufgrund fehlender Verteilungsannahmen sind beim PLS-Schätzverfahren Signifikanzprüfungen allein mittels der Resampling-Techniken Bootstrapping und Jackknifing durchführbar: Beide Verfahren dienen der Schätzung der Verteilung der Grundgesamtheit, welche der Stichprobe zugrunde liegt; sie ermöglichen so eine Ermittlung der t-Werte zur Signifikanzaussage der Ladungen. Der Bootstrapping-Technik ist hierbei wegen eines geringeren Standardfehlers bei der Ermittlung der Schätzgüte der Vorzug zu geben. Im reflektiven Messmodell sollten die t-Werte bei einem einseitigen Test auf einem Niveau von 95% statistische Signifikanz indizieren, dies entspricht einem t-Wert von mindestens 1,65 (Weiber/Mühlhaus, 2014).

Das Betrachten der Kommunalitäten beschreibt den Anteil der Varianz eines Indikators, welcher anhand der zugrunde liegenden latenten Variable erklärt wird. Die Kommunalitäten von Variablen sollten einen Grenzwert von 0,4 nicht unterschreiten (Homburg/Baumgartner, 1998).

Konsistenzreliabilität

Ein weiteres Gütekriterium ist das Cronbachs Alpha als Maß zur Ermittlung der Reliabilität einer Itematterie. Es steht für den Anteil der Gesamtvarianz einer Itemskala, der auf einen gemeinsamen Faktor zurückgeführt werden kann; die Werte liegen zwischen null und eins (Hair et al., 2014). Als Maß der Konstruktreliabilität gibt es Aufschluss darüber, inwieweit ein Konstrukt durch die ihm zugeordneten reflektiven Indikatoren gemessen wird (Cronbach,

1951; Götz/Liehr-Gobbers, 2004). Es zeigt die mittlere Korrelation aller Indikatoren und ist abhängig von deren Anzahl: Bei mindestens drei Indikatoren kann von einem aussagekräftigen Multi-Item Measurement ausgegangen werden, so dass durch das mehrfache Abfragen eines Konstruktes dessen Reliabilität sichergestellt und der Messfehler erhoben werden kann (Fassot/Eggert, 2005).

Die Item-to-Total-Korrelation (ITK) dient der Verbesserung der internen Konsistenz eines Konstruktes durch das Eliminieren von Indikatoren, die nur wenig zur Konstruktmessung beitragen; hierbei gilt ein Schwellenwert von $\geq 0,5$ für eine gute Reliabilität (Weiber/Mühlhaus, 2014).

Konstruktvalidität

Die Validität der Messung gibt darüber Auskunft, inwieweit die theoretisch definierten Konstruktmerkmale erfasst werden (Cronbach/Meehl, 1955; Gödde, 2010). Konstruktvalidität ist entsprechend dann gegeben, wenn die Messungen unbeeinträchtigt durch andere Konstrukte oder systematische Fehler erfolgen (Weiber/Mühlhaus, 2014). Mit ihrer Hilfe kann die Eignung eines Faktors zur Erklärung seiner reflektiven Indikatoren gemessen werden; dabei wird auf Konstruktebene die vertikale Beziehung von Konstrukt und Indikatoren hinsichtlich der Beziehung der reflektiven Indikatoren innerhalb des gleichen Messmodells überprüft (Peter, 1981). Sofern das Ausmaß der Korrelationen zwischen den Indikatoren (Korrelationskoeffizient) einen Wert von eins unter allen reflektiven Indikatoren eines Messmodells aufweist, impliziert dies einen Messfehler von null und zeigt so die Reliabilität und Validität des Messmodells, so dass von einer fehlerfreien Messung des Konstruktes durch die reflektiven Indikatoren ausgegangen werden kann (Asendorpf, 2007; Gödde, 2010). Zur Konstruktvalidität sind die folgenden Validitätsarten anzuführen:

Inhaltsvalidität

Die Inhaltsvalidität ist ein weiterer Aspekt der Konstruktvalidität (Asendorpf, 2007). Sie beschreibt das Ausmaß, in welchem die genutzten Indikatoren reflektiver Messmodelle dem Rahmen des Modells inhaltlich und konzeptionell entsprechen (Weiber/Mühlhaus, 2014). Daher wurden in der vorliegenden Arbeit ausschließlich Indikatoren genutzt, die im Rahmen vorheriger Studien validiert worden sind. Die Verständlichkeit und Relevanz der Fragebogenitems wurden zusätzlich durch Vorbefragung und Pretests, in welchen die Items hinsichtlich deren Aussagekraft von Marketing-, Marktforschungs- und Branchenexperten bewertet wurden, bestätigt (Nunally/Bernstein, 1994).

Diskriminanz- und Konvergenzvalidität

Konvergenzvalidität ist gegeben, wenn sich die theoretischen Zusammenhänge zwischen Indikatoren und Konstrukt bestätigen lassen (Weiber/Mühlhaus, 2014). Als Reliabilitätsmaß dient die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV), deren Bestimmung die Stärke der Beziehung der reflektiven Indikatoren untereinander misst (Gödde, 2010; Hair et al. 2014). Die DEV dient dazu, eine Aussage über die durch das Konstrukt erklärte Varianzhöhe im Vergleich zur erklärten Varianz durch den Messfehler zu erlangen (Fornell/Larcker, 1981; Piehler, 2011). Sie bewegt sich zwischen Werten von null bis eins, wobei ein Wert von 0,5 als Untergrenze gilt. Ein DEV von $\geq 0,5$ zeigt, dass das hypothetische Konstrukt durchschnittlich mindestens die Hälfte der Indikatorenvarianz erklärt (Hair et al., 2014). Bei einer DEV von $< 0,5$ entfällt der Großteil der Varianz auf den entsprechenden Fehlerterm (Götz/Liehr-Gobbers, 2004; Homburg/Giering, 1996).

Die Diskriminanzvalidität ist ebenfalls ein Teil der Konstruktvalidität und liegt vor, wenn sich die Messungen verschiedener Konstrukte signifikant unterscheiden (Huber et al., 2007; Weiber/Mühlhaus, 2014). Zu deren Prüfung werden sowohl die Korrelationen zwischen den einzelnen Faktorwerten der latenten Variablen berechnet als auch zwischen Modellindikatoren (Piehler, 2011). Die Überprüfung der Ladungswerte dient somit der Gewährleistung der Unterschiedlichkeit der Messung verschiedener Konstrukte und liefert Informationen darüber, inwiefern die einzeln entwickelten und operationalisierten reflektiven Konstrukte eigenständige Faktoren bilden. Hierfür werden die Ergebnisse einer explorativen Faktorenanalyse über alle Indikatoren der reflektiven Konstrukte betrachtet (Weiber/Mühlhaus, 2014). Sofern die vermutete Faktorenstruktur genau reproduziert werden kann, ist von Diskriminanzvalidität auszugehen. Ein weiteres Kriterium zur Prüfung der Diskriminanzvalidität entspricht Fornell/Larcker (1981): Die quadrierte Korrelation zwischen zwei Faktoren kann als gemeinsame Varianz dieser Faktoren betrachtet werden; Diskriminanzvalidität liegt vor, wenn die gemeinsame Varianz kleiner als die DEV der jeweiligen Faktoren ist (Weiber/Mühlhaus, 2014).

4.1.3.2 Formative Messmodelle

Bei formativen Messmodellen bedingen die beobachtbaren Indikatoren die latente Variable; die Veränderung der latenten Variable kann in formativen Messmodellen allein auf der Veränderung eines Einzelindikators basieren (Eberl, 2004). Da jeder Indikator einen Teil des latenten Konstruktes darstellt, führt die Eliminierung eines Indikators zur Veränderung des konzeptionellen Inhalts des Konstruktes, welches folglich nicht mehr vollständig beschrieben wäre (Fassot/Eggert, 2005). Formative Messmodelle basieren auf dem Prinzip der multiplen Kleinsten-Quadrate-Regression, die Stabilität der Gewichte hängt von der Stärke der linearen Abhängigkeit der Indikatoren untereinander ab; allerdings können formative

Indikatoren, im Gegensatz zu reflektiven, positiv, negativ oder auch gar nicht korreliert sein (Fassot/Eggert, 2005).

Zur Beurteilung formativer Messmodelle existieren, im Gegensatz zu reflektiven Messmodellen, kaum etablierte Gütekriterien. Dennoch findet sich eine Anzahl anerkannter Kriterien zur Beurteilung formativer Messmodelle (Anderson/Gerbing, 1991; Diamantopolos/Winklhofer, 2001; Jarvis et al. 2003), die im Folgenden erläutert werden.

Indikatorvalidität

Als ein Gütekriterium gilt die statistische Signifikanz der Strukturparameter zwischen dem Konstrukt und den entsprechenden Indikatoren. Die Höhe der multiplen Regressionskoeffizienten spiegelt dabei die Vorhersagevalidität eines Indikators bezüglich eines Konstruktes wider. Der entsprechende t-Wert hilft bei der Einschätzung der Reliabilität des Regressionskoeffizienten; bei einem Mindestwert von 1,96 kann dem Indikator ein statistisch signifikanter Einfluss auf das Konstrukt bescheinigt werden. Wenn dieser Wert nicht erreicht wird, können Indikatoren eines formativ operationalisierten Konstruktes jedoch nicht ohne weiteres eliminiert werden, da die Eliminierung eines Indikators aus dem formativen Messmodell zu einer möglichen Verfälschung des zuvor definierten Inhalts des entsprechenden Konstruktes führen könnte (Weiber/Mühlhaus, 2014).

Inhaltsvalidität

Zur Überprüfung der Inhaltsvalidität (Expertenvolidität) eignet sich der Item-Zuordnungstest von Anderson und Gerbing (1991), bei welchem die zufällig angeordneten Indikatoren des untersuchten Konstruktes und der Indikatoren ähnlicher Konstrukte durch Experten dem ihrer Meinung nach richtigen Konstrukt zugeordnet werden. Die darauf basierenden Indizes geben Auskunft über das Verhältnis von richtiger Zuordnung zur Anzahl der befragten Personen und somit über das Ausmaß an Übereinstimmung zwischen der tatsächlich vorgenommenen Zuordnung zum vorgegebenen Konstrukt; zudem liefern sie Informationen über die inhaltliche Relevanz des Indikators zum vorgesehenen Konstrukt. Die Inhaltsvalidität der hier genutzten Itematterie konnte bereits in einer vorhergehenden Studie bestätigt werden (Stolper, 2007), so dass die Market Driving-Konstruktitems für die vorliegende Arbeit übernommen werden konnten.

Diskriminanzvalidität

Die Diskriminanzvalidität wird anhand der Korrelationsmatrix der Konstruktwerte bewertet; bei Korrelationswerten von $< 0,9$ kann von Diskriminanzvalidität ausgegangen werden (Weiber/Mühlhaus, 2014).

Multikollinearität

Unter Multikollinearität versteht man das Ausmaß der linearen Abhängigkeit der Indikatoren (Bagozzi/Baumgartner, 1994). Bei einer zu ausgeprägten Multikollinearität von Indikatoren besteht die Problematik, dass der Einfluss eines einzelnen Indikators auf die Bildung des Konstruktes nur schwer auszugliedern ist und so die Stabilität der Indikatoren beeinträchtigt wird (Gödde, 2010).

Der Variance Inflation Factor (VIF) spiegelt als Gütemaß die Multikollinearität zweier Faktoren wider (Brosius, 2011). Je größer der VIF ist, umso ausgeprägter sind die Hinweise auf Multikollinearität; ein VIF von eins zeigt die lineare Unabhängigkeit der Indikatoren. Je stärker der VIF steigt, umso mehr wird der untersuchte formative Indikator durch die restlichen formativen Indikatoren erklärt. Ein VIF von ≤ 10 steht für ein gerade noch akzeptables Maß an Multikollinearität und dient somit als Cutoff-Kriterium; ein Wert > 10 deutet auf Multikollinearität hin (Diamantopoulos/Winklhofer, 2001).

In Tabelle 24 sind die Gütekriterien reflektiver und formativer Messmodelle gegenübergestellt.

Tabelle 24: Prüfkriterien für PLS-Modelle auf Messmodellebene

| Gütekriterium | Reflektives Messmodell | Formatives Messmodell |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| <i>Plausibilität der Ladung</i> | <i>Mindestanforderung</i> | <i>Mindestanforderung</i> |
| Diskriminanz | Fornell-Larcker-Kriterium | Konstrukt Korrelationen $< 0,9$ |
| Faktorladung | $\geq 0,7$ | Irrelevant |
| t-Wert | $> 1,65$ einseitig | $> 1,96$ zweiseitig |
| Cronbachs Alpha | $> 0,5$ | nicht möglich |
| DEV | $\geq 0,5$ | nicht möglich |
| Konstrukt reliabilität | $> 0,7$ | nicht möglich |
| Multikollinearität | nicht möglich | $VIF \leq 10$ |

4.1.4 Grundlagen des Strukturmodells

Das Strukturmodell stellt Variablen durch kausale Strukturen dar und wird im Rahmen des PLS-Ansatzes als inneres Modell bezeichnet (Balderjahn/Scholderer, 2007). Anhand des Strukturmodells werden die Hypothesen mittels des Schätzens und Testens von Korrelationszusammenhängen der exogenen und endogenen latenten Variablen empirisch überprüft (Backhaus et al., 2008).

Die auf Basis von Literaturanalyse und Vorbefragungsergebnissen hergeleiteten Hypothesen werden anhand des Strukturmodells zuerst durch die Betrachtung der Richtung, Signifikanz und Einflussstärke der Strukturgleichungspfade des Messmodells überprüft; daraufhin kann die Annahme oder Ablehnung der Hypothesen erfolgen (Weiber/Mühlhaus, 2014).

Zur Beurteilung der Einflussstärke der latenten exogenen Variablen wird der Pfadkoeffizient β betrachtet (Hair et al., 2014). Pfadkoeffizienten sind standardisierte partielle Regressionskoeffizienten des multiplen Regressionsmodells und beschreiben die Einflussstärke und Kausalbeziehung von verursachender Variable und beeinflusster endogener Variable (Weiber/Mühlhaus, 2014). Sie dienen innerhalb des PLS-Strukturmodells der Beurteilung der Beziehung von Konstrukten. Die Reliabilität der Pfadkoeffizienten wird durch den t-Test überprüft (Raab-Steiner/Benesch, 2012). Dabei werden die t-Werte für die Einzelgewichte durch die Bootstrapping-Methode ermittelt, um zu überprüfen, ob die vermuteten Beziehungen zwischen den Variablen den Hypothesenannahmen entsprechen (Hair et al., 2014). Ein Signifikanzniveau von $p \leq 0,1$ gilt dabei als ausreichend für die Annahme und Bestätigung der jeweiligen Hypothese (schwache Signifikanz), jedoch ist ein Signifikanzniveau von $\leq 0,05$ anzustreben (Bortz/Döring, 2006). Bei einem nicht signifikanten t-Wert oder bei Pfadkoeffizienten, welche Vorzeichen aufweisen, die der Hypothesenformulierung entgegengesetzt sind, muss die Hypothese abgelehnt werden (Pelz, 2008).

Neben den Pfadkoeffizienten und den dazugehörigen Signifikanzen bildet zunächst das aus dem statistischen Verfahren der Regressionsanalyse bekannte Bestimmtheitsmaß R^2 die Grundlage für die Beurteilung der Güte des Strukturmodells. Der ermittelte R^2 -Wert spiegelt den Anteil der Streuung einer abhängigen Variable, der durch die unabhängigen (latenten) Konstrukte erklärt wird, wider und misst die Güte der Anpassung des Modells an die empirischen Daten (Huber et al., 2007). R^2 ist eine normierte Größe und deckt einen Wertebereich von null bis eins ab; der Wert ist umso größer, je höher der Anteil der erklärten Varianz an der Gesamtvarianz ist. Wünschenswert und aussagekräftig ist ein Wert $> 0,6$ (Chin, 1998). Bei einem R^2 nahe null kann eine lineare Unabhängigkeit der betrachteten Konstrukte angenommen werden (Gödde, 2010). Hohe Werte des Bestimmtheitsmaßes R^2 stehen für eine entsprechend hohe Erklärungskraft des Strukturmodells: Nach Weiber und Mühlhaus (2014) zeugt ein Wert zwischen 0,5 und 0,7 von mittlerer Korrelation, 0,7 bis 0,9 von hoher Korrelation und 0,9 bis 1,0 von sehr hoher Korrelation.

Die Effektstärke f^2 , die auf einer R^2 -Analyse basiert, liefert Aussagen über den Einfluss exogener Variablen auf die erklärte Varianz R^2 der endogenen Variablen. So wird hinterfragt, ob eine unabhängige latente Variable substantiellen Einfluss auf eine latente abhängige Variable ausübt. Hierzu wird die erklärte Varianz unter Einschluss ($R^2_{\text{incl.}}$) und Ausschluss ($R^2_{\text{excl.}}$) der entsprechenden exogenen Variablen geschätzt. Nach Cohen (1988) und Chin (1998) beschreibt ein f^2 -Wert von $\geq 0,02$ einen schwachen, ein Wert von $\geq 0,15$ einen moderaten und ein Wert von $\geq 0,35$ einen starken Einfluss auf die entsprechende latente endogene Variable.

$$f^2 = \frac{R_{incl}^2 - R_{excl}^2}{1 - R_{incl}^2}$$

R_{incl}^2 : Bestimmtheitsmaß der abhängigen Variablen, wenn die kausal vorgelagerte unabhängige Variable Teil des Strukturmodells ist

R_{excl}^2 : Bestimmtheitsmaß der abhängigen Variablen, wenn die kausal vorgelagerte unabhängige Variable nicht Teil des Strukturmodells ist

Zur Prüfung der Vorhersagevalidität bei einem reflektiven Zielkonstrukt kommt das auf Redundanzen basierende Stone-Geisser Q^2 zum Einsatz. Daher wird im Anschluss die Prognoserelevanz des Modells der exogenen Variablen auf Grundlage der Blindfolding-Prozedur mittels des Stone-Geisser-Kriteriums Q^2 geschätzt (Weiber/Mühlhaus, 2014). Dies dient der Gütebeurteilung des gesamten Strukturmodells, sofern die abhängigen Konstrukte durch reflektive Indikatoren gemessen werden. Hierfür wird ein Teil der Rohdatenmatrix systematisch als fehlend angenommen und auf Grundlage der Konstruktwerte, Strukturkoeffizienten und Ladungen (modellbasierte Parameterschätzung) rekonstruiert, gleichzeitig wird eine triviale Schätzung rekonstruiert (Götz/Liehr-Gobbers, 2004). Das Ergebnis des Vergleichs beider Rekonstruktionen zeigt Kreuzvalidierungsmaße und Jackknifing-Standardabweichungen der Parameterschätzer (Hair et al., 2014).

$$Q^2 = 1 - \sum_k E_k \div \sum_k O_k$$

E_k : Quadratsumme für den Prognosefehler für den Indikator k

O_k : Quadratsumme aus der Differenz von geschätztem Wert und dem Mittelwert der verbleibenden Daten aus der Blindfolding-Prozedur für Indikator k

Das Kriterium gibt Auskunft darüber, inwieweit die ursprünglich erhobenen Daten mittels des Modells und der PLS-Parameter nachgebildet werden können (Weiber/Mühlhaus, 2014). Bei einem Q^2 -Wert von > 0 besitzt das Modell der exogenen Variable Prognoserelevanz (Pelz, 2008; Stone, 1974); Werte kleiner null widersprechen dem Modell und dessen Prognosefähigkeit (Chin, 1998).

Eine Zusammenfassung der Gütekriterien zur Beurteilung von Strukturmodellen in Anlehnung an Grieshop (2010) und Pelz (2008) ist Tabelle 25 zu entnehmen.

Tabelle 25: Gütekriterien zur Beurteilung von Strukturmodellen in Anlehnung an Grieshop (2010) und Pelz (2008)

| Gütekriterium | Methode | Anspruchsniveau |
|-------------------------------------|---|---|
| Anpassungsgüte | Bestimmtheitsmaß R^2 | $R^2 > 0,19$ (schwach), $> 0,33$ (mittel), $> 0,67$ (substanziell) |
| Signifikanzniveau | Pfadkoeffizient β | $t > 1,65$, $p < 0,1$ $t > 1,95$, $p < 0,05$ |
| Bedeutung der exogenen Variablen | Pfadkoeffizient β Effektstärke f^2 | β positiv $\geq 0,1$ $f^2 \geq 0,02$ (schwacher Einfluss), $0,15$ (moderater Einfluss), $0,35$ (substantieller Einfluss) |
| Prognoserelevanz | Stone-Geisser-Kriterium | $Q^2 > 0$ |

4.1.5 Mediierende Effekte

Ein Mediator vermittelt als Mechanismus zwischen unabhängiger und abhängiger Variable (Baron/Kenny; 1986). Das hier vorliegende Untersuchungsmodell geht von einer indirekten Wirkung dynamisch entwickelter und genutzter Ressourcen über Market Driving auf die Unternehmensperformance aus. Dabei bestimmt der Market Driving-Grad den Einfluss unternehmensinterner Ressourcen auf die Unternehmensperformance. Bei diesen als Mediationseffekt bezeichneten Wirkungszusammenhängen stellt im vorliegenden Fall das Market Driving-Konstrukt die mediierende Variable dar, die kausal zwischen Ressourcen und Unternehmensperformance wirkt. Im Falle eines Mediatoreffekts wird der Erfolgseinfluss einer unabhängigen Variablen indirekt über eine andere Variable (Mediatorvariable) erzielt (Iacobucci/Duhachek, 2003; Steinhoff, 2006). Die mediierende Wirkung einer Variablen im Rahmen des PLS-Schätzverfahrens kann nach Baron und Kenny (1986) anhand von drei, in verschiedenen Teilmodellen separierten Bedingungen getestet werden (Abbildung 12).

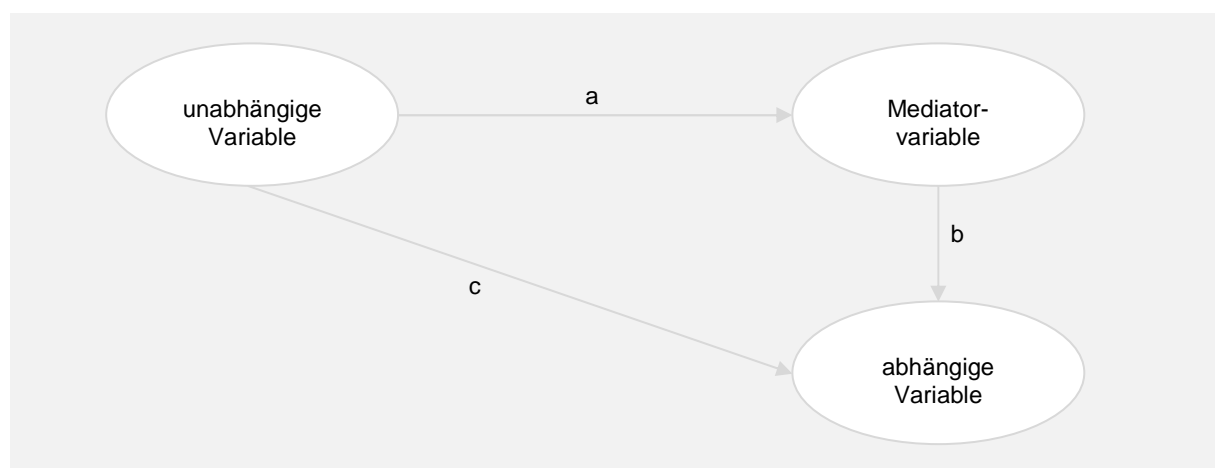


Abbildung 12: Mediationsmodell nach Baron und Kenny (1986)

Bei Vorliegen eines Mediationseinflusses müssen ein signifikanter Effekt der unabhängigen Variablen auf die mediierende Variable (Pfad a), eine signifikante Beziehung zwischen der

mediierenden Variable und der abhängigen Variable (Pfad b) vorliegen. Außerdem muss der Effekt von Pfad c signifikant kleiner sein als der Effekt des indirekten Pfades von Pfad a und b (Pfad a x Pfad b) (Eggert et al., 2005). Von einer vollständigen Mediation ist auszugehen, wenn, im Gegensatz zum indirekten Effekt, zwischen unabhängiger und abhängiger Variable keine signifikante Beziehung zu erkennen ist (MacKinnon et al., 2007).

Der Interpretation des Mediationseffekts dient zudem die Messgröße Variance Accounted For (VAF), die angibt, wie viel Prozent des Gesamteinflusses zwischen den latenten Variablen durch den Mediator bedingt sind (Welkowitz et al., 2012):

$$VAF = \frac{a * b}{a * b + c}$$

So kann eine partielle oder eine vollständige Mediation identifiziert werden. Eine vollständige Mediation liegt vor, wenn die VAF bei 80% liegt, so dass der Wert des Pfadkoeffizienten des direkten Wirkungszusammenhangs zwischen unabhängiger und abhängiger Variable nahe null ist; eine geringe VAF zeugt für nur partielle Mediationseffekte. Eine VAF von 0,4 beschreibt beispielsweise, dass die Mediatorvariable 40% des Effekts der unabhängigen Variable auf die abhängige Variable bedingt (Hair et al., 2014; Welkowitz et al., 2012).

4.1.6 Moderierende Effekte

Während ein Mediator die Beziehung zwischen abhängiger und unabhängiger Variable erklärt und bei einer Mediatorvariable angenommen wird, dass diese durch die unabhängige Variable beeinflusst wird, korreliert ein Moderator mit der abhängigen Variablen, nicht aber mit der unabhängigen Variablen (Welpé, 2010). Nach Steinhoff (2006) und Welpé (2010) beeinflusst ein Moderator als Variable die Richtung und Stärke einer Beziehung zwischen abhängiger und unabhängiger Variablen (Abbildung 13). Er erklärt, wann welche Effekte auftreten, während Mediatoren beschreiben, warum und wie diese Effekte auftreten (Hair et al., 2014). Als Moderation wird demzufolge die Beziehung zwischen zwei Variablen als Funktion der Moderatorvariablen verstanden (Baron/Kenny, 1986).

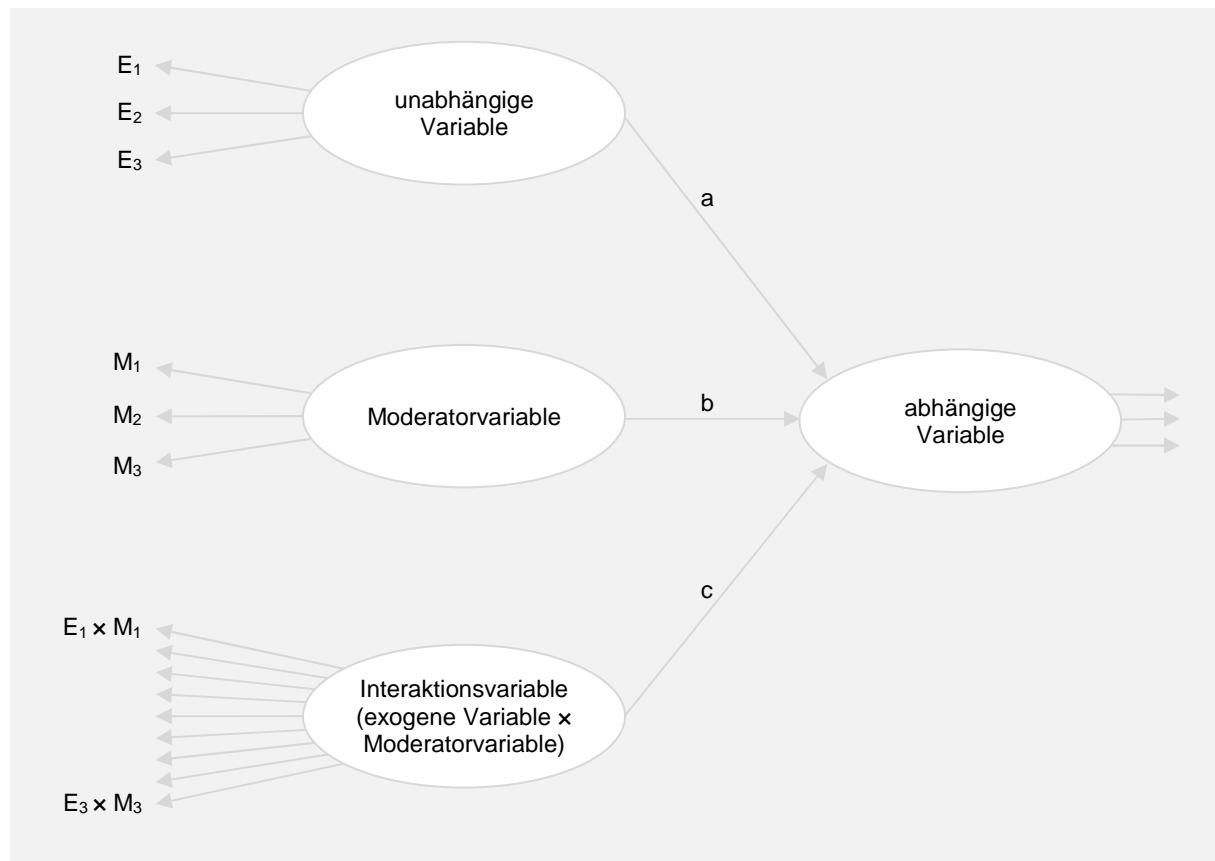


Abbildung 13: Modellierung moderierender Effekte in Anlehnung an Steinhoff (2006) und Welppe (2010)

Im Rahmen des PLS-Verfahrens wird die Operationalisierung der Moderatorvariablen in der Regel dem Produktindikatorenansatz entsprechend durch die Bildung eines Interaktionsterms vorgenommen. Wenn Prädiktor- und Moderatorvariable reflektiv gemessen werden, ergeben sich die Indikatoren des Interaktionsterms durch paarweise Multiplikation der Indikatoren der Prädiktor- und Moderatorvariable. Um das aus der Indikatormultiplikation resultierende Multikollinearitätsproblem zu reduzieren und die Analyse des Pfadkoeffizienten zu erleichtern, werden hierzu die Indikatoren der Prädiktor- und Moderatorvariable zuvor standardisiert (Eggert et al., 2005). Bei Vorliegen einer formativen unabhängigen Variable (Market Driving) oder von Interaktionsbeziehungen auf Grundlage formativ gemessener Konstrukte werden die standardisierten Werte von Prädiktor- und Moderatorvariable mittels PLS berechnet (Chin et al., 2003). Die Interaktionsvariable ergibt sich aus der Multiplikation der sich ergebenden standardisierten Konstruktwerte auf Fallebene, so dass die Interaktionsvariable nur auf einem aus der Multiplikation der Konstruktwerte gebildeten Indikator basiert (Tausch, 2009).

Ein Moderationseffekt liegt nach Baron und Kenny (1986) vor, wenn sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen Interaktionsvariable und abhängiger Variable zeigt (Pfad c). Wie

bereits beschrieben, dient zusätzlich zum t-Wert des Pfades die Effektgröße f^2 als Kriterium zur Beurteilung von Pfaden des Strukturmodells hinsichtlich der Existenz von Moderationseffekten. Eine geringe Effektstärke lässt nicht unbedingt darauf schließen, dass von einem vernachlässigbaren Moderationseffekt ausgegangen werden kann, da die Effektgröße zwar die durch die Interaktionsvariable erklärte Varianz berücksichtigt, der Effekt der Interaktionsvariable jedoch auch zu Lasten der Haupteffekte (von Pfad a und Pfad b) gehen kann (Chin et al., 2003). Bei einem signifikanten Unterschied liegt ein Moderationseffekt vor: Analog zu den Gütekriterien von Strukturmodellen ist bei explorativen Fragestellungen ein t-Wert von $\geq 1,96$ (zweiseitiger t-Test) und bei konfirmatorischen Fragestellungen ein t-Wert von $\geq 1,65$ (einseitiger t-Test) erforderlich, jeweils einem 5%-Signifikanzniveau entsprechend (Grieshop, 2010).

4.2 Konzeption der empirischen Studie

Das Ziel der nachfolgend dokumentierten Untersuchung war es, das zuvor aufgestellte Untersuchungsmodell empirisch zu testen. Die im ersten Kapitel vorgestellten Forschungsfragen wurden im Anschluss an die qualitative Vorbefragung und Pretests mittels einer quantitativen Untersuchung, unterteilt in Haupt- und Nachbefragung, beantwortet. Die Entwicklung des Messinstruments sowie die Vorgehensweise der empirischen Erhebung werden in Abbildung 14 dargestellt.

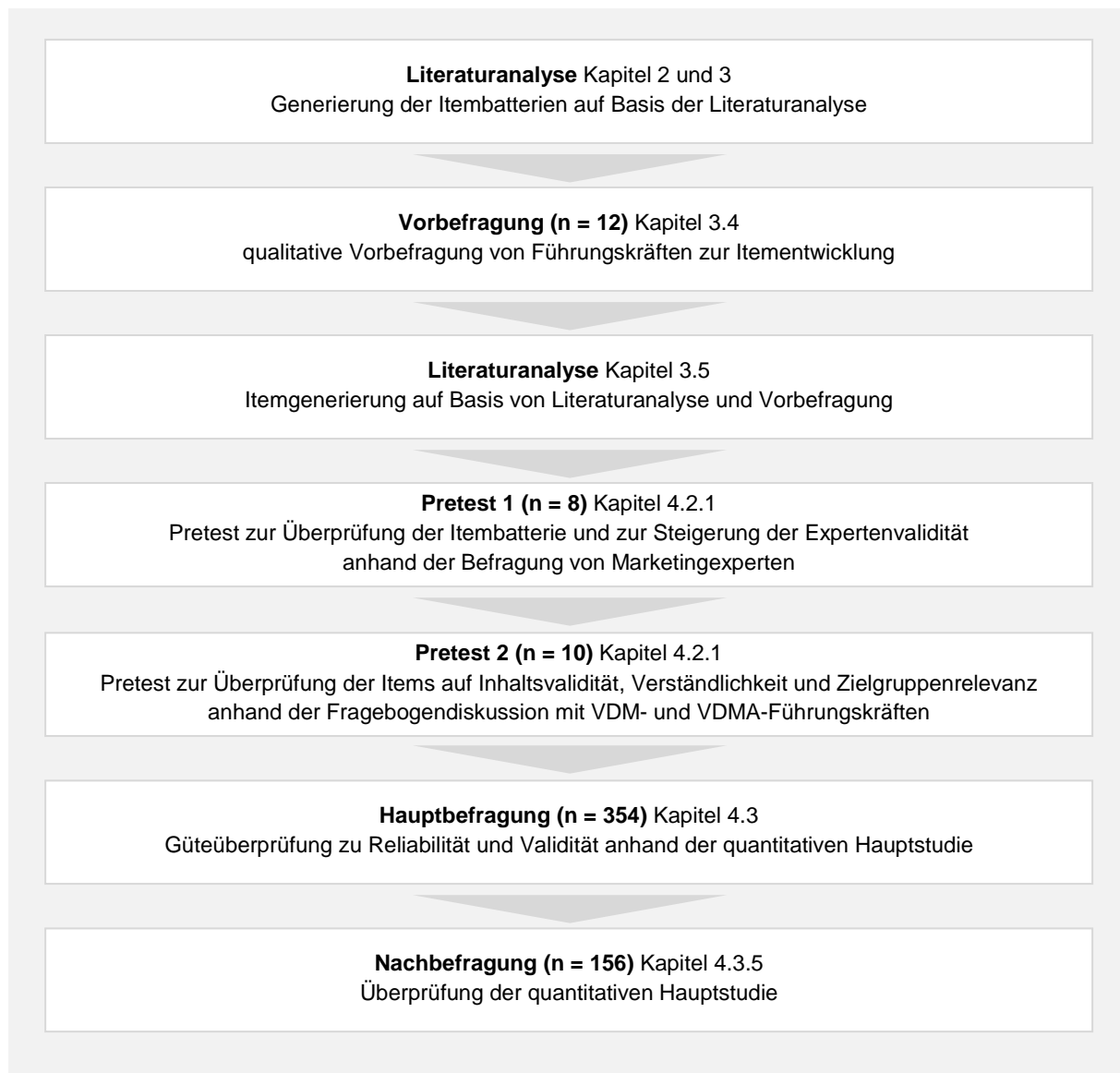


Abbildung 14: Darstellung der Messinstrumententwicklung und des Untersuchungsdesigns

Nach der Darstellung der Entwicklung des Messinstruments sowie der Vorgehensweise der empirischen Erhebung werden in den folgenden Abschnitten sowohl Untersuchungsobjekt und -aufbau als auch die Fragebogenentwicklung und die Untersuchungsstichprobe näher beschrieben.

4.2.1 Untersuchungsobjekt und -aufbau

Die empirische Untersuchung wurde zur Steigerung der Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse branchenübergreifend durchgeführt und konzentrierte sich auf zwei Branchen: Der Druck- und Medienbereich sowie der Maschinen- und Anlagenbau sind zum einen klassische Vertreter des deutschen Mittelstandes, dem entscheidenden Wirtschaftszweig Deutschlands. Zum anderen unterscheiden sie sich deutlich hinsichtlich

Marktstellung, Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsprognosen. Während der Maschinen- und Anlagenbau eine starke Stellung im internationalen Markt behauptet (BMW, 2014), sieht sich der Druck- und Medienbereich mit einem ausgeprägten Wettbewerbsdruck konfrontiert (BVDM, 2015; D&M, 2015).

Die Inhalte des Fragebogens sind daher auf die Rahmenbedingungen beider Branchen abgestimmt, sodass an einige Untersuchungen angeknüpft werden kann, die bereits erste branchenübergreifende Aussagen zum Market Driving-Konstrukt treffen konnten (siehe Kapitel 2.1). Aufgrund der Literaturanalyse und mittels der Vorbefragung von Führungskräften beider Branchen kann davon ausgegangen werden, dass Market Driving-Strategien besonders relevant für Unternehmen sind, die sich durch Innovationsorientierung und eine durch Eigenständigkeit gekennzeichnete Unternehmenskultur auszeichnen. Diese Unternehmen markieren ihre marktführende Stellung vor allem durch die frühzeitige Entwicklung und Vermarktung innovativer Produkte und Dienstleistungen. Darüber hinaus erscheinen ein hoher Grad an Unabhängigkeit hinsichtlich des Agierens am Markt und des Verhaltens gegenüber Kunden, Wettbewerbern und Dienstleistern charakteristisch. Die untersuchten Branchen werden im Folgenden vorgestellt.

Untersuchungsobjekt Verband Druck und Medien

Die deutsche Druck- und Medienindustrie (VDM) entspricht den zuvor genannten Kriterien, da sie aufgrund der Branchenspezifität über ein hohes Maß an Eigenständigkeit verfügt. Unternehmen innerhalb der Branche sind zugleich verstärkt in Kooperationsnetzwerken aktiv und angesichts der Marktentwicklungen auf ein proaktives Agieren am Markt angewiesen. Diese Branche ist mit rund 155.000 Beschäftigten in 9.700 Betrieben von kleinen und mittelständischen Unternehmen geprägt; der Branchenumsatz betrug 2013 rund 20,7 Mrd. Euro. Die Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft ist hoch, da die Verbreitung von Informationen eine kulturell wichtige Aufgabe ist. Als Träger von Informationen sind Druckprodukte ein wesentlicher Faktor der freien Meinungsäußerung. Hersteller von Informationsträgern (Zeitungen, Zeitschriften und Büchern) in politischen, gesellschaftlichen und individuellen Lebensbereichen genießen hohe öffentliche Beachtung. Gedruckte Werbemittel haben trotz der wachsenden Bedeutung audiovisueller und elektronischer Medien den größten Anteil am Werbemarkt. Druckerzeugnisse begleiten nahezu alle wirtschaftlichen Vorgänge. Die Erwartungen an zeitgemäße bis innovative und zugleich zielgruppenadäquate Neuerungen sind hoch. Die Druckindustrie ist konjunkturabhängig, da sich wirtschaftlich unsichere Zeiten meist negativ auf Werbeausgaben auswirken. In der Druck- und Medienbranche herrscht auftragsbezogene Einzelfertigung vor; die Produktion

von Druckerzeugnissen wird dabei überwiegend von der Nachfrage (inländischer) Auftraggeber bestimmt, wofür Zulieferernetzwerke von besonderer Bedeutung sind (D&M, 2015).

Die zunehmende Relevanz von Innovationen, eigenständigen Maßnahmen und Strategien stellt den VDM als einen interessanten und adäquaten Untersuchungsgegenstand zur empirischen Überprüfung des Market Driving-Konstruktes dar, insbesondere angesichts des wachsenden Wettbewerbsdrucks und aufgrund der Tatsache, dass sich die Branche durch zunehmende Digitalisierung und Globalisierung im Umbruch befindet.

Untersuchungsobjekt Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau

Als weitere Branche soll der Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) betrachtet werden, der als klassischer Industriezweig die Konstruktion und Produktion von Maschinen umfasst. Mit einem Umsatz von 206 Mrd. Euro, rund 6.000 Unternehmen und 986.000 Beschäftigten in 2013 handelt es sich um eine der drei größten und bedeutendsten Branchen Deutschlands, deren nationaler und internationaler Wettbewerb ausgeprägt ist. Die Fertigungstiefe hat maßgeblichen Einfluss auf den Branchenumsatz. Dabei ist der Maschinenbau von Einzel- und Kleinserienfertigung geprägt. Im deutschen Maschinenbau dominieren mittelständische Betriebs- und Entscheidungsstrukturen: Circa 88% der Unternehmen beschäftigen weniger als 250 Mitarbeiter, lediglich 2% mehr als 1.000. Viele der kleinen und mittleren Unternehmen sind auf ihren Spezialgebieten weltweit führend. Die Export- und Vertriebsorientierung bestimmt die Branche, 70% des Umsatzes gehen ins Ausland. Der Welthandelsanteil von 19% macht die deutsche Branche zum führenden Anbieter von Maschinen weltweit; in 21 von 31 Fachzweigen ist der deutsche Maschinen- und Anlagenbau Weltmarktführer. Derzeit profitiert der Maschinenbau durch Aufträge aus dem Ausland (insbesondere China) und aus dem Bereich erneuerbare Energien, wobei Kooperationsnetzwerke von Bedeutung sind. Die Branche mit überwiegend mittelständischen Unternehmen gilt als Rückgrat der deutschen Wirtschaft; dank neuartiger Entwicklungen und Angebote trotz sie bislang globalen Wirtschaftsturbulenzen. Der Maschinenbau sichert durch innovative Technologien, Produkte und Services die eigene Wettbewerbsfähigkeit und die seiner Kunden, rund 25% der Umsätze werden mit neuen oder verbesserten Produkten erwirtschaftet. Circa 41.000 aller 2012 in Deutschland in Forschung und Entwicklung beschäftigten Arbeitnehmer (11%) waren im Maschinenbau tätig; 41% der Unternehmen betrieben im Zeitraum von 2010 bis 2012 regelmäßig Forschung und Entwicklung. Die Innovationsaufwendungen lagen 2012 bei 12 Mrd. Euro, während sich die Ausgaben für Forschung und Entwicklung auf 5,8 Mrd. Euro beliefen (VDMA, 2014).

Der VDMA bietet sich vor allem aufgrund der ausgeprägten Innovations- und Marketingorientierung sowie als eine der Säulen der deutschen Wirtschaft als Forschungsobjekt an.

Probandenauswahl

Für die vorliegende Untersuchung ist eine Konzentration auf Führungskräfte als Probandenzielgruppe sinnvoll, die aus den Bereichen Unternehmensführung, Marketing- und/oder Vertriebsleitung sowie Forschung und Entwicklung stammen. Diese haben Einblick in relevante Unternehmensstrategien und entsprechende Maßnahmen. Die Bedeutung der Befragung dieser Schlüsselinformanten wurde durch die Erkenntnisse der Vorbefragung leitender Unternehmensvertreter bestätigt (Vollhardt, 2007). Den Stellenwert dieser Probandengruppe unterstreichen auch Ottesen und Grønhaug (2003), die die Aussagekraft von Interviews mit Topmanagern betonen.

4.2.2 Entwicklung des Fragebogens

Zur Messung der Modellkonstrukte wurde auf in der Literatur bereits etablierte Skalen zurückgegriffen. Alle Items des Fragebogens wurden durch eine Vorbefragung hinterfragt sowie einem zweistufigen Pretest-Verfahren unterzogen (Raab-Steiner/Benesch, 2012). So wurde sichergestellt, dass die verwendeten Messinstrumente, die sich bereits vor einem wissenschaftlichen Hintergrund bewährt hatten, auch für die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit und zudem für die Zielgruppe der Befragung von Bedeutung sind. Die Ergebnisse der Pretests werden im Folgenden dargestellt.

Pretests

Im Rahmen des ersten Pretests sollte die Inhaltsvalidität der ausgewählten Messinstrumente geprüft werden. Ist eine Messung inhaltsvalide, so deckt sie umfassend und vollständig den zu erfassenden Sachverhalt ab (Churchill, 1979; Schell et al., 2011). Hinterfragt wird hierbei, ob der Inhalt der Testitems das zu messende Konstrukt in den wichtigsten Aspekten erschöpfend erfasst; die Höhe der Inhaltsvalidität beruht dabei auf subjektiven Einschätzungen (Bortz/Döring, 2006). Zur Überprüfung wurden die Messinstrumente von acht Experten aus den Bereichen Marketing und Marktforschung analysiert und auf Basis deren schriftlicher und/oder mündlicher Rückmeldung überarbeitet (Raab-Steiner/Benesch, 2012). Im Rahmen des zweiten Pretests wurden die Items anschließend von je fünf VDM- und VDMA-Führungskräften schriftlich und/oder mündlich bewertet. Die Verständlichkeit, Zielgruppen- und Branchenrelevanz sowie die Zielführung der Fragen wurde dabei von den Befragten bestätigt, so dass die Messinstrumente für die Untersuchung geeignet erscheinen.

Common Method Bias-Prüfung

Die Verzerrung der Messergebnisse stellt ein grundsätzliches Problem in der empirischen Forschung dar (Lindell/Whitney, 2001). Bei der Fragebogenentwicklung wurde daher das Risiko möglicher Verzerrungen der Messergebnisse beachtet, die entstehen können, wenn

die Interviewten sowohl die Quelle für die exogene als auch für die endogene Variable sind – beispielsweise wenn die Befragten aus dem Fragebogen Schlussfolgerungen auf die Hypothesen ziehen können und das Antwortverhalten entsprechend anpassen (Podsakoff et al., 2003). Beziehungen zwischen Konstrukten werden dabei allein dadurch nachgewiesen, indem die Konstrukte mit der gleichen Messmethode erhoben werden (Söhnchen, 2009). Die Datenverzerrungen haben als Folge, dass die Wirkungszusammenhänge und Messergebnisse nicht durch die Konstrukte, sondern vielmehr durch die Messmethode bedingt sind; diese Datenverzerrung kann nach Podsakoff et al. (2003) aufgrund der im Folgenden dargestellten Faktoren zustande kommen.

Auskunftsperson

Alle Angaben zur unabhängigen und zur abhängigen Variablen stammen von einer Person, die sich aufgrund sozialer Erwünschtheit und/oder dem Streben nach konsistenter Beantwortung bei der Beantwortung der Items jeweils an den zuvor geäußerten Antworten orientiert.

Itemcharakteristika

Die Items sind nicht eindeutig formuliert, schwer verständlich und/oder zeichnen sich durch suggestive Formulierung oder beeinflussende Wortwahl aus, zudem sind stets gleiche Skalenformate oder identische Ankerpunkte Ausgangspunkt für Verzerrungen.

Itemkontext

Verzerrungen aufgrund des Verhältnisses einzelner Indikatoren zueinander, vor allem hinsichtlich der Anordnung der Itematterie und der Einzelitems.

Messungskontext

Datenverzerrungen aufgrund der gleichzeitigen Messung aller Variablen, der Beeinflussung durch Umweltbedingungen (zum Beispiel Lärm oder Temperatur) sowie von Charakteristika des Befragungsmediums (Online versus Paper-Pencil).

Zur Vermeidung eines Common Method Bias wurde in der vorliegenden Arbeit gemäß Podsakoff et al. (2003) folgendermaßen vorgegangen:

Anonymität

Den interviewten Personen wurde ausdrücklich Anonymität versichert.

Wertigkeit der Antworten

Betonung des Sachverhalts, dass es in der Befragung allein um die Einschätzung und Erfahrung der Befragten geht und es somit keine guten oder schlechten sowie ebenfalls keine richtigen oder falschen Antworten gibt.

Eindeutigkeit

Zur Vermeidung eines Common Method Bias und zur Sicherstellung der Eindeutigkeit der Items wurden ein mehrstufiges Pretest-Verfahren im Rahmen der Fragebogenentwicklung sowie ein zweistufiges Erhebungsdesign (Haupt- und Nachbefragung) bei der Datensammlung gewählt.

So kann gewährleistet werden, dass die ermittelten Effekte aus tatsächlichen Zusammenhängen zwischen den Variablen resultieren und nicht lediglich auf die Methodik der Erhebung zurückzuführen sind und somit einem Bias unterliegen würden.

4.2.3 Methode der Datenerhebung

Zur Überprüfung des Untersuchungsmodells diente ein standardisierter Fragebogen, dessen Vorteile im Gewinnen und Nutzen großer Datenmengen sowie in der Vergleichbarkeit von Daten liegen (Raab-Steiner/Benesch, 2012). Gleichzeitig wurden bei der Fragebogenkonzeption und bei der Durchführung der Befragung Kriterien zur Vermeidung eines Common Method Bias nach Podsakoff et al. (2003) beachtet (siehe Kapitel 4.2.2). Anhand der Mitgliederliste des VDM sowie des VDMA und anhand der Internetauftritte der betreffenden Unternehmen wurden die für die Befragung relevanten Unternehmen und Führungskräfte identifiziert und per E-Mail – mit branchenspezifischen Anschreiben und unter Zusicherung der Anonymität – eingeladen, an der Online-Befragung teilzunehmen (siehe Anhänge F [VDM] und G [VDMA]). Die Online-Befragung wurde insbesondere deshalb gewählt, um den limitierten Zeitfenstern der Führungskräfte zu entsprechen. Die VDM-Adressaten wurden vorab von ihrem Verband hinsichtlich der Befragung mittels des Verbandsnewsletters informiert (siehe Anhang A [VDM]), um die Rücklaufquote zu erhöhen (Maaß-Sagolla, 2010). Bei der Befragung der VDMA-Teilnehmer übernahm die Verfasserin der vorliegenden Arbeit diese Aufgabe per E-Mail (siehe Anhang B [VDMA]).

Pro ausgewähltem Unternehmen wurden zur weiteren Steigerung der Responserate mehrere Ansprechpartner kontaktiert. Nach Feldstart und Versand des Fragebogenlinks via E-Mail erfolgte an alle Adressaten der Versand einer Erinnerungs-E-Mail (siehe Anhang H) mit dem Befragungslink zur Erhöhung der Rücklaufquote (Bauer, 2002). Darüber hinaus erhielten die Verbandsmitglieder des VDM den Fragebogen in Papierform, inklusive eines frankierten und adressierten Rückumschlags (Johnson/Christensen, 2014). So konnten

Probanden, die nicht an der Onlinebefragung teilgenommen hatten, an der Untersuchung ebenfalls teilnehmen. Diese Vorgehensweise hat sich in der Marketingforschung zunehmend durchgesetzt, da sich sowohl die Rücklaufquote als auch die Identifikation der Befragten mit der Untersuchung erhöhen (Greene, 2007; Creswell/Plano Clark, 2011).

Insgesamt wurde der Befragungslink im November 2013 an 886 Manager aus 422 VDM-Unternehmen und an 1.919 Manager aus 857 VDMA-Unternehmen verschickt. Zur Incentivierung der Untersuchungsteilnehmer wurden eine Buchverlosung sowie eine Zusendung oder Präsentation der Studienergebnisse angeboten (Bauer, 2002).

An der Hauptbefragung nahmen 191 Personen aus VDM-Unternehmen und 163 Personen aus VDMA-Unternehmen teil. Angesichts der zeitlich stark involvierten und ebenso hinsichtlich Umfragen stark nachgefragten Zielgruppen lassen sich die Rücklaufquoten von 21,5% beim VDM und 8,4% beim VDMA als zufriedenstellend einschätzen (Küpper, 2010). Zugleich kann den Ergebnissen aufgrund der hohen Fallzahl ($n = 354$) und aufgrund der spezifischen Befragungszielgruppe eine ausreichende Aussagekraft attestiert werden (Tabelle 26). Die Nachbefragung erfolgte im März 2014 mittels des erneuten Versendens eines Fragebogenlinks (siehe Anhänge I [VDM] und J [VDMA]). Der Fragebogen hierzu konzentrierte sich auf das Erheben von Daten zum Unternehmenserfolg; an der Nachbefragung nahmen insgesamt 156 Personen teil.

Tabelle 26: Anzahl und Rücklaufquote der an der Hauptbefragung teilnehmenden Unternehmen von VDM und VDMA

| Fachverband | Teilnehmer versus Aussendungen | Rücklaufanteil in Prozent |
|-------------|--------------------------------|---------------------------|
| VDM | 191 von 886 | 21,5% |
| VDMA | 163 von 1.919 | 8,4% |

4.2.4 Stichprobenstruktur

Die insgesamt 354 Führungskräfte, die an der Untersuchung teilgenommen haben, sind überwiegend auf Vorstandsebene oder als Geschäftsführung (70,3%) tätig. In der Stichprobe sind 22 Personen aus der Marketingleitung (6,2%) und 40 Personen aus der Vertriebsleitung (11,3%) vertreten. Sie spiegeln die angestrebte Zielgruppe wider, die aussagekräftige Informationen zu Unternehmensführung und -entwicklung in die Untersuchung einbringt; Probanden aus den Bereichen Forschung und Entwicklung (1,1%) und mit Assistenzfunktionen (2,5%) werden weniger stark repräsentiert (Tabelle 27).

Tabelle 27: Darstellung der Funktionen der Befragungsteilnehmer

| Funktionen | Gesamt | | VDMA | | VDM | |
|--------------------------------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
| Vorstand | 9 | (2,5 %) | 6 | (3,7 %) | 3 | (1,6 %) |
| Geschäftsführung | 240 | (67,8 %) | 76 | (46,6 %) | 164 | (85,9 %) |
| Leitung Vertrieb | 40 | (11,3 %) | 25 | (15,3 %) | 15 | (7,9 %) |
| Leitung Marketing | 22 | (6,2 %) | 21 | (12,9 %) | 1 | (0,5 %) |
| Leitung Forschung und Entwicklung | 4 | (1,1 %) | 4 | (2,5 %) | 0 | (0 %) |
| Assistent der Geschäftsführung | 9 | (2,5 %) | 4 | (2,5 %) | 5 | (2,6 %) |
| Sonstige Abteilungs-/Bereichsleitung | 24 | (6,8 %) | 22 | (13,5 %) | 2 | (1,0 %) |
| Sonstige Tätigkeit | 6 | (1,7 %) | 5 | (3,1 %) | 1 | (0,5 %) |
| Gesamt | 354 | (100 %) | 163 | (100 %) | 191 | (100 %) |

Der benötigte Stichprobenumfang nach Alba und Hutchinson (1987) sowie Chin et al. (2003), der mindestens zehnmal so viele Datensätze erfordert wie maximal Pfade in einem Konstrukt zusammenlaufen, ist angesichts des Market Driving-Konstruktes mit 9 Items und der vorliegenden Stichprobengröße von 354 (> 90) gegeben.

Die teilnehmenden Unternehmen entsprechen grundsätzlich der Verteilung und Größenordnung beider Verbände: Bei der Analyse der demographischen Angaben zeigt sich, dass die teilnehmenden VDM-Unternehmen vorwiegend durch Betriebe mit kleinerer Mitarbeiteranzahl (< 50 Mitarbeiter) gekennzeichnet sind (weltweit 88%; deutschlandweit 52,4%), während mittlere bis große Unternehmensgrößen (50 bis 1.000 Mitarbeiter) die teilnehmenden VDMA-Unternehmen prägen (Abbildungen 15, 16).

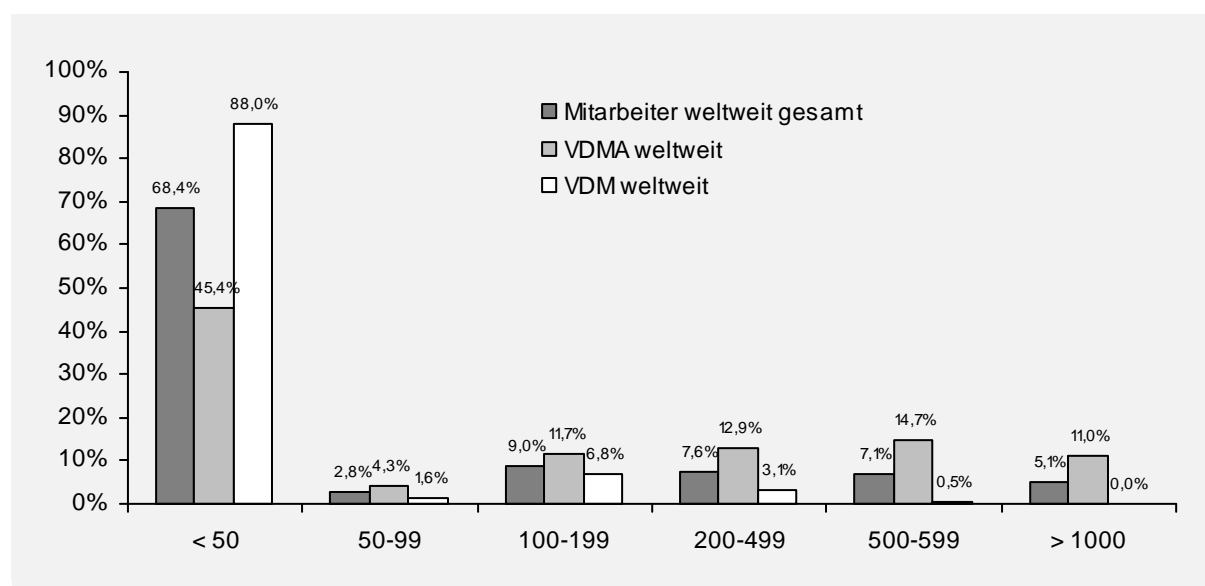


Abbildung 15: Darstellung der Mitarbeiteranzahl weltweit (2012)

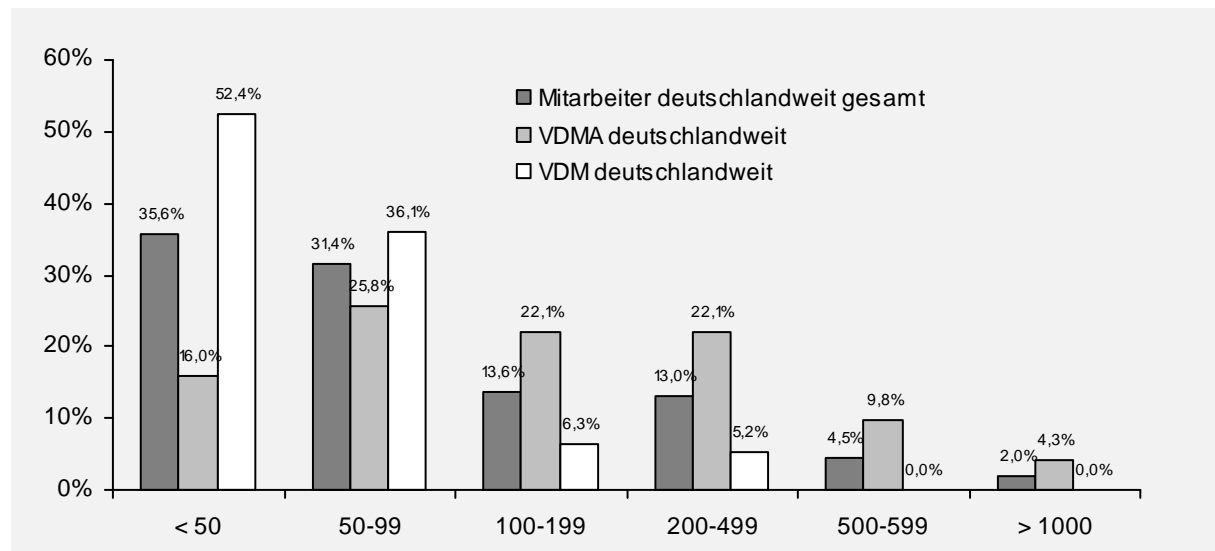


Abbildung 16: Darstellung der Mitarbeiteranzahl deutschlandweit (2012)

Bei der Betrachtung der Gründungsjahre der Unternehmen zeigt sich eine Spannweite von 1848 bis 2012; das durchschnittliche Alter der Unternehmen beträgt circa 46 Jahre mit einem Mittelwert beim Gründungsjahr von 1968,3 und einer Standardabweichung von 26,53 Jahren.

4.3 Operationalisierung der untersuchten Konstrukte

Zur Messung der Modellkonstrukte wurde auf bereits etablierte Marktforschungsskalen zurückgegriffen. Im folgenden Abschnitt erfolgen die Darstellung der Operationalisierung des formativen Market Driving-Konstruktes sowie die Überprüfung der Güte (Kapitel 4.3.1). Im Anschluss werden die Messinstrumente der reflektiven Konstrukte des Untersuchungsmodells sowie deren Gütebeurteilung beschrieben (Kapitel 4.3.2).

4.3.1 Market Driving

Die Messung des formativen Market Driving-Konstruktes erfolgte anhand der von Stolper (2007) auf der Basis der Arbeit von Hills (2004) entwickelten Skala. Die Eignung des ursprünglichen Messinstrumentes wurde zunächst anhand eines Pretests mit Marktforschungs- und Marketingexperten hinterfragt sowie anhand einer Fragebogendiskussion im Rahmen eines zweiten Pretests mit Branchenvertretern des VDM sowie des VDMA. Aufgrund der Ergebnisse konnte die ursprüngliche Itembattery beibehalten werden; die Einleitung der Itembattery wurde an den vorliegenden Untersuchungskontext angepasst, diese war ebenfalls im Rahmen des Pretestings hinterfragt und bestätigt worden (siehe Anhang K/4). Die Ergebnisse bestätigen die Zielgruppen- und Branchenrelevanz der Items sowie deren Verständlichkeit, Redundanzen

wurden nicht festgestellt. Um das Konstrukt und dessen Konzeptionsbestandteile möglichst vollständig zu erfassen, wurde Market Driving als Konstrukt zweiter Ordnung mit den Dimensionen Veränderung der Marktstruktur und Veränderung des Marktverhaltens spezifiziert (Homburg, 2000). Die formative Messung der beiden Konstruktfacetten umfasst jeweils mehrere Indikatoren. Es wurden sämtliche Indikatoren der ursprünglichen Itembatterie übernommen, wovon fünf eine Veränderung der Marktstruktur und zehn die Veränderung des Marktteilnehmerverhaltens erfassen. Aufgrund der beiden formativen Subkonstrukte wurde das Messmodell anhand eines zweistufigen Verfahrens berechnet (Albers/Götz, 2006). Entsprechend des Superblock-Konzepts wurden im ersten Schritt alle Indikatoren des Konstruktes einmal direkt Market Driving zugewiesen und gleichzeitig den zugehörigen Dimensionen, um die Konstruktwerte für die beiden Dimensionen zu ermitteln (Arteaga/Gallarza/Gil, 2010; Kahlert/Schulze Gronover, 1999). Im zweiten Schritt wurden die geschätzten Konstruktwerte der Subkonstrukte als Indikatoren für das Konstrukt zweiter Ordnung herangezogen, die Konstrukte erster Ordnung wurden durch die gewichteten Mittelwerte über deren Indikatoren ersetzt. Da das Konstrukt zweiter Ordnung als formativ spezifiziert wurde, erfolgte die Bewertung anhand des Ausschlusses von Multikollinearität.

Zur Gütebeurteilung der Messung wurde zusätzlich ein Item (Phantomvariable), das auf die grundsätzliche Marktorientierungshaltung des Unternehmens abzielt, in die Befragung aufgenommen. Nach Mayer (2008) erfolgte die Bewertung der Items anhand einer 7-stufigen Likert-Skala mit den Ankerpunkten 1 (trifft überhaupt nicht zu) und 7 (trifft voll und ganz zu).

Da für die vorliegende Untersuchung die Itembatterie zur Operationalisierung des formativen Messmodells für Market Driving von Stolper (2007) übernommen wurde (siehe Anhang Tabelle K/4), kann von einer hinreichenden Inhaltsvalidität ausgegangen werden. Nach der Überprüfung der Expertenvalidität im Rahmen der Pretests wird nun die Gütebeurteilung des formativen Konstruktes anhand der Überprüfung der Hauptbefragungsergebnisse hinsichtlich Indikatorrelevanz, Multikollinearität und externer Validität dargestellt.

In einem ersten Schritt wird die Messung der beiden Konstruktdimensionen Veränderung der Marktstruktur und Veränderung des Marktteilnehmerverhaltens betrachtet. Mit Ausnahme eines Indikators weisen alle Items der Konstruktdimension Veränderung der Marktstruktur signifikante Gewichte auf. Nach Diamantopoulos und Winklhofer (2001) nimmt mit zunehmender Zahl der Indikatoren die Wahrscheinlichkeit ab, dass viele oder gar alle Indikatoren signifikante Gewichte aufweisen. Allerdings würde sich der Konstruktinhalt durch das Eliminieren von Indikatoren verändern. Das entsprechende Entfernen einzelner Indikatoren ist daher aus messtheoretischer Sicht nicht ratsam (Chin, 1998). Aufgrund

dessen wurden sämtliche Items der beiden Konstruktdimensionen in die weitere Analyse einbezogen. Zur Überprüfung der Multikollinearität zwischen den Indikatoren wurde jeweils der VIF berechnet. Da alle Indikatoren der betrachteten Dimension deutlich unterhalb des kritischen Wertes von 5 liegen (Diamantopoulos/Riefler, 2008), ist von einer geringen Multikollinearität zwischen den Indikatoren auszugehen.

Die im Anhang zu findenden Tabellen liefern einen Überblick über die Gütekriterien für das formative Konstrukt Market Driving (siehe Anhang Tabelle K/5), sowohl hinsichtlich der Messung und Güte des Gesamtkonstruktes Market Driving als auch hinsichtlich der Konstruktdimensionen Veränderung der Marktstruktur (siehe Anhang Tabelle K/6) und Veränderung des Marktteilnehmerverhaltens (siehe Anhang Tabelle K/7).

Bei der analogen Betrachtung der Gewichte und Multikollinearität zwischen den Indikatoren der Dimension Veränderung des Marktteilnehmerverhaltens sollte auch diese Dimension möglichst vollständig erfasst werden, daher wurde ebenfalls auf eine Eliminierung von Items mit nicht-signifikanten Gewichten verzichtet. Die berechneten VIF zeigen für alle Indikatoren der Konstruktdimension Werte deutlich unterhalb des kritischen Wertes; demzufolge besteht keine Gefahr hoher Multikollinearität zwischen den Indikatoren der Marktteilnehmerverhaltens-Dimension (siehe Anhang Tabelle K/7).

Nach der Betrachtung der Indikatoren der beiden Dimensionen wurden, wie bereits erläutert, die Indikatoren der Facetten Veränderung der Marktstruktur und Veränderung des Marktverhaltens jeweils zu Dimensionswerten verdichtet. Tabelle 28 zeigt, dass beide Konstruktdimensionen signifikante Gewichte aufweisen. Hierbei wird deutlich, dass sich das Market Driving-Konstrukt durch beide Dimensionen beschreiben lässt, wobei Veränderungen des Marktteilnehmerverhaltens das Konstrukt wesentlich stärker prägen. Zudem belegen die geringen VIF, dass eine hohe Multikollinearität ausgeschlossen werden kann.

Tabelle 28: Messung und Güte des Market Driving-Konstruktes als Konstrukt zweiter Ordnung

| Market Driving-Indikatoren | Gewicht | t-Wert | VIF |
|---|---------|------------|-------|
| Veränderung der Marktstruktur | 0,3418 | 4,2839*** | 2,119 |
| Veränderung des Marktteilnehmerverhaltens | 0,7237 | 10,3206*** | 2,119 |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Die Überprüfung der externen Validität der formativen Messung des Market Driving-Konstruktes erfolgte mithilfe einer Phantomvariablen, die in Anlehnung an Stolper (2007) mit einem reflektiven Indikator erfasst wurde. Das Erfassen der Selbsteinschätzung zur

proaktiven Einstellung und Verhaltensweise gegenüber Markt und Marktteilnehmern erfolgte daher über den Zustimmungswert zu der Aussage „Allgemein ist die Grundhaltung unseres Unternehmens eher proaktiv als reaktiv“.

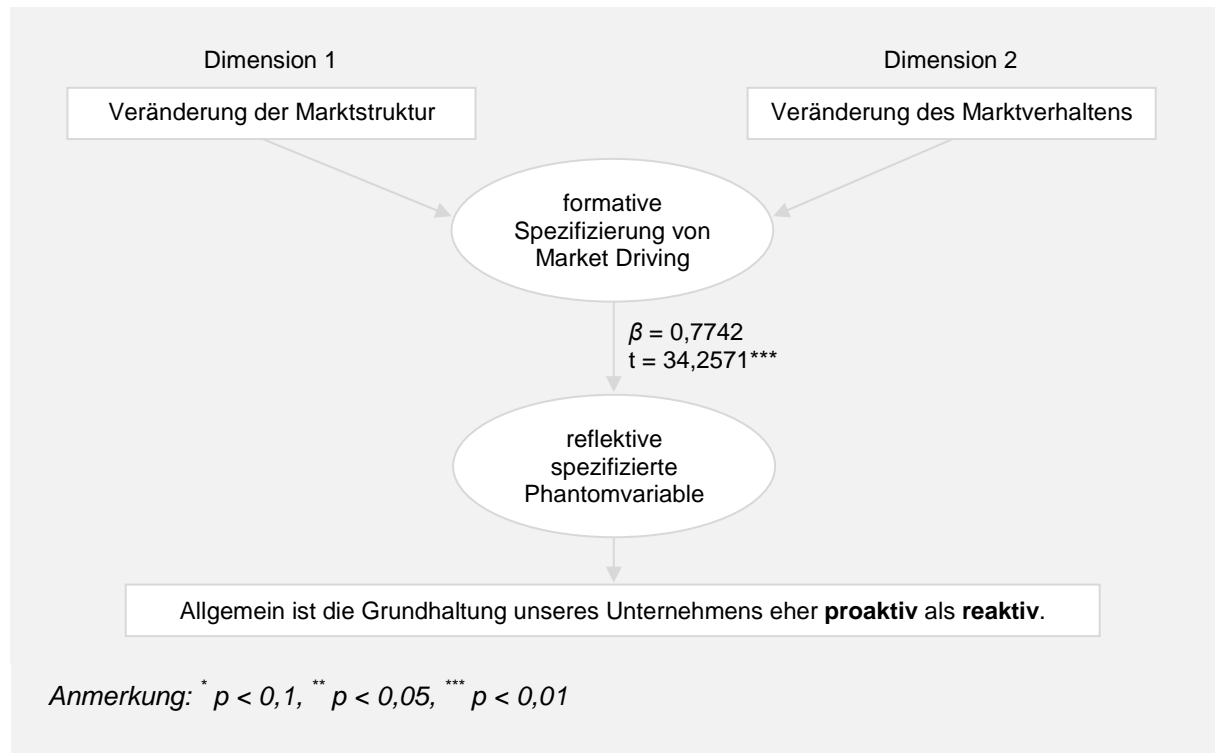


Abbildung 17: Prüfung der externen Validität der Operationalisierung des Market Driving-Konstruktes

Wie Abbildung 17 zu entnehmen ist, zeigt sich ein hochsignifikanter Zusammenhang ($\beta = 0,774$, $t = 34,25$) zwischen dem Market Driving-Konstrukt und der Phantomvariable, so dass von einer hinreichenden externen Validität des Messinstrumentes auszugehen ist.

Das formativ spezifizierte Market Driving-Konstrukt erfüllt folglich alle Güteanforderungen und kann für die weitere Analyse zur Prüfung des Strukturmodells genutzt werden.

4.3.2 Market Driving-Determinanten

Die Itembatterien zur Messung der reflektiven Modellelemente hinsichtlich der geistigen, humanen und organisatorischen Market Driving-Determinanten bauen auf Fragebatterien und Skalen bereits vorliegender Forschungsarbeiten auf, welche durch eine ausführliche Literaturrecherche generiert (siehe Kapitel 2.1) und im Rahmen der Vorbefragung (siehe Kapitel 3.4) modifiziert wurden. Nachfolgend werden die Messinstrumente der untersuchten Determinanten Patente, Unternehmensmarke, Unternehmenskultur, Mitarbeiterinvolvement und -kompetenzen, Strategische Flexibilität sowie Marktorientierung hinsichtlich ihrer Eignung zur Messung des jeweiligen Konstruktes geprüft.

Alle Items des Fragebogens wurden einer Literaturanalyse, einer Vorbefragung sowie einem zweistufigen Pretest-Verfahren unterzogen (Raab-Steiner/Benesch, 2012). So wurde sichergestellt, dass die verwendeten Items sich zum einen bereits vor einem wissenschaftlichen Hintergrund bewährt hatten und stimmig sind, zum anderen, dass sie für die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit und die Befragungszielgruppe von Bedeutung sind. Die Ergebnisse der Pretests werden im Folgenden dargestellt:

Im ersten Pretest wurde die Inhaltsvalidität als ein Gütekriterium der quantitativen Forschung untersucht, um die Validität des Messinstruments zu beurteilen. Anhand der Inhaltsvalidität lässt sich klären, wie umfassend und vollständig die Items des Messinstruments genau das abdecken, was gemessen werden soll (Churchill, 1979). Nach der Entwicklung des Messinstruments wurde es von acht Experten aus den Bereichen Marketing und Marktforschung zur Sicherstellung der Expertenvalidität analysiert und aufgrund ihrer Rückmeldungen überarbeitet (Raab-Steiner/Benesch, 2012). Die dabei überprüfte Inhaltsvalidität berücksichtigt alle Aspekte der Dimensionen, die gemessen werden sollen (Schell et al., 2011); hinterfragt wurde hierbei, ob der Inhalt der Testitems das zu messende Konstrukt in den wichtigsten Aspekten erschöpfend erfasst, wobei die Höhe der Inhaltsvalidität auf subjektiven Einschätzungen beruht (Bortz/Döring, 2006).

Im Rahmen des zweiten Pretests wurden alle Items von je fünf VDM- und VDMA-Führungskräften bewertet. Die Verständlichkeit, Zielgruppen- und Branchenrelevanz sowie Zielführung der Fragen wurde dabei von den Befragten bestätigt, so dass im Anschluss die Umsetzung der Hauptbefragung erfolgen konnte.

4.3.2.1 Patente

Entwicklung der Itembatterie

Die Messung der Determinante Patente erfolgte anhand der Items von Harhoff und Hoisl (2010). Die Indikatoren umfassen die Themen Entwicklung, Vermarktung und Schutz von Innovationen durch Patente. Auf Basis der Ergebnisse der Pretests wurden einige Indikatoren zur Sicherstellung der Zielgruppen- und Branchenrelevanz aus der ursprünglichen Skala umformuliert oder aber aus der Itembatterie entfernt.

Mittels PLS wurden die Gütekriterien auf Konstruktebene, die Faktorladungen sowie t-Werte berechnet. Mittels SPSS und explorativer Faktorenanalyse wurden die ITK-Werte und Kommunalitäten ermittelt (Brosius, 2011; Weiber/Mühlhaus, 2014). Mit Ausnahme des Indikators Patentanmeldungen (0,493) zeigen alle Items eine ITK oberhalb des Schwellenwertes von 0,5. Darüber hinaus erreichen alle Items Kommunalitätswerte oberhalb des Mindestwertes von 0,4. Mit Ausnahme der Items, die die Anzahl der angemeldeten Patente und Gebrauchsmuster innerhalb der letzten 3 Jahre erfasst haben, laden alle Indikatoren ausreichend stark über dem Mindestwert 0,7 auf den gleichen Faktor. Da sowohl

Cronbachs Alpha mit 0,9348 als auch die Konstruktreliabilität von 0,9494 sowie die DEV von 0,7084 deutlich über den geforderten Mindestwerten liegen, wurde von der Elimination dieser beiden Indikatoren abgesehen. Aufgrund der zufriedenstellenden Bewertung eignet sich die gewählte Itembattery zur Messung der Bedeutung von Patenten (Tabelle 29).

Tabelle 29: Messung und Güte des Konstruktes Patente

| Patente | Item-to-Total | Kommunalität | Faktorladung | t-Wert |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Inwiefern sind in Ihrem Unternehmen verantwortliche Ansprechstellen bzgl. der folgenden Patent-Aspekte vorhanden? | | | | |
| Patentrecht | 0,904 | 0,918 | 0,9491 | 144,3640 *** |
| Patentanmeldung | 0,915 | 0,932 | 0,9574 | 177,0777 *** |
| Patentstrategie | 0,864 | 0,866 | 0,9210 | 68,8791 *** |
| Patentrecherchen | 0,875 | 0,920 | 0,9367 | 136,6066 *** |
| Patentrelevanzprüfung | 0,911 | 0,934 | 0,9557 | 181,4343 *** |
| Wettbewerbsüberwachung | 0,609 | 0,549 | 0,7148 | 25,5224 *** |
| Unser Unternehmen hat in den letzten 3 Jahren ___ Patent/e angemeldet. | 0,493 | 0,813 | 0,5454 | 12,9407 *** |
| Unser Unternehmen hat in den letzten 3 Jahren ___ Gebrauchsmuster angemeldet. | 0,579 | 0,748 | 0,6345 | 15,5981 *** |
| Cronbachs Alpha: 0,9348 | | | | |
| Konstruktreliabilität: 0,9494 | | | | |
| DEV: 0,7084 | | | | |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Inhaltliche Verknüpfung der Items

Die inhaltliche Verknüpfung der reflektiven Konstrukte zeigt sich durch die Abhängigkeit der Items des Konstruktes Patente anhand der Ergebnisse aus Literaturanalyse, Vorbefragung und Pretests, beispielsweise durch das Sicherstellen der Abläufe von Patentanmeldungen und/oder Patentrelevanzprüfungen mittels einer vorhandenen Patentstrategie. Ohne das Verfolgen einer Patentstrategie wären weitere Elemente des Patentengagements von Unternehmen nicht umsetzbar. Umgekehrt ist das Verfolgen von Patentstrategien nur mittels unterschiedlicher Bestandteile im Rahmen eines Patentengagements möglich.

4.3.2.2 Unternehmensmarke

Entwicklung der Itembattery

Die Determinante Unternehmensmarke wurde mithilfe der Items der von Piehler (2011) und von Zeplin (2006) verwendeten Skalen operationalisiert. Die Pretest-Ergebnisse führten zu

Umformulierungen mit dem Ziel der Steigerung der Zielgruppenverständlichkeit sowie zum Entfernen diverser Items aus Komplexitätsgründen. Die verbleibenden vier Items wurden im Anschluss in den Fragebogen übernommen.

Die Messergebnisse zeigen, dass die Items mit einem Cronbachs Alpha von 0,931, einer Konstruktreliabilität in Höhe von 0,9508 sowie einer DEV von 0,8287 oberhalb der erforderlichen Mindestwerte liegen. Alle Items überschreiten den ITK-Mindestwert von $\geq 0,5$ und den Schwellenwert zur Kommunalität von $\geq 0,4$ und weisen ausreichend hohe Faktorladungen auf (Tabelle 30). Aufgrund dieser Bewertung eignet sich die betrachtete Itematterie zur Messung des Konstruktes Unternehmensmarke.

Tabelle 30: Messung und Güte des Konstruktes Unternehmensmarke

| Unternehmensmarke | Item-to-Total | Kommunalität | Faktorladung | t-Wert |
|---|---------------|--------------|--------------|-------------|
| Der Markenkern unseres Unternehmens unterscheidet sich positiv von den Wettbewerbsmarken. | 0,915 | 0,812 | 0,9072 | 92,9884 *** |
| Eine starke Unternehmensmarke ist wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens. | 0,899 | 0,863 | 0,9201 | 69,5044 *** |
| Das Markenimage , das wir bei unseren Kunden haben, ist für den Erfolg unseres Unternehmens wichtig. | 0,888 | 0,897 | 0,9392 | 126,635 *** |
| Ich könnte ohne langes Nachdenken beschreiben, wofür unsere Unternehmensmarke steht. | 0,932 | 0,746 | 0,8736 | 40,8368 *** |
| Cronbachs Alpha: 0,931 | | | | |
| Konstruktreliabilität: 0,9508 | | | | |
| DEV: 0,8287 | | | | |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Inhaltliche Verknüpfung der Items

Die Verknüpfung der reflektiven Konstrukte beim Konstrukt Unternehmensmarke lässt sich anhand der Abhängigkeit der Items mittels der Ergebnisse aus Literaturanalyse, Vorbefragung und Pretests veranschaulichen: So fällt es beispielsweise bei einer mangelnden Definition und Differenzierung der Unternehmensmarke den Mitarbeitern des Unternehmens entsprechend schwer, die eigene Marke zu vertreten.

4.3.2.3 Unternehmenskultur

Entwicklung der Itematterie

Die Determinante Unternehmenskultur wurde anhand der Arbeiten von Deshpandé und Farley (1999) sowie von Stolper (2007) – mit Bezug auf Ferrell und Skinner (1988) sowie von Zeplin (2006) – hergeleitet. Die Ergebnisse des ersten Pretests führten zum Entfernen von Items mit reiner Managementfokussierung; der zweite Pretest ließ eine Optimierung der Itematterie hinsichtlich Redundanzen und mangelnder Relevanz zu. Insgesamt wurden sechs Items in den Fragebogen aufgenommen.

Aufgrund der zu geringen Faktorladung des Items „Unternehmensbereiche mit einer unterschiedlichen Unternehmenskultur“ in Höhe von 0,0489 wurde dieser Indikator von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen. Alle weiteren Items weisen ausreichend hohe Faktorladungen, ITK und Kommunalitäten auf. Wie Tabelle 31 entnommen werden kann, lassen ein Cronbachs Alpha von 0,9285, eine Konstruktreliabilität von 0,946 sowie eine DEV von 0,7786 auf eine reliable und valide Messung des Konstruktes Unternehmenskultur schließen.

Tabelle 31: Messung und Güte des Konstruktes Unternehmenskultur

| Unternehmenskultur | Item-to-Total | Kommunalität | Faktorladung | t-Wert |
|--|---------------|--------------|-------------------|-------------|
| Unser Unternehmen zeichnet sich aus durch ... | | | | |
| ... eine dynamische und flexible Entwicklung . | 0,838 | 0,804 | 0,9006 | 76,3709 *** |
| ... Unternehmensbereiche mit einer unterschiedlichen Unternehmenskultur . | | | <i>Eliminiert</i> | |
| ... eine exzellente Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern. | 0,747 | 0,701 | 0,8375 | 48,4836 *** |
| ... partizipative Entscheidungsprozesse . | 0,836 | 0,813 | 0,9007 | 66,9534 *** |
| ... Mitarbeiter, die sich für ihren Bereich verantwortlich fühlen . | 0,828 | 0,798 | 0,8913 | 70,9687 *** |
| ... Unternehmergeist . | 0,810 | 0,775 | 0,8787 | 49,145 *** |
| Cronbachs Alpha: 0,9285 | | | | |
| Konstruktreliabilität: 0,946 | | | | |
| DEV: 0,7786 | | | | |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Inhaltliche Verknüpfung der Items

Die Verknüpfung der Konstrukte zeigt sich durch die Abhängigkeit der Items des Konstruktes Unternehmenskultur anhand der Ergebnisse (Literaturanalyse, Vorbefragung und Pretests), so beruht beispielsweise ein „Sich-verantwortlich-Fühlen“ der Mitarbeiter für deren Bereiche

auf einem gewissen Grad an selbstverantwortlichem Unternehmergeist, den die Mitarbeiter teilen. Vergleichbar ist auch der Zusammenhang von partizipativen Entscheidungsprozessen und der internen Kommunikation, da ein Miteinander aller Unternehmenshierarchien gemeinsame Entscheidungen fördert.

4.3.2.4 Mitarbeiterkompetenzen

Entwicklung der Itematterie

Zur Messung des Einflussfaktors Mitarbeiterkompetenzen wurden Items aus den Forschungsarbeiten von Pawlowsky et al. (2006) und Stolper (2007) – auf Basis der Skala von Conger und Kanungo (1994) – übernommen. Aufgrund der Pretest-Ergebnisse und zur Steigerung der Verständlichkeit und Stringenz der Items wurden diverse Items umformuliert oder entfernt, so dass sechs Items in den Fragebogen aufgenommen werden konnten.

Tabelle 32 zeigt, dass alle Indikatoren ausreichend hoch auf das Konstrukt wahrgenommene Mitarbeiterkompetenzen laden; ein Cronbachs Alpha von 0,924 und die DEV von 0,7285 lassen sich als zufriedenstellend einstufen. Zugleich unterstreichen die ITK ($\geq 0,5$), die Kommunalitätswerte ($\geq 0,4$) aller Items sowie eine Konstruktreliabilität von 0,9412 die Eignung der Messung zum Konstrukt Mitarbeiterkompetenzen.

Tabelle 32: Messung und Güte des Konstruktes Mitarbeiterkompetenzen

| Mitarbeiterkompetenzen | Item-to-Total | Kommunalität | Faktorladung | t-Wert |
|--|---------------|--------------|--------------|-------------|
| Wir haben unternehmensintern systematische Maßnahmen und Strukturen entwickelt, ... | | | | |
| ... um durch kontinuierliche Weiterbildung die Kompetenzen unserer Mitarbeiter zu erweitern. | 0,708 | 0,628 | 0,7947 | 31,9132 *** |
| ... bei denen Mitarbeiter ihre Erfahrungen laufend weitergeben. | 0,876 | 0,854 | 0,9218 | 106,736 *** |
| ... um möglichst vielen Mitarbeitern kontinuierlich Informationen zugänglich zu machen und so deren Wissen zu stärken. | 0,878 | 0,854 | 0,9237 | 114,892 *** |
| ... um aus unseren Projekterfolgen und -misserfolgen ständig zu lernen. | 0,757 | 0,707 | 0,8383 | 42,185 *** |
| ... um die Erfahrungen einzelner Mitarbeiter zu dokumentieren und diese für alle zugänglich und nutzbar zu machen. | 0,816 | 0,775 | 0,8811 | 63,7322 *** |
| ... um die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter kontinuierlich richtig einzuschätzen (z.B. durch Assessment-Center, Mitarbeitergespräche). | 0,650 | 0,553 | 0,7466 | 32,2298 *** |

Cronbachs Alpha: 0,924

Konstruktreliabilität: 0,9412

DEV: 0,7285

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Inhaltliche Verknüpfung der Items

Die Verknüpfung der reflektiven Konstrukte zeigt sich durch die Abhängigkeit der Items des Konstruktes Mitarbeiterkompetenzen anhand der Vorab-Ergebnisse, so kann beispielsweise ein verringerter Erfahrungsaustausch zu einem geringeren Lerngrad hinsichtlich Projekterfolgen und/oder -misserfolgen führen.

4.3.2.5 Mitarbeiterinvolvement

Entwicklung der Itematterie

Zur Überprüfung der Determinante Mitarbeiterinvolvement wurden Items von Hauser et al. (2008) zum Zusammenhang von Mitarbeiterengagement, Arbeitsqualität, Unternehmenskultur und -erfolg und von Stolper (2007), auf Grundlage der Arbeit von Meyer und Allen (1991), übernommen. Auf Basis der Ergebnisse des ersten Pretests wurden einige Items aufgrund ihrer Komplexität aus der Itematterie entfernt. Aufgrund des zweiten Pretests wurden Items entfernt, welche die Befragten als unpassend oder redundant bewerteten; zudem erfolgte eine Umformulierung von Items zur Steigerung der Verständlichkeit. Die verbleibenden fünf Items wurden in den Fragebogen übernommen.

Aufgrund einer zu geringen Ladung von 0,4696 wurde das Reversed Code-Item „Mit Externen ungern über unser Unternehmen sprechen“ aus der Itematterie gelöscht. Das Item „Auf ein hohes Maß an Fehlertoleranz vertrauen können“ war bereits im Pretest von einigen Befragten als zu wenig eindeutig beschrieben worden und wurde ebenfalls aufgrund einer zu geringen Faktorladung eliminiert.

Nach der Elimination ergeben sich zufriedenstellende Werte für Cronbachs Alpha, DEV und Konstruktreliabilität, so dass von einer Eignung der Skala zur Messung der Bedeutung von Mitarbeiterinvolvement ausgegangen werden kann (Tabelle 33).

Tabelle 33: Messung und Güte des Konstruktes Mitarbeiterinvolvement

| Mitarbeiterinvolvement | Item-to-Total | Kommunalität | Faktorladung | t-Wert |
|---|---------------|--------------|-------------------|-------------|
| Ich habe den Eindruck, dass unsere Mitarbeiter ... | | | | |
| ... stolz sind, für unser Unternehmen zu arbeiten. | 0,693 | 0,733 | 0,8574 | 48,2021 *** |
| ... mit Externen ungern über unser Unternehmen sprechen . | | | <i>Eliminiert</i> | |
| ... die Probleme des Unternehmens als ihre eigenen betrachten. | 0,760 | 0,803 | 0,8944 | 58,1101 *** |
| ... in der Regel eigene Entscheidungen treffen können. | 0,793 | 0,836 | 0,9152 | 96,7671 *** |
| ... auf ein hohes Maß an Fehlertoleranz vertrauen können. | | | <i>Eliminiert</i> | |
| Cronbachs Alpha: 0,8674 | | | | |
| Konstruktreliabilität: 0,919 | | | | |
| DEV: 0,7909 | | | | |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Inhaltliche Verknüpfung der Items

Der Zusammenhang der Elemente des Konstruktes Mitarbeiterinvolvement lässt sich beispielhaft veranschaulichen, wenn man unternehmensinterne Regelungen betrachtet, bei welchen Mitarbeitern ein nur geringes Maß an Entscheidungsfreiheit und Fehlertoleranz zugewilligt wird und die ein Klima verhindern, bei dem Mitarbeiter Probleme als ihre eigenen zu betrachten lernen.

4.3.2.6 Strategische Flexibilität

Entwicklung der Itematterie

Zur Überprüfung der Determinante Strategische Flexibilität wurde die Skala von Zhou und Wu (2010) aus einer Untersuchung zum Zusammenhang von strategischer Flexibilität, Produktinnovationen und Unternehmensperformance herangezogen. Aufgrund beider Pretests wurden Indikatoren aus der Itematterie entfernt, da diese von den Interviewten als redundant bewertet wurden. Danach wurden die verbleibenden vier Items in den Fragebogen aufgenommen.

Die Ergebnisse der Berechnung der Gütekriterien zeigen, dass aufgrund eines ausreichend großen Cronbachs Alpha (0,8702), der DEV von 0,7211, der hohen ITK und der Kommunalitätswerte sowie aufgrund einer Konstruktreliabilität von 0,9116 von einer reliablen und validen Messung des Konstruktes Strategische Flexibilität auszugehen ist (Tabelle 34).

Tabelle 34: Messung und Güte des Konstruktes Strategische Flexibilität

| Strategische Flexibilität | Item-to-Total | Kommunalität | Faktorladung | t-Wert |
|--|---------------|--------------|--------------|-------------|
| Veränderungen im Marktumfeld begegnen wir mit flexiblen ... | | | | |
| ... Marketingressourcen. | 0,616 | 0,587 | 0,7873 | 37,0168 *** |
| ... Produktionsressourcen. | 0,740 | 0,744 | 0,8496 | 45,4026 *** |
| ... Produktportfolios. | 0,805 | 0,812 | 0,9038 | 74,9194 *** |
| ... Organisationsressourcen. | 0,741 | 0,744 | 0,8520 | 42,3514 *** |
| Cronbachs Alpha: 0,8702 | | | | |
| Konstruktreliabilität: 0,9116 | | | | |
| DEV: 0,7211 | | | | |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Inhaltliche Verknüpfung der Items

Der Zusammenhang der Bereiche Strategische Flexibilität, Marketing, Produktion, Produktportfolio und Organisation lässt sich beispielsweise anhand nicht ausreichender organisatorischen Ressourcen und anhand mangelnder Strategischer Flexibilität veranschaulichen, welche sich negativ auf Entwicklung, Produktion und/oder Marketing von Produkten und das gesamte Portfolio auswirken. Die Ergebnisse von Literaturanalyse und Vorbefragung zeigen, dass flexible Strukturen einen reibungslosen Ablauf interner Prozesse und die Fähigkeit eines kurzfristigen Anpassens derselben auf veränderte Unternehmens- und Markterfordernisse gewährleisten.

4.3.2.7 Marktorientierung

Entwicklung der Itematterie

Die Items zur Determinante Marktorientierung wurden anhand der Arbeit von Stolper (2007), in Anlehnung an die Market Orientation Summary Scale von Deshpandé und Farley (1998), ausgewählt; diese beziehen sich auf den Einfluss der Orientierung von Unternehmen gegenüber Kunden und Wettbewerbern auf den Unternehmenserfolg.

Der erste Pretest führte zu Umformulierungen von Indikatoren mit Bezug auf die Wettbewerbs- und Kundenorientierung, um deren Verständlichkeit zu erhöhen. Der zweite Pretest führte zur Elimination von Aussagen, die von den Branchenvertretern als redundant betrachtet wurden. Somit wurde die Itematterie auf insgesamt sechs Items reduziert.

Die Güteüberprüfung führt zur Elimination der Indikatoren „Wir kommunizieren offen mit allen Mitarbeitern über erfolgreiche und nicht erfolgreiche Praktiken unserer Wettbewerber“ und „Wir messen systematisch und häufig die Zufriedenheit unserer Kunden“. Nach der

Elimination zeigen sich eine ausreichend hohe ITK und ausreichend hohe Kommunalitäten, ein Cronbachs Alpha von 0,907, eine Konstruktreliabilität von 0,9336 und eine DEV von 0,7786, so dass für das Konstrukt Marktorientierung von Validität und Reliabilität auf Indikator- und Konstruktebene ausgegangen werden kann (Tabelle 35).

Tabelle 35: Messung und Güte des Konstruktes Marktorientierung

| Marktorientierung | Item-to-Total | Kommunalität | Faktorladung | t-Wert |
|---|---------------|--------------|-------------------|-------------|
| Unser Unternehmen wird in erster Linie vom Grundsatz der Kundenzufriedenheit gesteuert. | 0,783 | 0,775 | 0,8485 | 39,3194 *** |
| Wir legen ständig Wert darauf, uns ausreichend an den Bedürfnissen unserer Kunden zu orientieren. | 0,841 | 0,838 | 0,8955 | 52,6208 *** |
| Wir kommunizieren offen mit allen Mitarbeitern über erfolgreiche und nicht erfolgreiche Praktiken unserer Wettbewerber . | | | <i>Eliminiert</i> | |
| Zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen hinterfragen wir regelmäßig die Bedürfnisse unserer Kunden . | 0,756 | 0,742 | 0,8873 | 70,9176 *** |
| Wir messen systematisch und häufig die Zufriedenheit unserer Kunden . | | | <i>Eliminiert</i> | |
| Wir sind kundenorientierter als unsere Wettbewerber. | 0,782 | 0,774 | 0,8973 | 71,4903 *** |
| Cronbachs Alpha: 0,907 | | | | |
| Konstruktreliabilität: 0,9336 | | | | |
| DEV: 0,7786 | | | | |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Inhaltliche Verknüpfung der Items

Die Beziehung der Items zur Wettbewerbs- und Kundenorientierung zeigt sich beispielsweise beim Thema Kundenzufriedenheit: Wenn diese nicht als Unternehmensgrundsatz gilt, so werden sich die Unternehmensmitarbeiter auch nicht kontinuierlich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren; gleichzeitig führt ein Vernachlässigen von Kunden- und Marktbeobachtungen zu geringerer Wettbewerbsaffinität.

4.3.3 Market Driving-Konsequenzen

Die berücksichtigten Facetten der Unternehmensperformance – als Zielkonstrukte der Untersuchung – lassen sich inhaltlich in Unternehmensentwicklung (Neuenburg, 2010), Strategiebedingten Unternehmenserfolg (Witt, 2008) und Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb (Stolper, 2007) unterteilen.

Entsprechend der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit wird der Einfluss von Market Driving-orientierten Unternehmensstrategien auf den Unternehmenserfolg hinterfragt (Tabelle 36).

Tabelle 36: Items zur Unternehmensperformance in Anlehnung an Neuenburg (2010), Stolper (2007) und Witt (2008)

| Unternehmensperformance-Dimension | Unternehmensperformance-Items |
|--|---|
| Unternehmensentwicklung | Wir sind zufrieden mit den Gewinnen der letzten 3 Jahre. Wir haben die von uns definierten Meilensteine in den letzten 3 Jahren erreicht. Unsere Umsätze sind in den letzten 3 Jahren rascher gewachsen als die unserer Wettbewerber. Wir hatten ein überdurchschnittliches Umsatzwachstum in den letzten 3 Jahren. |
| Strategiebedingter Unternehmenserfolg | Aufgrund unserer Firmenstrategie verbesserte sich in den letzten 3 Jahren der Umsatz. ... der Gewinn. ... der Wert unseres Unternehmens. ... unser Unternehmensimage. ... die Bindung zu unseren Kunden. ... die Zufriedenheit unserer Kunden. ... die Anzahl neuer Kunden. ... unser Marktanteil. ... das Erschließen neuer Märkte. ... die Entwicklung neuer Produkte/Services. |
| Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb | Im Vergleich zu unserem schärfsten Wettbewerber sind wir profitabler. ... sind wir größer (Unternehmensgröße). ... ist unser Marktanteil größer. ... wachsen wir schneller. |

Die Erhebung objektiver Daten zur Unternehmensperformance erweist sich aus datenschutzrechtlichen Gründen häufig als schwierig, während die Erhebung subjektiver Unternehmensdaten oft durch psychologische Mechanismen wie soziale Erwünschtheit beeinflusst wird (Raab-Steiner/Benesch, 2012). Zur Beurteilung der Auswirkungen markttreibenden Verhaltens auf die Unternehmensperformance kann jedoch auf die Erhebung von Unternehmenskennzahlen nicht verzichtet werden. Aufgrund der Erkenntnisse von Chandler und Hess (1993) zur Korrelation von subjektiven und objektiven Erfolgskriterien wurden in der vorliegenden Untersuchung sowohl objektive als auch subjektive Daten zur Unternehmensleistung ermittelt. Subjektive Einschätzungen zur

Unternehmensleistung korrelieren signifikant positiv mit objektiven Messungen (Dess/Robinson, 1984). Objektive und subjektive Aussagen korrelieren, sofern die Befragten von Anonymität und der ausschließlich wissenschaftlichen Nutzung der erhobenen Daten ausgehen können (Gupta/Govindarajan, 1984). Die Operationalisierung der Unternehmensleistung erfolgte daher über eine Messung von objektiven und subjektiven Erfolgskriterien hinsichtlich Unternehmenszielen und Zielerreichungsgrad (siehe Tabellen 42 und 44).

4.3.3.1 Unternehmensentwicklung

Auf Basis der ermittelten DEV (0,869), Cronbachs Alpha (0,9497) und Konstruktreliabilität (0,9637) lässt sich die Messung des Konstrukts Unternehmensentwicklung als zufriedenstellend einstufen; die Faktorladungen, Kommunalitäten und die ITK übersteigen ebenfalls die kritischen Werte (Tabelle 37). Somit kann die Messung dieser Dimension der Unternehmensperformance als valide und reliabel betrachtet werden.

Tabelle 37: Messung und Güte des Konstruktes Unternehmensperformance anhand Unternehmensentwicklung

| Unternehmensentwicklung | Item-to-Total | Kommunalität | Faktorladung | t-Wert |
|--|---------------|--------------|--------------|-------------|
| Wir sind zufrieden mit den Gewinnen der letzten 3 Jahre. | 0,852 | 0,838 | 0,9139 | 78,8281 *** |
| Wir haben die von uns definierten Meilensteine in den letzten 3 Jahren erreicht. | 0,871 | 0,862 | 0,9307 | 106,252 *** |
| Unsere Umsätze sind in den letzten 3 Jahren rascher gewachsen als die unserer Wettbewerber. | 0,903 | 0,896 | 0,9473 | 102,144 *** |
| Wir hatten ein überdurchschnittliches Umsatzwachstum in den letzten 3 Jahren. | 0,885 | 0,880 | 0,9368 | 97,6677 *** |
| Cronbachs Alpha: 0,9497 | | | | |
| Konstruktreliabilität: 0,9637 | | | | |
| DEV: 0,869 | | | | |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

4.3.3.2 Strategiebedingter Unternehmenserfolg

Die Überprüfung der Messinstrumente zum Konstrukt Strategiebedingter Unternehmenserfolg weist, nach der Elimination des Indikators Umsatz – aufgrund einer zu hohen Kreuzladung auf das Konstrukt Unternehmenserfolg –, ein Cronbachs Alpha von 0,9712, eine Konstruktreliabilität von 0,9751 und eine DEV von 0,8129 auf. Die einzelnen

Faktorladungen, ITK und Kommunalitäten lassen auf eine hinreichende Qualität des Messinstrumentes schließen (Tabelle 38).

Tabelle 38: Messung und Güte des Konstruktes Unternehmensperformance anhand Strategiebedingtem Unternehmenserfolg

| Strategiebedingter Unternehmenserfolg | Item-to-Total | Kommunalität | Faktorladung | t-Wert |
|--|---------------|--------------|-------------------|-------------|
| Aufgrund unserer Firmenstrategie verbesserte sich in den letzten 3 Jahren ... | | | | |
| ... der Umsatz. | | | <i>eliminiert</i> | |
| ... der Gewinn . | 0,823 | 0,736 | 0,8576 | 62,2077 *** |
| ... der Wert unseres Unternehmens. | 0,869 | 0,806 | 0,8962 | 82,7743 *** |
| ... unser Unternehmensimage . | 0,893 | 0,846 | 0,9159 | 99,2075 *** |
| ... die Bindung zu unseren Kunden . | 0,899 | 0,855 | 0,9191 | 96,7482 *** |
| ... die Zufriedenheit unserer Kunden . | 0,893 | 0,846 | 0,9140 | 89,2262 *** |
| ... die Anzahl neuer Kunden . | 0,886 | 0,831 | 0,9105 | 78,9181 *** |
| ... unser Marktanteil . | 0,913 | 0,868 | 0,9340 | 122,497 *** |
| ... das Erschließen neuer Märkte . | 0,848 | 0,770 | 0,8842 | 54,6122 *** |
| ... die Entwicklung neuer Produkte/Services . | 0,841 | 0,762 | 0,8806 | 67,2091 *** |
| Cronbachs Alpha: 0,9712 | | | | |
| Konstruktreliabilität: 0,9751 | | | | |
| DEV: 0,8129 | | | | |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

4.3.3.3 Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb

Die Überprüfung der Güte der Messung des Konstrukts Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb lässt mit einem Cronbachs Alpha in Höhe von 0,9452, einer Konstruktreliabilität von 0,9564 und einer DEV von 0,7852 sowie ausreichend hohen Faktorladungen, ITK und Kommunalitäten auf eine reliable und valide Messung dieser Dimension schließen (Tabelle 39).

Tabelle 39: Messung und Güte des Konstruktes Unternehmensperformance anhand Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb

| Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb | Item-to- Total | Kommu- nalität | Faktor- ladung | t-Wert |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------|
| Im Vergleich zu unserem schärfsten Wettbewerber ... | | | | |
| ... sind wir profitabler . | 0,806 | 0,749 | 0,8663 | 45,9866 *** |
| ... sind wir größer (Unternehmensgröße). | 0,794 | 0,737 | 0,8523 | 42,4300 *** |
| ... ist unser Marktanteil größer . | 0,870 | 0,830 | 0,9062 | 73,1518 *** |
| ... wachsen wir schneller . | 0,884 | 0,852 | 0,9250 | 111,559 *** |
| Unser Unternehmen nimmt eine überdurchschnittliche Wettbewerbsposition ein. | 0,806 | 0,749 | 0,8682 | 33,9262 *** |
| Unsere Wettbewerbsposition hat sich gegenüber dem Vorjahr überdurchschnittlich gut entwickelt . | 0,841 | 0,795 | 0,8966 | 62,1583 *** |
| Cronbachs Alpha: 0,9452 | | | | |
| Konstruktreliabilität: 0,9564 | | | | |
| DEV: 0,7852 | | | | |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

4.3.4 Wettbewerbsintensität

Entwicklung der Itematterie

Zur Messung des Moderators Wettbewerbsintensität wurde auf Indikatoren von Neuenburg (2010) und Fuchs (2013) zurückgegriffen. Auf Basis der Pretests wurden fünf Items ausgewählt, die den Einfluss von Wettbewerbsaktivitäten widerspiegeln.

Aufgrund der geringen Faktorladung des Items „Alles, was Wettbewerber in unserer Branche anbieten können, ist leicht zu imitieren“ wurde dieses von der weiteren Analyse ausgeschlossen. Das Item „In unserer Branche hört man fast täglich von neuen Entwicklungen der Wettbewerber“ wurde ebenfalls aufgrund einer zu geringen Ladung entfernt.

Nach der Reduktion dieser beiden Indikatoren lässt sich die Messung auf Basis der Gütekriterien mit einem Cronbachs Alpha von 0,6798, einer Konstruktreliabilität von 0,7841 sowie einer DEV in Höhe von 0,5511 als zufriedenstellend einstufen (Tabelle 40).

Tabelle 40: Messung und Güte des Konstruktes Wettbewerbsintensität

| Wettbewerbsintensität | Item-to-Total | Kommunalität | Faktorladung | t-Wert |
|--|---------------|--------------|-------------------|-------------|
| Unsere Wettbewerber sind relativ schwach . | 0,329 | 0,366 | 0,8409 | 16,4296 *** |
| Alles, was Wettbewerber in unserer Branche anbieten können, ist leicht zu imitieren . | | | <i>eliminiert</i> | |
| Preiswettbewerb ist ein Kennzeichen unserer Branche. | 0,341 | 0,721 | 0,7433 | 9,9744 *** |
| In unserer Branche hört man fast täglich von neuen Entwicklungen der Wettbewerber. | | | <i>eliminiert</i> | |
| Der Wettbewerb in unserer Branche ist sehr intensiv . | 0,282 | 0,767 | 0,6273 | 6,5676 *** |
| Cronbachs Alpha: 0,6798 | | | | |
| Konstruktreliabilität: 0,7841 | | | | |
| DEV: 0,5511 | | | | |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

4.3.5 Überprüfung der Diskriminanzvalidität

Die Gütebeurteilung führte zur Elimination einiger Indikatoren aus den Itembatterien der Konstrukte Unternehmenskultur, Mitarbeiterinvolvement, Marktorientierung und Wettbewerbsintensität. Die angepassten Modelle verfügen nun über eine grundlegend hohe Güte; gleichzeitig zeigt die Überprüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums die Diskriminanzvalidität der Messungen (Tabelle K/8, Tabelle K/9), da die DEV jedes Konstrukts jeweils größer ausfällt als die quadrierten Korrelationen mit anderen Konstrukten. Der Tabelle K/10 im Anhang können abschließend die Ergebnisse der Überprüfung der Unidimensionalität auf Messmodellebene für sämtliche in der Modellschätzung berücksichtigte Indikatoren der Konstrukte entnommen werden.

4.4 Darstellung der Schätzergebnisse auf Strukturmodellebene

Nach der Überprüfung und Anpassung des Messmodells zur Operationalisierung der latenten Konstrukte wird im Folgenden das Strukturmodell, welches das formulierte Hypothesensystem umfasst, getestet. Dafür steht in einem ersten Schritt das Basismodell, das die dynamisch entwickelten und genutzten Ressourcen als Determinanten des Market Driving-Grades umfasst (H_1 - H_7) und dessen Konsequenzen für die drei Dimensionen der Unternehmensperformance betrachtet (H_{8a-c}), im Fokus. In einem zweiten Schritt wird geprüft, inwiefern Market Driving als ein geeigneter Mediator zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen Ressourcen und Unternehmensperformance betrachtet werden

kann. Im Anschluss erfolgt die Untersuchung der prognostizierten Moderation der Beziehung von Market Driving und Unternehmensperformance durch die Umweltvariable Wettbewerbsintensität (H_{9a-c}). Abschließend findet eine getrennte Analyse der beiden untersuchten Verbände statt.

Die Überprüfung der formulierten Hypothesen erfolgt hierbei durch die Beurteilung des Strukturmodells anhand der zuvor dargestellten Gütemaße und wird mittels der Statistik-Software SmartPLS durchgeführt, die eine anwenderfreundliche Analyse kausaler Zusammenhänge ermöglicht (Dijkstra, 2010; Ringle, 2004).

4.4.1 Market Driving-Determinanten

Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden zunächst die Effekte der prognostizierten Determinanten des Market Driving-Grades betrachtet; Tabelle 41 erlaubt einen Überblick über die Ergebnisse der Parameterschätzung.

Tabelle 41: Determinanten von Market Driving und Hypothesenüberprüfung des Strukturmodells

| Unabhängige Variablen | Market Driving ($R^2 = 0,726$) | | |
|---|----------------------------------|-----------------------|-------|
| | β | t-Wert | f^2 |
| <i>Geistige Dynamische Ressourcen</i> | | | |
| H ₁ Patente | 0,3414 | 7,4749 ^{***} | 0,226 |
| H ₂ Marken | -0,1015 | 1,4332 | 0,008 |
| H ₃ Unternehmenskultur | 0,1265 | 1,3397 | 0,008 |
| <i>Humane Dynamische Ressourcen</i> | | | |
| H ₄ Mitarbeiterinvolvement | 0,0353 | 0,4443 | 0,001 |
| H ₅ Mitarbeiterkompetenzen | 0,2215 | 3,7728 ^{***} | 0,049 |
| <i>Organisatorische Dynamische Ressourcen</i> | | | |
| H ₆ Strategische Flexibilität | 0,1858 | 2,9637 ^{***} | 0,043 |
| H ₇ Marktorientierung | 0,1936 | 2,6394 ^{***} | 0,033 |
| <i>Kontrollvariablen</i> | | | |
| Gründungsjahr | 0,0610 | 1,6142 | 0,012 |
| Mitarbeiter (Inland) | -0,0854 | 1,4569 | 0,006 |
| Mitarbeiter (Ausland) | 0,1189 | 1,9948 ^{**} | 0,011 |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Bei der Betrachtung der Hypothesen stellt sich ein hochsignifikanter Einfluss von Patenten (H_1 : $\beta = 0,3414$, $t = 7,4749$, $p < 0,01$) auf den Market Driving-Grad der untersuchten Unternehmen heraus. Unternehmen, die sich auf die Entwicklung und Umsetzung von Patenten konzentrieren, sind deutlich stärker in der Lage, Märkte proaktiv zum eigenen Vorteil zu verändern. Ähnlich verhält es sich mit dem Einfluss von Mitarbeiterkompetenzen

(H_5 : $\beta = 0,2215$, $t = 3,7728$, $p < 0,01$). Unternehmen, die das Wissen und die Fähigkeiten ihres Mitarbeiterstabs fördern und ausbauen, fällt das Entwickeln und Verfolgen markttreibender Strategien deutlich leichter als Unternehmen, die auf die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter weniger Wert legen. Strategische Flexibilität (H_6 : $\beta = 0,1858$, $t = 2,9637$, $p < 0,01$) verschafft Unternehmen ebenfalls Vorteile beim Verfolgen Market Driving-ausgerichteter Strategien: Unternehmen, die Abstand von starren Strukturen und Prozessen nehmen und so die Fähigkeit besitzen, sich schneller strategisch neu ausrichten zu können, sind besser in der Lage, Market Driving-orientierte Strategien zu verfolgen. Des Weiteren zeigt sich das Verfolgen von Marktorientierung (H_7 : $\beta = 0,1936$, $t = 2,6394$, $p < 0,01$) als von Vorteil für das Umsetzen von Market Driving-Strategien. Dadurch zeigt sich, dass Market Driving- und Marktorientierungsstrategien einander nicht ausschließen, sondern vielmehr aufeinander aufbauen. Darüber hinaus hat die Kontrollvariable Zahl der Mitarbeiter im Ausland einen signifikanten Effekt auf den Market Driving-Grad eines Unternehmens ($\beta = 0,1189$, $t = 1,9948$, $p < 0,05$).

Aufgrund mangelnder Signifikanz sind die Hypothesen bezüglich der Effekte der Unternehmensmarke (H_2), der Unternehmenskultur (H_3) und des Mitarbeiterinvolvements (H_4) zu verwerfen, da die geschätzten t-Werte nicht den aufgestellten Anforderungen genügen. Diese Determinanten tragen daher nicht zur Entwicklung und Umsetzung von Market Driving-Strategien bei.

Neben den Pfadkoeffizienten und deren Signifikanz lässt sich zur Beurteilung des Erklärungsgehalts der postulierten Einflussfaktoren des Market Driving-Grades auch der Determinationskoeffizient R^2 heranziehen. Insgesamt lässt sich ein beachtlicher Anteil von 72,6 Prozent der Varianz des Market Driving-Konstrukts durch die aufgeführten Ressourcen erklären.

4.4.2 Market Driving-Konsequenzen

Konsequenzen von Market Driving anhand subjektiver Erfolgsmaße

Bei der Betrachtung der Konsequenzen des Verfolgens von Market Driving-Strategien zeigen sich signifikante Effekte auf alle Dimensionen der Unternehmensperformance, so dass sich die Hypothesen H_{8a} , H_{8b} und H_{8c} bestätigen lassen (Tabelle 42).

Tabelle 42: Konsequenzen von Market Driving anhand subjektiver Erfolgsmaße

| UV | H _{8a} Unternehmens- entwicklung (R ² = 0,545, Q ² = 0,460) | | | H _{8b} Strateg. Unternehmenserfolg (R ² = 0,546, Q ² = 0,388) | | | H _{8c} Unternehmenserfolg ggü. Wettbewerb (R ² = 0,631, Q ² = 0,494) | | |
|--------------------------|---|------------|----------------|---|-----------|----------------|--|------------|----------------|
| | β | t-Wert | f ² | β | t-Wert | f ² | β | t-Wert | f ² |
| Market Driving | 0,6106 | 17,0925*** | 0,037 | 0,6852 | 22,886*** | 0,015 | 0,6953 | 24,4201*** | 0,108 |
| <i>Kontrollvariablen</i> | | | | | | | | | |
| Gründungsjahr | 0,1794 | 3,6302*** | 0,065 | 0,0124 | 0,3036 | 0,000 | 0,1040 | 2,8313*** | 0,006 |
| Mitarbeiter (Inland) | -0,0204 | 0,4301 | 0,000 | 0,0390 | 0,7350 | 0,000 | 0,1022 | 1,5321 | 0,000 |
| Mitarbeiter (Ausland) | 0,0458 | 0,7694 | 0,001 | 0,0001 | 0,0023 | 0,000 | 0,0102 | 0,1474 | 0,029 |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Die Unternehmensentwicklung (H_{8a}: $\beta = 0,6106$, $t = 17,0925$, $p < 0,01$) wird durch das Umsetzen Market Driving-orientierter Strategien gefördert, so dass das Erreichen von Meilensteinen hinsichtlich Gewinn, Umsatz und Wachstum gefördert wird. Zudem unterstützen markttreibende Unternehmensstrategien den Strategiebedingten Unternehmenserfolg (H_{8b}: $\beta = 0,6852$, $t = 22,886$; $p < 0,01$) hinsichtlich der Verbesserung und Steigerung von Gewinn, Kundenanzahl, -bindung und -zufriedenheit sowie Unternehmenswert und -image. Der Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb (H_{8c}: $\beta = 0,6953$, $t = 24,4201$, $p < 0,01$) zeigt sich aufgrund des Verfolgens von Market Driving-Strategien verstärkt in einer Steigerung der Profitabilität, Unternehmensgröße, Wachstumsgeschwindigkeit und Marktanteil sowie in der Überlegenheit hinsichtlich dieser Faktoren.

Neben den beschriebenen Effekten hat auch die Kontrollvariable Gründungsjahr einen signifikanten Einfluss auf die Dimensionen Unternehmensentwicklung ($\beta = 0,1794$, $t = 3,6302$, $p < 0,01$) und Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb ($\beta = 0,1040$, $t = 2,8313$, $p < 0,01$).

Die Q²-Werte liegen mit Werten von 0,460 (Unternehmensentwicklung), 0,388 (Strategiebedingter Unternehmenserfolg) und 0,494 (Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb) oberhalb des geforderten Mindestwertes von null, so dass von einer hinreichenden Prognoserelevanz des Modells ausgegangen werden kann. Die Betrachtung des R²-Wertes zeigt, dass 54,5% der Varianz der Variablen Unternehmensentwicklung, 54,6% der Variablen Strategiebedingter Unternehmenserfolg und 63,1% der Variablen

Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb durch das Market Driving-Konstrukt erklärt werden können.

4.4.3 Mediationsanalyse

Das Strukturmodell der vorliegenden Arbeit betrachtet Market Driving als Mediator zwischen dynamisch entwickelten Ressourcen und der Unternehmensperformance. Es wird angenommen, dass sich erfolgswirksame Ressourcen im Rahmen von Market Driving-Strategien positiv auf die Unternehmensperformance auswirken und so der Einfluss der Ressourcen auf den Erfolg von Unternehmen durch markttreibendes Verhalten mediiert wird.

Entsprechend der Beschreibung des Nachweises mediiender Effekte (siehe Kapitel 4.1.5) wird die Prüfung auf Mediation mittels t-Wert und VAF durch die Pfade a, b und c dargestellt (Baron/Kenny, 1986; Hair et al. 2014). Bei der Überprüfung werden nur jene unabhängigen Variablen beachtet, die eine signifikante Beziehung zum Market Driving-Konstrukt aufweisen, während bei den übrigen Ressourcen eine Mediation aufgrund ihrer mangelnden Signifikanz von vornherein auszuschließen ist. Die Ergebnisse der Prüfung anhand einzelner Teilmodelle für die einzelnen vermuteten mediiierenden Effekte sind Tabelle 43 zu entnehmen.

Tabelle 43: Überprüfung des Modells auf Mediation durch das Market Driving-Konstrukt

| Market Driving-Determinanten | Direkter Effekt (ohne Mediator) | | Direkter Effekt (mit Mediator) | | Indirekter Effekt (mit Mediator) | | VAF |
|---------------------------------------|------------------------------------|-----------|-----------------------------------|-----------|-------------------------------------|-----------|--------|
| | β | t-Wert | β | t-Wert | β | t-Wert | |
| <i>Patente</i> | | | | | | | |
| Unternehmensentwicklung | 0,2408 | 4,1238*** | 0,1156 | 1,9081* | 0,1242 | 3,2915*** | 0,5179 |
| Strategiebedingter Unternehmenserfolg | 0,1544 | 3,1485*** | 0,0849 | 1,7873* | 0,0692 | 2,3602** | 0,4490 |
| Performance gegenüber Wettbewerb | 0,3003 | 5,8366*** | 0,1507 | 2,8322*** | 0,1491 | 4,4697*** | 0,4973 |
| <i>Mitarbeiterkompetenzen</i> | | | | | | | |
| Unternehmensentwicklung | 0,2795 | 3,1123*** | 0,1909 | 2,0575** | 0,0886 | 2,5669** | 0,3170 |

| | | | | | | | |
|---------------------------------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| Strategiebedingter Unternehmenserfolg | 0,2132 | 3,2847*** | 0,1626 | 2,3170** | 0,0494 | 2,1034** | 0,2330 |
| Performance gegenüber Wettbewerb | 0,3407 | 5,1990*** | 0,2352 | 3,3871*** | 0,1064 | 3,4569*** | 0,3115 |
| <i>Strategische Flexibilität</i> | | | | | | | |
| Unternehmensentwicklung | 0,2026 | 2,7839*** | 0,1378 | 1,9205* | 0,0656 | 2,6716*** | 0,3225 |
| Strategiebedingter Unternehmenserfolg | 0,2878 | 5,7096*** | 0,2524 | 4,7687*** | 0,0366 | 2,0502** | 0,1266 |
| Performance gegenüber Wettbewerb | 0,2078 | 3,5486*** | 0,1287 | 2,2047** | 0,0788 | 2,8496*** | 0,3798 |
| <i>Marktorientierung</i> | | | | | | | |
| Unternehmensentwicklung | 0,1477 | 1,9924** | 0,0788 | 1,0859 | 0,0686 | 2,6563*** | - |
| Strategiebedingter Unternehmenserfolg | 0,3291 | 6,3502*** | 0,2905 | 5,3136*** | 0,0383 | 2,2453** | 0,1165 |
| Performance gegenüber Wettbewerb | 0,0881 | 1,6032 | - | - | - | - | - |

Anmerkungen: *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,10$

Es zeigt sich deutlich, dass Market Driving als Mediator auf alle Dimensionen der Unternehmensperformance einwirkt. Der Umfang der indirekten Wirkung der Ressourcen über das Market Driving-Konstrukt auf die Unternehmensperformance zeigt sich für eine partielle Mediation bei den Ressourcen Patente (VAF: Unternehmensentwicklung 0,5179; Strategiebedingter Unternehmenserfolg 0,4490; Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb 0,4973), Mitarbeiterkompetenzen (VAF: Unternehmensentwicklung 0,3170; Strategiebedingter Unternehmenserfolg 0,2330; Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb 0,3115) und Strategische Flexibilität (VAF: Unternehmensentwicklung 0,3325; Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb 0,3798). Folglich lassen sich beispielsweise 51% des Effekts von Patenten auf die Unternehmensentwicklung durch Mediation erklären, während 31% der Gesamtwirkung von Mitarbeiterkompetenzen auf die Unternehmensperformance über markttreibendes Verhalten erzielt werden. Der Einfluss von Marktorientierung auf die Unternehmensentwicklung wird vollständig mediiert; bei nur einer der dargestellten Ressourcen kann eine vollständige Mediation bewiesen werden. Im Gegensatz dazu kann zwischen Strategischer Flexibilität und Strategiebedingtem Unternehmenserfolg (VAF 0,1266) sowie zwischen Marktorientierung und Strategiebedingtem Unternehmenserfolg (VAF 0,1165) ein nur geringer Mediationseffekt

nachgewiesen werden. Bei der Beziehung von Market Driving und der Unternehmensperformance im Vergleich zum Wettbewerb zeigt sich hingegen kein direkter Effekt der Marktorientierung, demnach erfolgt hier auch keine Mediation.

Die Ergebnisse belegen, dass die untersuchten Ressourcen nicht automatisch eine überdurchschnittliche Unternehmensperformance bedingen. Sie erhalten oft erst im Market Driving-Kontext ihre strategische Bedeutung und bauen daraufhin Einfluss hinsichtlich der Erfolgswirksamkeit auf. Daher ist zu schließen, dass die konzeptionelle Verknüpfung von (erfolgswirksamen) dynamisch entwickelten Ressourcen und Unternehmenserfolg über Market Driving als Mediator sinnvoll ist.

4.4.4 Moderierende Effekte

Die Überprüfung des moderierenden Einflusses des Umweltfaktors Wettbewerbsintensität auf die Beziehung zwischen Market Driving und Unternehmensperformance zeigt, welche Bedingungen vorliegen sollten, damit sich Market Driving-Strategien überdurchschnittlich erfolgreich auswirken. Die Prüfung auf Moderation erfolgt anhand der zuvor beschriebenen Vorgehensweise, die in Kapitel 4.1.6 beschrieben wurde. Die Prüfung mittels PLS im gesamten Strukturmodell zeigt die folgenden Ergebnisse (Abbildung 18).

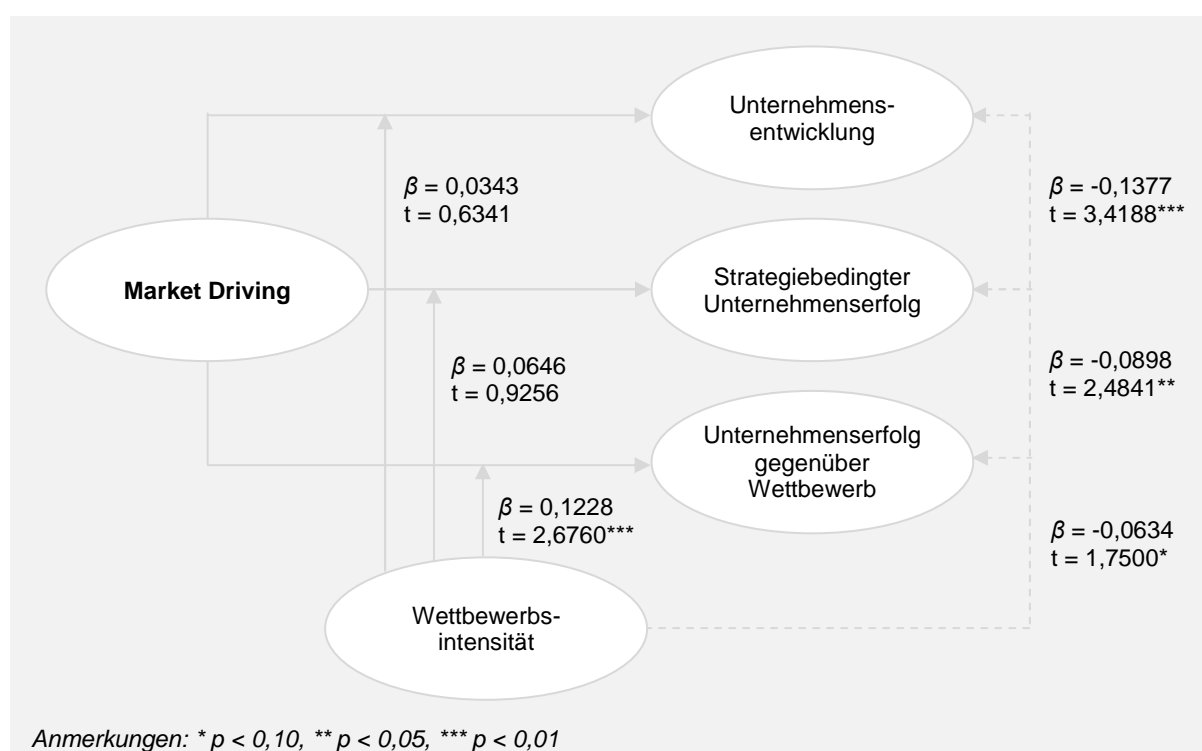


Abbildung 18: Moderation der Wirkungszusammenhänge zwischen Market Driving und Unternehmenserfolgsgrößen

Es kann lediglich die prognostizierte moderierende Wirkung der Wettbewerbsintensität auf die Beziehung zwischen Market Driving und dem Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb bestätigt werden (H_{9c} : 2,6760, $p < 0,01$). Die anderen Hypothesen bezüglich des Einflusses der Wettbewerbsintensität (H_{9a} und H_{9b}) müssen hingegen verworfen werden.

Bei der Betrachtung der direkten Beziehung von Wettbewerbsintensität und Unternehmensperformance zeigt sich ein hochsignifikanter Einfluss auf die Unternehmensentwicklung ($t = 3,4188$, $p < 0,01$), ein signifikanter Einfluss auf den Strategiebedingten Unternehmenserfolg ($t = 2,4841$, $p < 0,05$) sowie ein schwach signifikanter Einfluss auf den Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb ($t = 1,75$, $p < 0,10$).

4.4.5 Ergebnisse der Common Method Bias-Prüfung

Um die erhobenen Daten auf eine mögliche Verzerrung aufgrund des singulären Erhebungsdesigns zu überprüfen, wurde der Harman-Single-Factor-Test angewendet, der eines der am häufigsten verwendeten Testverfahren zum Aufdecken eines potentiellen Common Method Bias ist und bei welchem alle Indikatoren einer explorativen Faktorenanalyse unterzogen werden (Backhaus et al., 2008; Söhnchen, 2009). Ein Bias liegt vor, wenn allein ein Faktor aus der explorativen Faktorenanalyse resultiert oder aber ein Faktor extrahiert wird, der den Großteil der Varianz der Indikatoren erklären kann (Podsakoff et al., 2003).

Die explorative Faktorenanalyse identifiziert eine mehrfaktorielle Variablenstruktur und führt zur Extraktion von elf Faktoren (siehe Anhang Tabelle K/11). Der erste Faktor zeigt jedoch einen erklärten Varianzanteil von 48,647% und erklärt somit fast die Hälfte der erklärten Varianz; aus diesem Grund kann nicht ausgeschlossen werden, dass die geschätzten, hochsignifikanten Modellzusammenhänge aufgrund eines Common Method Bias zustande gekommen sind.

Um den ermittelten positiven Zusammenhang zwischen Market Driving-Grad und Unternehmenserfolg zu validieren, wurden die subjektiven Bewertungen der abhängigen Variablen durch die objektiven Kennzahlen Umsatz- und Gewinnentwicklung, die ebenfalls im Rahmen der Befragung erfasst wurden, ersetzt und die Modellzusammenhänge erneut geschätzt. Im Gegensatz zu subjektiven Einschätzungen kann bei diesen Erfolgsgrößen davon ausgegangen werden, dass sie nicht durch vorheriges Antwortverhalten der Probanden verzerrt werden.

Wie Tabelle 44 zu entnehmen ist, kann der positive Einfluss von Market Driving-Strategien auf die Umsatzentwicklung ($\beta = 0,5541$, $t = 12,1211$, $p < 0,01$) als hochsignifikant eingestuft werden; ähnlich verhält es sich mit der Gewinnentwicklung ($\beta = 0,2926$, $t = 6,6770$). Somit bestätigen die Ergebnisse der Analyse den bereits im Rahmen der Analyse der subjektiven Erfolgsgrößen gezeigten, positiven Effekt von Market Driving auf die

Unternehmensperformance. Darüber hinaus zeigt sich ein signifikanter Haupteffekt der Anzahl der Wettbewerber – als Indikator für die Wettbewerbsintensität (Jaworski/Kohli, 1993) – auf die Umsatzentwicklung ($\beta = 0,1572$, $t = 3,1424$, $p < 0,01$), während sich der moderierende Effekt der Wettbewerbsintensität auf den Zusammenhang zwischen Market Driving und den beiden Erfolgsmaßen, wie bereits in der vorangegangenen Analyse, als nicht signifikant erweist. In Hinblick auf die in die Untersuchung aufgenommenen Kontrollvariablen erweist sich das Gründungsjahr als hochsignifikant für die Umsatzentwicklung ($\beta = 0,2016$, $t = 4,4661$, $p < 0,01$). Die Umsatzentwicklung wird zudem durch die Mitarbeiteranzahl (deutschlandweit $\beta = 0,2684$, $t = 4,3755$, $p < 0,01$; weltweit $\beta = -0,2178$, $t = 3,1424$, $p < 0,01$) beeinflusst, während die Gewinnentwicklung allein durch die Mitarbeiterzahl im Ausland ($\beta = -0,1220$, $t = 2,1432$, $p < 0,05$) beeinflusst wird. Die R^2 -Werte zeigen, dass sich 43,9% der Varianz der Variablen Umsatzentwicklung durch das Market Driving-Konstrukt sowie die Kontrollvariablen erklären lassen. Hingegen können nur 8,7% der Varianz der Variablen Gewinnentwicklung erklärt werden.

Tabelle 44: Konsequenzen von Market Driving anhand objektiver Erfolgsmaße

| UV | Umsatzentwicklung ($R^2 = 0,439$) | | Gewinnentwicklung ($R^2 = 0,087$) | |
|--------------------------|--|-------------|--|------------|
| | β | t-Wert | β | t-Wert |
| Market Driving | 0,5541 | 12,1211 *** | 0,2926 | 6,6770 *** |
| Anzahl der Wettbewerber | 0,1572 | 3,1424 *** | -0,0669 | 0,7961 |
| Interaktionseffekt | 0,0720 | 1,1377 | 0,1178 | 1,0594 |
| <i>Kontrollvariablen</i> | | | | |
| Gründungsjahr | 0,2016 | 4,4661 *** | 0,1044 | 0,9779 |
| Mitarbeiter (Inland) | 0,2684 | 4,3755 *** | 0,0756 | 1,4467 |
| Mitarbeiter (Ausland) | -0,2178 | 3,1424 *** | -0,1220 | 2,1432 ** |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Um darüber hinaus ausschließen zu können, dass die ermittelten Zusammenhänge auf Basis der subjektiven Einschätzungen bezüglich der Erfolgsmaße lediglich aufgrund der Datenerhebungsmethode und nicht aus tatsächlichen Modellzusammenhängen resultieren, wurde zusätzlich vier Monate nach der Hauptbefragung eine Nachbefragung durchgeführt, in der lediglich die abhängigen Variablen des Untersuchungsmodells erfasst wurden.

Insgesamt haben 188 Probanden teilgenommen, von denen 156 eindeutig denjenigen aus der ersten Befragung zugeordnet werden können. Die Daten von diesen 156 wurden für die Analyse verwendet.

Im Untersuchungsmodell wurden die Indikatoren zur Messung der abhängigen Variablen aus der Hauptbefragung durch die in der Nachbefragung erfassten Indikatorwerte ersetzt, so dass die Analysedaten nicht aus einer Quelle stammen, und die Schätzung erneut durchgeführt wurde. Tabelle 45 zeigt einen Vergleich der Schätzergebnisse auf Basis der Messwerte aus der Haupt- und Nachbefragung.

Tabelle 45: Vergleich der Konsequenzen von Market Driving auf die Unternehmensperformance im singulären und zweistufigen Erhebungsdesign

| Abhängige Variablen | Hauptbefragung | | Nachbefragung | | Vergleich | |
|--|----------------|------------|---------------|------------|-----------|--------|
| | β | t-Wert | β | t-Wert | Differenz | t-Wert |
| Unternehmensentwicklung | 0,6106 | 17,0925*** | 0,6603 | 12,5224*** | 0,0497 | 0,7762 |
| Strategiebedingter Unternehmenserfolg | 0,6852 | 22,8860*** | 0,7019 | 14,8223*** | 0,0167 | 0,3046 |
| Unternehmenserfolg ggü. Wettbewerb | 0,6953 | 24,4201*** | 0,7347 | 15,8582*** | 0,0394 | 0,7478 |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Ebenso wie bei der Analyse der Daten aus der Hauptbefragung zeigt sich bei der Schätzung der Modellzusammenhänge auf Basis der Messwerte aus der Nachbefragung ein deutlicher Einfluss der Determinanten auf die Unternehmensperformance (Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb: $\beta = 0,7374$, $t = 15,8582$; Strategiebedingter Unternehmenserfolg: $\beta = 0,7019$, $t = 14,8223$; Unternehmensentwicklung: $\beta = 0,6603$, $t = 12,5224$). Beim Vergleich von Haupt- und Nachbefragung lassen sich keine signifikanten Unterschiede feststellen. Somit lässt sich ausschließen, dass sich die ermittelten Konsequenzen und die Ergebnisse der Hauptbefragung lediglich auf die Datenerhebungsmethodik und das singuläre Befragungsdesign zurückführen lassen.

4.5 Gruppenvergleich

Ein Ziel dieser Arbeit ist die Identifikation branchenübergreifender Determinanten, die für das Verfolgen von Market Driving-orientierten Strategien von Bedeutung sind, sowie die

Betrachtung des Wirkungszusammenhangs von Market Driving-Strategien und Unternehmenserfolg.

Zudem können aufgrund der Betrachtung von zwei Branchenverbänden Aussagen über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Auswirkungen von Market Driving-Determinanten auf die beiden Branchen formuliert werden. Die deskriptiven Ergebnisse zum Zusammenhang des Market Driving-Grads und der Ressourcenausstattung (Kapitel 4.5.1) und die Schätzergebnisse dieses Gruppenvergleichs (Kapitel 4.5.2) werden im Folgenden vorgestellt.

4.5.1 Deskriptive Ergebnisse

Die Beschreibung des Zusammenhangs von Market Driving-Grad und Ressourcenausstattung in den untersuchten Branchen erfolgt anhand der deskriptiven Ergebnisse. Zudem wird gezeigt, inwiefern die erhobenen deskriptiven Merkmale (Mitarbeiteranzahl, Unternehmensalter und -internationalität) Einfluss auf die Ergebnisse haben.

Market Driving-Grad

Im ersten Schritt werden die Mittelwerte auf Indikatorebene betrachtet, um den Market Driving-Grad der Branchen im Vergleich zu betrachten.

Der Market Driving-Grad ist in beiden Branchen eher durchschnittlich; der Großteil der Mittelwerte des VDMA liegt im Bewertungsbereich um 4, der VDM zeigt einen etwas ausgeprägteren Market Driving-Grad. Dabei erscheinen Maßnahmen, welche die Veränderung des Marktteilnehmerverhaltens zum Ziel haben, bedeutsamer als Maßnahmen zur Veränderung der Marktstruktur (Abbildung 19).

Bei der Betrachtung des VDM stechen vor allem die folgenden Maßnahmen hervor: die Entwicklung von Produkten mit einem sehr hohen Neuheitsgrad (4,87) sowie innovativer Produkte und Leistungen, die häufig von Wettbewerbern kopiert werden (4,75), und das Setzen neuer Produkt- und Technologiestandards in der Branche (4,71). Beim VDMA hingegen fallen die folgenden Maßnahmen ins Auge: das Ermutigen von Kunden zum Überdenken von Produkteigenschaften (4,14), das regelmäßige Übernehmen von Ideen anderer Branchen, um Wettbewerber zu überraschen (4,04) und die Entwicklung von Produkten mit einem sehr hohen Neuheitsgrad (4,02).

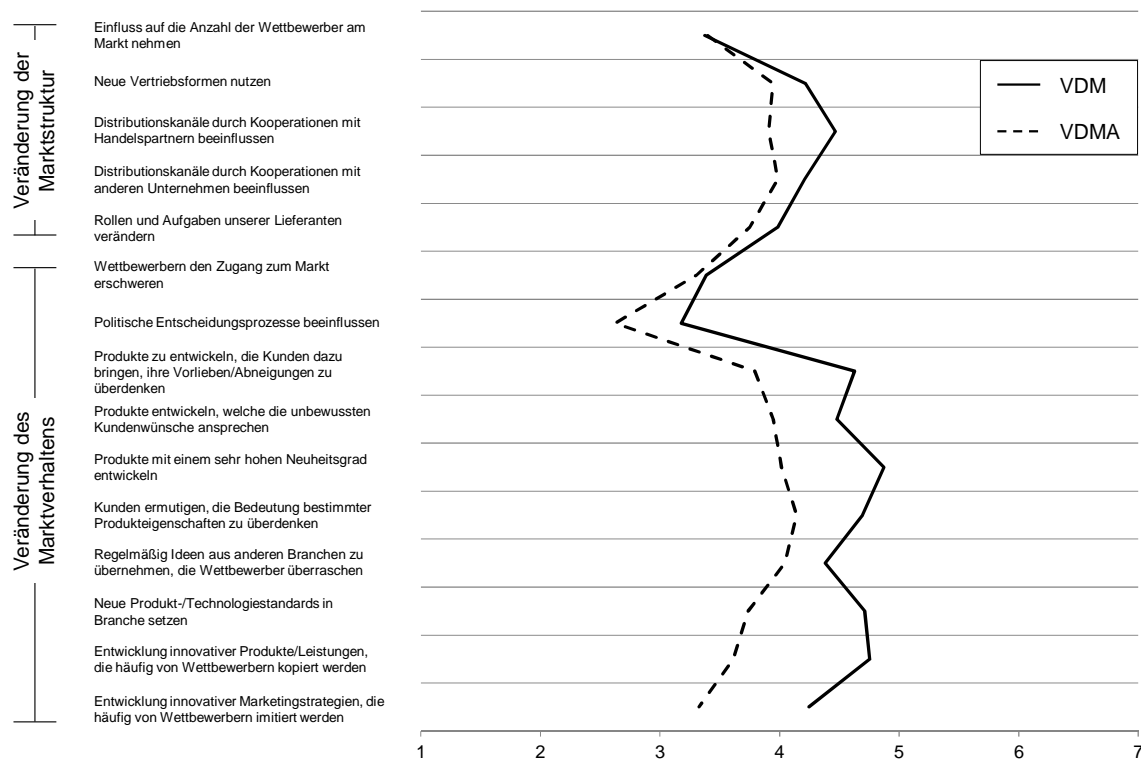


Abbildung 19: Vergleich des Market Driving-Grades im VDM und im VDMA; $n = 354$; Skala von 1 (= stimme überhaupt nicht zu) bis 7 (= stimme voll und ganz zu)

Ressourcenausstattung

Die einzelnen Ressourcen werden anhand der Mittelwerte auf Konstruktebene betrachtet, so dass die Ressourcenausstattung der Unternehmen beider untersuchten Branchen im Vergleich möglich ist (Abbildung 20). Dabei werden die bei der Gütebeurteilung eliminierten Indikatoren bei der Berechnung nicht beachtet, um Verzerrungen zu vermeiden.

Die Bewertungen zur Ressourcenausstattung liegen beim VDMA fast ausnahmslos in einem relativ schwach ausgeprägten Bereich, die Unternehmen haben nach eigener Aussage nur bedingt Zugriff auf die untersuchten Ressourcen; etwas besser stellt sich die Bewertung seitens des VDM dar. Die Unternehmen des VDMA scheinen nur unterdurchschnittlich über Patentressourcen zu verfügen (Mittelwert = 2,1462), ähnlich verhält es sich beim VDM (Mittelwert = 3,5903). Alle weiteren Ressourcen werden deutlich stärker bewertet, wobei hier besonders die ausgeprägte Bewertung der Ressource Unternehmensmarke beim VDM (Mittelwert = 5,3766) ins Auge fällt. Zugleich sind deutliche Bewertungsunterschiede bei den Determinanten Unternehmensmarke (VDMA: 4,3238 versus VDM: 5,3766), Unternehmenskultur (VDMA: 4,1187 versus VDM: 4,9191) und Marktorientierung (VDMA: 4,1719 versus VDM: 4,8755) festzustellen.

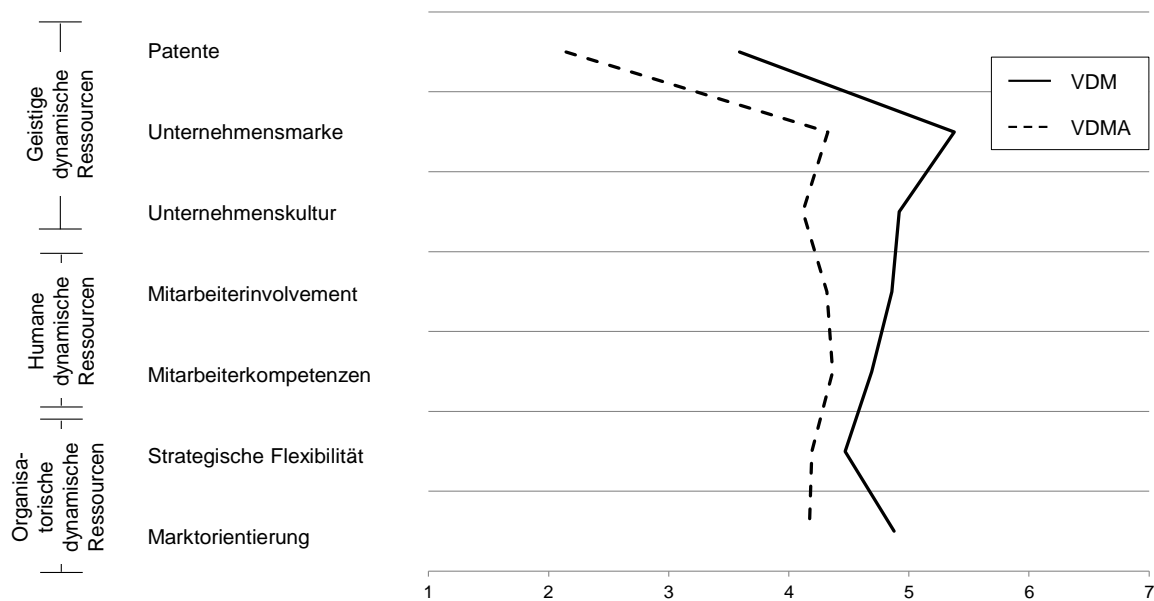


Abbildung 20: Ressourcenausstattung im VDMA und im VDM; $n = 354$; Skala von 1 (= stimme überhaupt nicht zu) bis 7 (= stimme voll und ganz zu)

Die Umweltvariable Wettbewerbsintensität und die Unternehmensperformance werden bei beiden Branchen moderat bewertet. Die Intensität von markttreibendem Verhalten erscheint angesichts der Ergebnisse beider Branchen weder abhängig von der Unternehmensgröße noch vom geografischen Wirkungskreis oder vom Unternehmensalter.

Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen

Angesichts der relativ hohen Investitionen in die Bereiche Forschung und Entwicklung (siehe Kapitel 3.4.2) erscheint die Betrachtung der Innovationsaufwendungen bei den untersuchten Unternehmen von Bedeutung. Hierbei zeigt der VDM ein deutliches Absinken von Investitionen (gefallene Investitionen: 41,1% versus gestiegene Investitionen: 58,6%), während sich der VDMA stärker auf den Ausbau von Investitionen im Bereich Forschung und Entwicklung (14,1% versus 85,9%) konzentriert (Tabelle 46).

Tabelle 46: Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen im VDM und VDMA

| Investitionen Forschung und Entwicklung | | |
|---|--------------|--------------|
| Mittelwerte | Gefallen | Gestiegen |
| Gesamt | 102 (28,8 %) | 252 (71,2 %) |
| Mittelwert | 5,13 % | 13,59 % |
| VDM | 79 (41,4 %) | 112 (58,6 %) |
| Mittelwert | 5,16 % | 19,93 % |
| VDMA | 23 (14,1 %) | 140 (85,9 %) |
| Mittelwert | 5,04 % | 8,63 % |

4.5.2 Schätzergebnisse auf Verbandsebene

Um Aussagen über die Auswirkungen der Market Driving-Determinanten auf die untersuchten Branchen treffen zu können, wurde das Untersuchungsmodell für beide Verbände separat geschätzt. Die Ergebnisse dieses Gruppenvergleichs sind in Tabelle 47 dargestellt.

Tabelle 47: Vergleich des Untersuchungsmodells zwischen den Verbänden

| Hypothesen | VDM (n = 191) | | VDMA (n = 163) | | Vergleich | |
|---|---------------|------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| | β | t-Wert | β | t-Wert | Differenz | t-Wert |
| <i>Determinanten von</i> | | | | | | |
| <i>Market Driving</i> | | | | | | |
| H ₁ Patente | 0,2099 | 3,9470*** | 0,4658 | 7,2100*** | 0,2559 | 3,0021*** |
| H ₂ Marke | 0,0126 | 0,1647 | -0,2104 | 1,6777* | 0,2230 | 1,4601 |
| H ₃ Kultur | -0,0613 | 0,5775 | 0,2075 | 1,2938 | 0,2688 | 1,3517 |
| H ₄ Involvement | 0,0550 | 0,5399 | 0,0376 | 0,3519 | 0,0174 | 0,1169 |
| H ₅ Kompetenzen | 0,2051 | 2,7831*** | 0,2244 | 2,5227** | 0,0193 | 0,1641 |
| H ₆ Flexibilität | 0,2924 | 3,0403*** | 0,0593 | 0,6765 | 0,2331 | 1,7987* |
| H ₇ Marktorientierung | 0,2460 | 2,5823*** | 0,1473 | 1,3320 | 0,0987 | 0,6662 |
| <i>Konsequenzen von</i> | | | | | | |
| <i>Market Driving</i> | | | | | | |
| H _{8a} Unternehmensentwicklung | 0,6176 | 11,2140*** | 0,4798 | 8,1171*** | 0,1378 | 1,6902* |
| H _{8b} Strategiebedingter Unternehmenserfolg | 0,7135 | 15,0502*** | 0,4871 | 8,3443*** | 0,2264 | 2,9520*** |
| H _{8c} Erfolg ggü. Wettbewerb | 0,6694 | 14,7633*** | 0,5490 | 9,5127*** | 0,1204 | 1,6058 |

*Moderationseffekte*H_{9a}

| | | | | | | |
|--|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Wettbewerbsintensität & Entwicklung | -0,1045 | 0,9178 | 0,0804 | 0,8194 | 0,1849 | 1,2403 |
|--|---------|--------|--------|--------|--------|--------|

H_{9b}

| | | | | | | |
|--|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Wettbewerbsintensität & Strategieerfolg | -0,0441 | 0,5613 | 0,0504 | 0,8000 | 0,0945 | 0,9514 |
|--|---------|--------|--------|--------|--------|--------|

H_{9c}

| | | | | | | |
|---|--------|--------|--------|----------|--------|--------|
| Wettbewerbsintensität & Erfolg gegenüber Wettbewerb | 0,0897 | 1,0757 | 0,1328 | 2,5311** | 0,0431 | 0,4515 |
|---|--------|--------|--------|----------|--------|--------|

Anmerkungen: * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Es zeigen sich die folgenden Gemeinsamkeiten beim Vergleich der Branchen:

Gemeinsamkeiten mit gleicher Branchenausprägung

Der positive und signifikante Einfluss von Mitarbeiterkompetenzen auf den Market Driving-Grad von Unternehmen trifft auf beide Branchen gleichermaßen zu. Ebenso zeigt sich der Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb als Konsequenz von Market Driving-Strategien bei beiden Branchen als signifikant. Wie bei der Schätzung auf Basis der Gesamtstichprobe hat die Unternehmenskultur keinen Einfluss auf den Market Driving-Grad der jeweils untersuchten Verbände; genauso verhält es sich mit den Auswirkungen des Mitarbeiterinvolvements. Gleichzeitig lässt sich der prognostizierte moderierende Einfluss der Wettbewerbsintensität auf die Unternehmensentwicklung und den Strategiebedingten Wettbewerbserfolg für keinen der beiden Verbände bestätigen.

Gemeinsamkeiten mit unterschiedlicher Branchenausprägung

Der positive Effekt von Patenten auf den Market Driving-Grad von Unternehmen erweist sich für beide Branchen als signifikant. Die Wirkungsstärke unterscheidet sich jedoch zwischen den beiden betrachteten Verbänden. So ist dieser Effekt bei Unternehmen, die dem VDMA angehören, signifikant stärker als bei VDM-Unternehmen. Darüber hinaus unterscheidet sich die Stärke des Einflusses des Market Driving-Konstruktes auf die Unternehmensentwicklung und den Strategiebedingten Unternehmenserfolg; diese Effekte sind beim VDM stärker ausgeprägt.

Unterschiede zwischen den Branchen

Obwohl sich der prognostizierte Zusammenhang zwischen Unternehmensmarke und Market Driving-Grad auf Basis der gesamten Stichprobe nicht bestätigen lässt, zeigt die

branchenspezifische Modellbetrachtung einen geringen positiven Effekt in der VDMA-Stichprobe. Darüber hinaus lässt sich der Moderationseffekt der Wettbewerbsintensität auf die Beziehung zwischen Market Driving und dem Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb lediglich beim VDMA bestätigen. Entsprechend ist in dieser Branche ein hoher Market Driving-Grad insbesondere bei einem stark ausgeprägten Wettbewerbsumfeld von Vorteil. Auf der anderen Seite erweist sich der Einfluss der Determinanten Strategische Flexibilität und Marktorientierung auf den Market Driving-Grad allein beim VDM als signifikant.

4.6 Fazit

Angesichts der Untersuchung von zwei Branchen erfolgt nun die Bewertung der Untersuchungsergebnisse zuerst anhand der Betrachtung der Gesamtergebnisse, im Anschluss daran werden die branchenspezifischen Ergebnisse zusammengefasst.

4.6.1 Betrachtung der Gesamtergebnisse

Die branchenübergreifenden Ergebnisse der empirischen Überprüfung des Strukturmodells und der entsprechenden Hypothesen lassen sich wie folgt darstellen, wobei acht der zuvor formulierten Hypothesen bestätigt werden können (Tabelle 48).

Tabelle 48: Hypothesenüberprüfung des Strukturmodells anhand der Gesamtergebnisse

| Hypothesen | Ergebnis* |
|---|------------------------|
| <p>Hypothese 1</p> <p>Je höher das unternehmerische Engagement für Patente, d.h. das Verfolgen und Umsetzen von Patenten, umso höher der Grad an Market Driving.</p> | <i>bestätigt***</i> |
| <p>Hypothese 2</p> <p>Je ausgeprägter die Marke eines Unternehmens, desto höher ist der Grad des Market Driving.</p> | <i>nicht bestätigt</i> |
| <p>Hypothese 3</p> <p>Je ausgeprägter die Kultur eines Unternehmens, die auf Flexibilität, Lernen und Eigenständigkeit abzielt, desto höher ist der Grad des Market Driving.</p> | <i>nicht bestätigt</i> |
| <p>Hypothese 4</p> <p>Je ausgeprägter das Involvement der Mitarbeiter eines Unternehmens, d.h. deren Verbundenheit mit dem Unternehmen und deren Einsatz für das Unternehmen, desto höher ist der Grad des Market Driving.</p> | <i>nicht bestätigt</i> |
| <p>Hypothese 5</p> <p>Je ausgeprägter die wahrgenommenen Mitarbeiterkompetenzen eines Unternehmens, desto höher ist der Grad des Market Driving.</p> | <i>bestätigt***</i> |

| | |
|--|------------------------|
| Hypothese 6 | <i>bestätigt***</i> |
| Je ausgeprägter die Strategische Flexibilität eines Unternehmens, desto höher ist der Grad des Market Driving. | |
| Hypothese 7 | <i>bestätigt***</i> |
| Je höher die Marktorientierung eines Unternehmens, desto höher ist der Grad des Market Driving. | |
| Hypothese 8a | <i>bestätigt***</i> |
| Je ausgeprägter die Market Driving-Orientierung eines Unternehmens, desto positiver ist die Unternehmensentwicklung. | |
| Hypothese 8b | <i>bestätigt***</i> |
| Je ausgeprägter die Market Driving-Orientierung eines Unternehmens, desto höher ist der strategiebedingte Unternehmenserfolg. | |
| Hypothese 8c | <i>bestätigt***</i> |
| Je ausgeprägter die Market Driving-Orientierung eines Unternehmens, desto höher ist der Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb. | |
| Hypothese 9a | <i>nicht bestätigt</i> |
| Je ausgeprägter die Wettbewerbsintensität in einem Markt, umso stärker ist die Beziehung zwischen Market Driving und Unternehmensentwicklung. | |
| Hypothese 9b | <i>nicht bestätigt</i> |
| Je ausgeprägter die Wettbewerbsintensität in einem Markt, umso stärker ist die Beziehung zwischen Market Driving und strategiebedingtem Unternehmenserfolg. | |
| Hypothese 9c | <i>bestätigt***</i> |
| Je ausgeprägter die Wettbewerbsintensität in einem Markt, umso stärker ist die Beziehung zwischen Market Driving und Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb. | |

Anmerkungen: * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Market Driving-Grad von Unternehmen höher bei ausgeprägter Patentaktivität von Unternehmen (H_1), beim Fördern und Nutzen von Mitarbeiterkompetenzen (H_5), auf der Grundlage von Strategischer Flexibilität (H_6) sowie anhand des Verfolgens von Marktorientierungsstrategien (H_7) ist. Ein hoher Market Driving-Grad wirkt sich positiv auf die Unternehmensperformance (H_{8a-c}) aus. Die Umweltvariable Wettbewerbsintensität zeigt eine stark moderierende Wirkung hinsichtlich der Beziehung zwischen markttreibendem Verhalten und dem Unternehmenserfolg gegenüber dem Wettbewerb (H_{9c}).

4.6.2 Betrachtung der Branchenergebnisse

Im Vergleich zur Gesamtbetrachtung stellen sich die branchenspezifischen Ergebnisse wie folgt dar (Tabelle 49).

Tabelle 49: Hypothesenüberprüfung des Strukturmodells anhand branchenspezifischer Ergebnisse

| Hypothesen | VDM | VDMA |
|---|------------------------|------------------------|
| <p>Hypothese 1</p> <p>Je höher das unternehmerische Engagement für Patente, d.h. das Verfolgen und Umsetzen von Patenten, umso höher der Grad an Market Driving.</p> | <i>bestätigt***</i> | <i>bestätigt***</i> |
| <p>Hypothese 2</p> <p>Je ausgeprägter die Marke eines Unternehmens, desto höher ist der Grad des Market Driving.</p> | <i>nicht bestätigt</i> | <i>bestätigt*</i> |
| <p>Hypothese 3</p> <p>Je ausgeprägter die Kultur eines Unternehmens, die auf Flexibilität, Lernen und Eigenständigkeit abzielt, desto höher ist der Grad des Market Driving.</p> | <i>nicht bestätigt</i> | <i>nicht bestätigt</i> |
| <p>Hypothese 4</p> <p>Je ausgeprägter das Involvement der Mitarbeiter eines Unternehmens, d.h. deren Verbundenheit mit dem Unternehmen und deren Einsatz für das Unternehmen, desto höher ist der Grad des Market Driving.</p> | <i>nicht bestätigt</i> | <i>nicht bestätigt</i> |
| <p>Hypothese 5</p> <p>Je ausgeprägter die wahrgenommenen Mitarbeiterkompetenzen eines Unternehmens, desto höher ist der Grad des Market Driving.</p> | <i>bestätigt***</i> | <i>bestätigt***</i> |
| <p>Hypothese 6</p> <p>Je ausgeprägter die Strategische Flexibilität eines Unternehmens, desto höher ist der Grad des Market Driving.</p> | <i>bestätigt***</i> | <i>nicht bestätigt</i> |
| <p>Hypothese 7</p> <p>Je höher die Marktorientierung eines Unternehmens, desto höher ist der Grad des Market Driving.</p> | <i>bestätigt***</i> | <i>nicht bestätigt</i> |
| <p>Hypothese 8a</p> <p>Je ausgeprägter die Market Driving-Orientierung eines Unternehmens, desto höher ist die Unternehmensentwicklung.</p> | <i>bestätigt***</i> | <i>bestätigt***</i> |
| <p>Hypothese 8b</p> <p>Je ausgeprägter die Market Driving-Orientierung eines Unternehmens, desto höher ist der strategiebedingte Unternehmenserfolg.</p> | <i>bestätigt***</i> | <i>bestätigt***</i> |

| | | |
|--|------------------------|------------------------|
| Hypothese 8c | <i>bestätigt***</i> | <i>bestätigt***</i> |
| Je ausgeprägter die Market Driving-Orientierung eines Unternehmens, desto höher ist der Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb. | | |
| Hypothese 9a | <i>nicht bestätigt</i> | <i>nicht bestätigt</i> |
| Je ausgeprägter die Wettbewerbsintensität im Markt, umso stärker ist die Beziehung zwischen Market Driving und Unternehmensentwicklung. | | |
| Hypothese 9b | <i>nicht bestätigt</i> | <i>nicht bestätigt</i> |
| Je ausgeprägter die Wettbewerbsintensität im Markt, umso stärker ist die Beziehung zwischen Market Driving und strategiebedingtem Unternehmenserfolg. | | |
| Hypothese 9c | <i>nicht bestätigt</i> | <i>bestätigt**</i> |
| Je ausgeprägter die Wettbewerbsintensität im Markt, umso stärker ist die Beziehung zwischen Market Driving und Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb. | | |

Anmerkungen: * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Es lässt sich festhalten, dass der Market Driving-Grad beider Branchen höher ist bei ausgeprägter Patentaktivität von Unternehmen sowie beim Fördern und Nutzen von Mitarbeiterkompetenzen. In beiden Branchen wirkt sich eine ausgeprägte Market Driving-Orientierung positiv auf die Unternehmensperformance aus. Strategische Flexibilität und Marktorientierung wirken sich allein auf den Market Driving-Grad des VDM aus. Der Market Driving-Grad des VDMA wird durch die Unternehmensmarke beeinflusst. Die Umweltvariable Wettbewerbsintensität zeigt nur beim VDMA einen deutlichen Moderationseinfluss beim Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb.

Hiermit sind die wichtigsten Untersuchungsergebnisse veranschaulicht und die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen ist abgeschlossen. Im folgenden Kapitel werden zum Abschluss die gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich ihrer theoretischen und praktischen Bedeutung diskutiert.

5 Diskussion der Ergebnisse

Auf Grundlage der im vorhergehenden Kapitel dargestellten Untersuchungsergebnisse erfolgt nun die Ergebnisdiskussion hinsichtlich des Erkenntnisgewinns für Theorie und Unternehmenspraxis. Dabei werden die Ergebnisse zunächst in den bisherigen Forschungsstand eingeordnet; zudem werden die durch die vorliegende Arbeit gewonnenen Erkenntnisse und der Forschungsbeitrag deutlich gemacht. Abschließend werden Handlungsoptionen und -empfehlungen für das strategische Unternehmensmanagement herausgearbeitet.

5.1 Diskussion zu Konzept und Theorie

Im Folgenden wird der Beitrag der vorliegenden Arbeit für das bislang noch wenig untersuchte Forschungsfeld Market Driving beschrieben, der vor allem angesichts der Studienbesonderheiten des mehrstufigen qualitativen und quantitativen Untersuchungsdesigns, der Betrachtung von zwei deutschen Mittelstandsbranchen sowie durch den Einbezug des Dynamic Capability-Ansatzes gegeben ist.

Determinanten von Market Driving

Bei der theoretisch-konzeptionellen Aufarbeitung des Forschungsstandes konnte gezeigt werden, dass die bisherigen Arbeiten unterschiedliche Market Driving-Determinanten zum Gegenstand hatten (siehe Kapitel 2.1). Als relevante Management-Faktoren zeigten sich das Implementieren einzigartiger Geschäftsmodelle, das Verfolgen radikaler, strategischer Innovationen und visionärer Unternehmenssichten, die Fähigkeit, umfassenden Wandel im Markt anzutreiben, das aktive Verändern von Marktstrukturen und -teilnehmerverhalten (insbesondere durch die Entwicklung innovativer Produkte, durch neue Produkt- und Technologiestandards sowie durch Produkte mit einem hohen Neuheitsgrad), das Setzen neuer Branchenstandards sowie eine risikobereite Unternehmenskultur. Des Weiteren spielen der Einfluss einer ausgeprägten Innovationsorientierung und Risikobereitschaft, eines geringen Formalisierungsgrades sowie von Marktorientierungsstrategien eine tragende Rolle beim Verfolgen von Market Driving-Strategien (Carrillat et al., 2004; Harris/Cai, 2002; Jaworski et al., 2000; Kumar et al., 2000; Ottesen/Grønhaug; 2003; Schindehutte et al., 2008).

Das Untersuchungsmodell, das dieser Arbeit zugrunde liegt und im Rahmen der empirischen Untersuchung bestätigt wurde, basiert auf dynamisch entwickelten und genutzten Unternehmensressourcen, die zu Wettbewerbsvorteilen führen. Bezugnehmend auf die Market Driving-Definitionen von Stolper (2007) und (Jaworski et al., 2000) kann Market Driving infolgedessen definiert werden als „... der Grad, in welchem Unternehmen durch die

dynamische Entwicklung und Nutzung unternehmenseigener Ressourcen neuartige Strategien und Maßnahmen zur Veränderung von Marktstrukturen und Stakeholderverhalten mit dem Ziel der Optimierung der eigenen Wettbewerbsposition einsetzen.“ Dieser Definitionsansatz verdeutlicht im Rahmen des Market Driving-Konstruktes die Bedeutung von Ressourcen, die mittels Dynamic Capabilities entwickelt werden.

Bestimmung von Erfolgsfaktoren von Market Driving

Anhand der Untersuchungsergebnisse konnten die folgenden Market Driving-Determinanten identifiziert und bestätigt werden:

Bei Unternehmen, die sich verstärkt im Bereich der Patentaktivitäten engagieren, ist eine deutlich stärker ausgeprägte Market Driving-Orientierung festzustellen. Durch Patente ist es Unternehmen möglich, anhand der Alleinstellungsmerkmale patentierter Erfindungen hinsichtlich Produktion, Vertrieb, Nutzung und/oder Vermarktung Wettbewerbsvorteile zu entwickeln. Aufgrund von Patenten kommt es zur aktiven Formung von Markt und Wettbewerbsumfeld und damit einhergehend zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenserfolgs. Somit werden die Theorien von Beck (2003) zu Patenten als Innovations- und Imageförderer zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, von Harhoff et al. (2009) zu Patenten als Wettbewerbsvorteil sowie von Harhoff und Hoisl (2010) zu Patenten als Innovationskraftförderer grundlegend untermauert.

Die Förderung und Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen trägt im Rahmen der Umsetzung Market Driving-orientierter Unternehmensstrategien ebenfalls zum Schaffen von Wettbewerbsvorteilen bei. Unternehmen, die Mitarbeiterkompetenzen fördern, sind eher in der Lage, Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Dies spiegelt sich beispielsweise in den Theorien von Tarnovskaya et al. (2007) zu Mitarbeiterkompetenzen als Einflussfaktor beim proaktiven Formen von Märkten, von Nienaber (2006) zu Mitarbeiterkompetenzen als strategischer Faktor zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen, von Tuominen et al. (2004) zu Mitarbeiterkompetenzen als Grundlage zur Innovationsentwicklung und Marktbeeinflussung sowie von Jenner (2004) zur Rolle von Mitarbeiterkompetenzen beim Aufdecken latenter Kundenbedürfnisse grundlegend wider.

Die Bedeutung der Determinanten Unternehmensmarke, Strategische Flexibilität und Markt-orientierung sowie des Moderators Wettbewerbsintensität zeigt sich hingegen nur jeweils bei einer der in die Untersuchung einbezogenen Branchen. Diese können folglich nicht als branchenübergreifende Einflussfaktoren betrachtet werden.

Bei den Determinanten Unternehmenskultur und Mitarbeiterinvolvement konnte keinerlei branchenspezifischer oder -übergreifender Einfluss nachgewiesen werden.

Entwicklung eines Market Driving-Messinstrumentes

Trotz der seit Hills et al. (2005), Stolper (2007) und Neuenburg (2010) geforderten Validierung des Messinstrumentes für Market Driving ist dieses Forschungsthema noch nicht abgeschlossen. Die vorliegende Arbeit liefert deshalb einen weiteren Beitrag zur Validierung eines Market Driving-Messinstrumentes auf der Basis der Skala von Stolper (2007).

Das formative Messinstrument für Market Driving beinhaltet nach Stolper (2007) 15 Indikatoren: Fünf Indikatoren hinsichtlich der Veränderung der Marktstruktur und zehn Indikatoren hinsichtlich der Veränderung des Marktteilnehmerverhaltens. Diese Indikatoren beziehen sich in der vorliegenden Untersuchung auf die zuvor aufgrund der Vorbefragung und der Literaturanalyse herausgearbeiteten Marketingstrategien und -maßnahmen, die zu einer Marktbeeinflussung und so zu Wettbewerbsvorteilen führen. Die Relevanz der Items hinsichtlich ihres Bezugs zu den untersuchten Branchen sowie deren Verständlichkeit und inhaltliche Bedeutung wurden durch die Pretests bestätigt. Als Erweiterung war die dem Dynamic Capability-Ansatz und dem Untersuchungskontext angepasste einleitende Fragestellung zur Market Driving-Itembatterie ebenfalls im Rahmen des Pretestings hinterfragt und bestätigt worden.

Entwicklung eines Modells zur Market Driving-Erklärung

Die Forschung zum Ressourcen- und zum Dynamic Capability-Ansatz hat zur Entwicklung von Modellen beigetragen, die Wettbewerbsvorteile und Unternehmenserfolg anhand der Ausstattung mit Ressourcen sowie deren dynamischer Weiterentwicklung erklären. Ein Ziel der vorliegenden Arbeit war die Bestimmung der Bedeutung des Zusammenhangs von Ressourcen, dynamischen Kompetenzen und dem Market Driving-Grad von Unternehmen sowie das Identifizieren von dynamisch entwickelten Ressourcen, die zur Steigerung des Market Driving-Grades und so zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen unabdingbar sind. So konnten acht der zuvor formulierten Hypothesen zum Zusammenhang von dynamisch entwickelten Ressourcen und dem Ausmaß an Market Driving aufgrund der Untersuchungsergebnisse bestätigt werden. Bei der Beurteilung des Gesamtmodells zeigt sich, dass die identifizierten Ressourcen 72,6% der Varianz des Market Driving-Konstruktes erklären.

Bei den abgelehnten Hypothesen ist die mangelnde Bedeutung des Mitarbeiterinvolvements überraschend, das sich entsprechend der Literaturanalyse und der Vorbefragung sowie aufgrund des von Stolper (2007) postulierten Einflusses von organisationalem Commitment als relevanter Aspekt für die weitere Forschung gezeigt hatte. Eventuell lässt sich dies durch die Komplexität des Konstruktes begründen, da Mitarbeiterinvolvement anhand der Interviewergebnisse der Vorbefragung beispielsweise die Facetten Mitarbeiterzufriedenheit

und Jobinvolvement umfasst und das Verständnis dieser Begriffe in Praxis und Theorie vielfältig erscheint.

Die Unternehmenskultur konnte sich ebenfalls nicht als entscheidende Determinante für die Market Driving-Ausprägung von Unternehmen beweisen, obwohl diese sowohl aufgrund der Literaturanalyse (Baetge et al.; 2007; Carrillat et al., 2004; Gutzwiller, 2009; Witt, 2008) als auch anhand der Vorbefragung bedeutsam erschien. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte ebenso die Komplexität des Konstruktes und dessen unterschiedliche Auslegung sein, so dass möglicherweise andere als die in dieser Untersuchung erfassten Facetten von Unternehmenskultur auf den Market Driving-Grad Einfluss nehmen könnten.

Für zukünftige Forschungsarbeiten ist daher eine erneute Herleitung und Überarbeitung der beiden zuvor beschriebenen Determinanten anzudenken.

Eine weitere Forschungsfrage betrifft den Zusammenhang von Marktorientierung und Market Driving. Nach Jaworski et al. (2000) und Stolper (2007) handelt es sich dabei um unterschiedliche und zugleich komplementäre Strategieausrichtungen. Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse bestätigen dies nur bedingt, nur die untersuchten Unternehmen der Druck- und Medienbranche verfolgen zugleich Marktorientierungs- und Market Driving-ausgerichtete Strategien. Weitere Forschung zur Komplementarität von Market Driving und Marktorientierung wäre demzufolge ebenso anzuraten wie ein Überdenken der Definition von Marktorientierung für die Praxis, da anhand der Pretest-Ergebnisse eine neuartige Auffassung der Beziehung von Marktorientierung und Market Driving möglich erscheint.

So äußerten sich viele Unternehmensvertreter in der Hinsicht, dass man zwar anhand Market Driving-orientierter Strategien und Maßnahmen am Markt proaktiv agiere, dies jedoch als Teil einer grundsätzlichen Marktorientierung betrachtet wird, da man sich auch bei einem markttreibend-ausgerichteten Verhalten an diversen Marktstakeholdern und dem Umfeld orientieren sollte. So werden beispielsweise unbewusste Wünsche bestehender und potentieller Kunden durch spezielle Marktforschungsmethoden der Primärforschung proaktiv erschlossen, was die Orientierung an Markt und Marktteilnehmern zeigt (Altobelli, 2007; Beckmann/Langer, 2009). Eine Market Driving-Auslegung, bei welcher man sich völlig vom bestehenden Markt löst oder sich überhaupt nicht am Markt orientiert, scheint der Unternehmenspraxis nicht zu entsprechen. Selbst markttreibende Unternehmen sind dazu angehalten, sich – wenn auch in geringem und in nicht einengendem Ausmaß – an Marktgegebenheiten und Stakeholdern zu orientieren. Einige Unternehmensvertreter beschreiben zwar einen deutlichen Unterschied zwischen einem „Sich-nach-dem-bestehenden-Markt-Richten“ (Market Driven) sowie einem „Sich-des-Marktes-bewusst-Sein“ und zugleich einem „Den-Markt-Vorantreiben“ (Market Driving) als gegensätzliche, aber nicht ausschließende Aspekte von Marktorientierung.

Betrachtung des Zusammenhangs von Market Driving und Unternehmensperformance

Die Relevanz der Entwicklung eines Konzeptes zu Market Driving basiert auf der Annahme, dass Unternehmen mittels Market Driving-Strategien Wettbewerbsvorteile schaffen und so eine überdurchschnittliche Unternehmensperformance erreichen. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit belegen den vermuteten positiven Zusammenhang von Market Driving und dem Erfolg am Markt hinsichtlich der Dimensionen Unternehmensentwicklung, Strategiebedingter Unternehmenserfolg und Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb. Grundsätzlich wirkt sich ein hoher Market Driving-Grad positiv auf die wirtschaftliche Unternehmensperformance aus. Die Eignung des Strukturmodells wird durch die Wirkung des Market Driving-Konstruktes als Mediator zwischen den einzelnen dynamisch entwickelten und genutzten Ressourcen und der Unternehmensperformance unterstützt. Eine überdurchschnittliche Unternehmensperformance lässt sich demnach durch die Anwendung dieser Ressourcen im Rahmen von Market Driving-Strategien erreichen. Dies wiederum entspricht dem Ressourcen- und dem Dynamic Capability-Ansatz, nach welchen die Fähigkeit zu Besitz, Nutzung und Weiterentwicklung von Ressourcen das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen ermöglicht (Teece et al., 1997). Die Befragung von Unternehmensvertretern hinsichtlich der subjektiven Einschätzung des Unternehmenserfolgs sowie die Erhebung von objektiven Erfolgsgrößen resultiert in der Bestätigung des zuvor beschriebenen Wirkungsgefüges von Market Driving, Ressourcen, Dynamic Capabilities und einer überdurchschnittlichen Unternehmensperformance.

Betrachtung des Einflusses von Umwelt- und Unternehmenscharakteristika

Die vorliegende Arbeit betrachtet den Einfluss der Umweltvariable Wettbewerbsintensität. Die moderierende Wirkung dieser Variable konnte durch die Daten hinsichtlich des Unternehmenserfolgs im Vergleich zum Wettbewerb nur bei einem Branchenverband (VDMA) bestätigt werden; hier beeinflusst ein ausgeprägtes Wettbewerbsumfeld die Beziehung von Market Driving und Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb positiv, so dass Market Driving-Strategien insbesondere bei einer starken Wettbewerbsintensität ihre volle Wirkung entfalten.

5.2 Diskussion zu Anwendung und Praxis

Ein weiterer Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit ist deren Beitrag zur Optimierung der strategischen Ausrichtung von Unternehmen, was sich auf die beiden hier untersuchten Branchen Maschinen- und Anlagenbau sowie Druck und Medien bezieht. Gleichzeitig soll nochmals erwähnt werden, dass es sich hierbei um klassische Mittelstandsbranchen handelt, die sich jedoch im Hinblick auf ihre aktuelle und vor allem zukünftige Bedeutung für die deutsche Wirtschaft unterscheiden. Von der Übertragung und Nutzung der Ergebnisse auf

weitere Branchen kann aufgrund der vorhergehenden Pretests, welche andere Branchen miteinbezogen, grundlegend ausgegangen werden; jedoch sind weitere Studien zur Überprüfung der branchenübergreifenden Allgemeingültigkeit anzuraten.

Attraktivität von Market Driving für die Praxis

Ein Ziel dieser Arbeit war das Hinterfragen der Attraktivität, Nutzung und Ausgestaltung von Market Driving-Strategien zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Market Driving-Strategien erscheinen für Unternehmen attraktiv, da sie aufgrund ihrer variabel zu gestaltenden Inhalte und unabhängig von Unternehmensgröße und -alter verfolgt werden können. Aufgrund der Ergebnisse spielt der Einsatz von Market Driving-Strategien nicht allein für große, internationale Unternehmen eine Rolle, auch kleinere und junge Unternehmen können diese Option in Betracht ziehen. Das Verfolgen von Market Driving-Strategien wird ermöglicht durch die Förderung von Mitarbeiterkompetenzen und Patentengagement. Diese Faktoren sind von Unternehmen zu verfolgen, um die Entwicklung, Umsetzung und Wirksamkeit von Market Driving-ausgerichteten Strategien zu gewährleisten und um die Unternehmensperformance zu steigern. Die Veränderung des Verhaltens der Marktteilnehmer erfolgt am ehesten durch die Entwicklung innovativer Produkte und Technologien mit einem hohen Neuheitsgrad sowie durch neue Branchenstandards. Die Beeinflussung von Distributionskanälen durch Kooperationen mit Handelspartnern dient am ehesten dem Formen gegebener Marktstrukturen.

Anwendung von Market Driving-Strategien in der Praxis

Die aus den Studienergebnissen hergeleiteten Empfehlungen, wie Unternehmen in die Lage kommen, die Entwicklung und Umsetzung Market Driving-orientierter Strategien auszubauen, werden vor allem durch unternehmensinterne Ressourcen getrieben, die kontinuierlich erworben, weiterentwickelt und genutzt werden. Die Geschäftsführung von Unternehmen hat zur Beeinflussung unternehmensinterner Strukturen einige Optionen, was angesichts des zuvor in den Interviews geschilderten Aufwands zur Beeinflussung unternehmensexterner und/oder organisationsübergreifender Strukturen deutlich weniger aufwendig ist. Hierbei stechen vor allem die Konzentration auf Patente, die Kompetenzen von Mitarbeitern, die Strategische Flexibilität sowie die Marktorientierung hervor, die den deutlichsten Einfluss auf markttreibendes Verhalten von Unternehmen haben.

Das Unternehmensmanagement kann mittels der Forcierung von Patent-Know-how, mittels der Identifikation und der Förderung von Mitarbeiterkompetenzen, mittels einer flexiblen Unternehmensstruktur sowie mittels ergänzender Marktorientierungsmaßnahmen markttreibende Strategien unterstützen:

Patentmanagement

Die Konzentration auf Patente und Gebrauchsmuster bringt Unternehmen in die Lage, ihr Image am Markt zu stärken, da sie durch das Entwickeln und Sichern innovativer Ideen eine eigenständige Positionierung entwickeln können. Die Entwicklung solcher Ideen sowie deren Schutz und Vermarktung bergen für Unternehmen Potentiale, um aus Sicht von Kunden und Dienstleistern ein eigenständiges Profil zu entwickeln und zu behaupten. Somit sollte aus Unternehmenssicht das Verfolgen der Entwicklung und Umsetzung von Patentansätzen angegangen werden, indem die Bereiche Forschung und Entwicklung, das unternehmensinterne Management von Patenten sowie die unternehmensexterne Kommunikation von Innovationen und Ideenförderung gestärkt werden. Um innovative Ideen im Bereich Marketing, Vertrieb und Produktportfolio zu entwickeln, ist es zudem von Vorteil, mit verschiedenen Stakeholdern in Austausch zu treten, Netzwerke zu bilden und so Inspirationsmöglichkeiten zu schaffen.

Mitarbeiterkompetenzen

Gleichzeitig kann durch das Konzentrieren auf die Kompetenzen der Unternehmensmitarbeiter das markttreibende Verhalten von Unternehmen ausgebaut werden. Die Interviewergebnisse zeigen, dass alle Unternehmen den Wert von Mitarbeiterkompetenzen nicht allein schätzen, sondern vielmehr aktiv fördern, strategisch ausbauen und nutzen. Aufgrund unternehmensinterner Weiterbildungsprogramme, einer eigenständigen Lernkultur, des Wissensaustauschs von Mitarbeitern und des Förderns der eigenen Horizonterweiterung ist es Unternehmen möglich, das unternehmensinterne Know-how zu erweitern, um so innovative Ansätze zu entwickeln, die den Markt beeinflussen und formen. Unternehmen sind dabei angehalten, das Wissen ihrer Mitarbeiter mittels einer gezielten Personalpolitik zu erkennen, strategisch auszubauen und zu verfolgen.

Strategische Flexibilität

Eine wenig starre oder rigide Unternehmensstruktur, die Raum für flexibel auszurichtende Strategien und Maßnahmen schafft, ist für das Verfolgen von Market Driving-ausgerichteten Unternehmensstrategien von Vorteil. Anhand der Interviews lässt sich schlussfolgern, dass markttreibende Ansätze in Zusammenhang mit Strategien und Strukturen stehen, an denen nicht unabänderlich festgehalten wird. Dies erlaubt ein Anpassen des Unternehmens sowohl an sich schnell verändernde Marktanforderungen als auch ein proaktives Entwickeln und Verändern aufgrund eigenständiger Ideen.

Marktorientierung

Sich grundsätzlich am Markt zu orientieren und sich für relevante Marktteilnehmer zu interessieren, ist für markttreibende Strategien förderlich. Ein völliges Ausblenden von Marktgegebenheiten und -veränderungen, sowie ein Desinteresse gegenüber Stakeholderaktivitäten und -erwartungen kann zu einer Art isolierter „Elfenbeinturm“-Denkweise führen, wodurch das Risiko besteht, dass die Unternehmensstrategien am Markt und an Zielgruppen vorbei entwickelt werden. Demzufolge ist es für Unternehmen beim Konzentrieren auf Market Driving-Strategien ratsam, sich grundlegend auch am Markt zu orientieren und sich über diesen zu informieren. Marktgegebenheiten, -entwicklungen sowie -stakeholder sind hierbei jedoch nicht als Benchmark zu verstehen, sondern als Informationsquellen und zu beachtende Akteure.

Market Driving-Treiber in der Maschinen- und Anlagenbaubranche

Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau können sich zusätzlich auf das Bilden und Kommunizieren ihrer Unternehmensmarke stützen; zugleich wirkt sich bei Unternehmen dieser Branche ein intensiverer Wettbewerb positiv auf die Beziehung von Market Driving und Unternehmenserfolg gegenüber dem Wettbewerb aus. Das Markenmanagement von Unternehmen bringt VDMA-Unternehmen in die vorteilhafte Position, sich als eigenständige Marke am Markt zu verstehen, zu positionieren und so von Wettbewerbern zu distanzieren. Unternehmen, die sich selbst als Unternehmensmarke formen und vermarkten, weisen einen höheren Market Driving-Grad auf. Eine ausgeprägte Konzentration auf Marketingmaßnahmen, -strategien und -denkweisen ermöglicht dabei eine unverwechselbare Positionierung am Markt sowie das bessere Kommunizieren von Unternehmensleistungen und -angeboten. Unternehmensmarken sollten dabei eindeutig definiert und von den Unternehmensmitarbeitern aller Hierarchieebenen verstanden sowie nach innen und außen mitgetragen werden. Ein überdurchschnittlich aktiver Wettbewerb wirkt sich hierbei auf den Zusammenhang zwischen markttreibendem Verhalten und dem Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb aus.

Market Driving-Treiber in der Druck- und Medienbranche

Unternehmen der Druck- und Medienbranche dagegen können markttreibendes Verhalten vor allem durch flexibel gestaltete Unternehmensstrategien und -strukturen sowie durch ein zusätzliches Konzentrieren auf Marktanforderungen fördern. Für VDM-Unternehmen ist es infolgedessen von Bedeutung, von starren Abläufen und Strukturen Abstand zu nehmen, dafür aber entsprechend der sich ständig verändernden Markt- und Wettbewerbsanforderungen flexibel agieren zu können. Die Strategische Flexibilität von Unternehmen stärkt die Ausprägung deren markttreibenden Verhaltens. Flexible Unternehmensstrukturen

hinsichtlich Organisation, Abläufen oder Personalstand erleichtern VDM-Unternehmen ein zeitnahes Reagieren auf veränderte Marktstrukturen sowie ein proaktives Agieren am Markt, um diesen zu verändern. Flexibilität muss dabei sowohl als Teil der Unternehmenskultur verankert als auch für alle Mitarbeiter und die Unternehmensführung Leitbild sein. Sie umfasst dabei in der Regel nicht allein Unternehmensstrukturen, sondern auch eine Grundhaltung, die alle Unternehmensmitglieder ermutigen soll, nicht unbedingt auf vorgegebenen Regeln und Vorgehensweisen zu beharren. Vielmehr werden Entscheidungen, Verhaltensweisen und Ideen gefördert, die neue Wege ermöglichen. Zugleich ist es für Unternehmen dieser Branche wichtig, Marktentwicklungen, Wettbewerber und Kunden zu beobachten, um Marktgegebenheiten entsprechen, aber auch Marktentwicklungen frühzeitig antizipieren zu können. Die Orientierung an Marktgegebenheiten kann Unternehmen die Möglichkeit geben, Market Driving-orientierte Strategien zu entwickeln und zu verfolgen. Die befragten Unternehmensvertreter sind nahezu geschlossen der Ansicht, dass Marktkenntnisse ein proaktives Handeln am Markt erleichtern. Auf der Grundlage aktueller Marktgegebenheiten ist es Unternehmen möglich, Neuerungen zu entwickeln und die Erfolgswahrscheinlichkeiten von Innovationen entsprechend aktueller und zukünftiger Marktentwicklungen abzuschätzen. Ohne Kenntnis über den Markt bestünde die Gefahr, Innovationen zu entwickeln, die beispielsweise jeglichen Kundenwünschen widersprechen und/oder bereits von Wettbewerbern vermarktet werden. Marktverständnis aufgrund von Marktforschung und -analyse scheint markttreibendes Verhalten zu fördern, da mittels dieser die Entwicklung von Markt und Marktteilnehmern besser verstanden und vorhergesagt werden kann (Altobelli, 2007; Beckmann/Langer, 2009). Marktforschung stellt hierbei nicht allein ein Erheben und Orientieren an aktuellen Marktgegebenheiten dar, sondern birgt vielmehr die Möglichkeit, beispielsweise durch Insight-, Netnographie-, Trend- oder Zukunftsforschung auch zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und auf dieser Basis marktverändernde Innovationen zu entwickeln.

Unternehmensperformance

Market Driving-ausgerichtete Unternehmensstrategien wirken sich auf alle Aspekte des Unternehmenserfolgs (Unternehmensentwicklung, Strategiebedingter Unternehmenserfolg und Unternehmenserfolg im Vergleich zum Wettbewerb) beispielsweise anhand der Umsatz- und Gewinnentwicklung aus.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit führen zu Handlungsempfehlungen in Bezug auf Stellhebel, wie Unternehmen ihren Market Driving-Grad ausbauen und stärken können, um Märkte proaktiv zu beeinflussen (Abbildung 21).

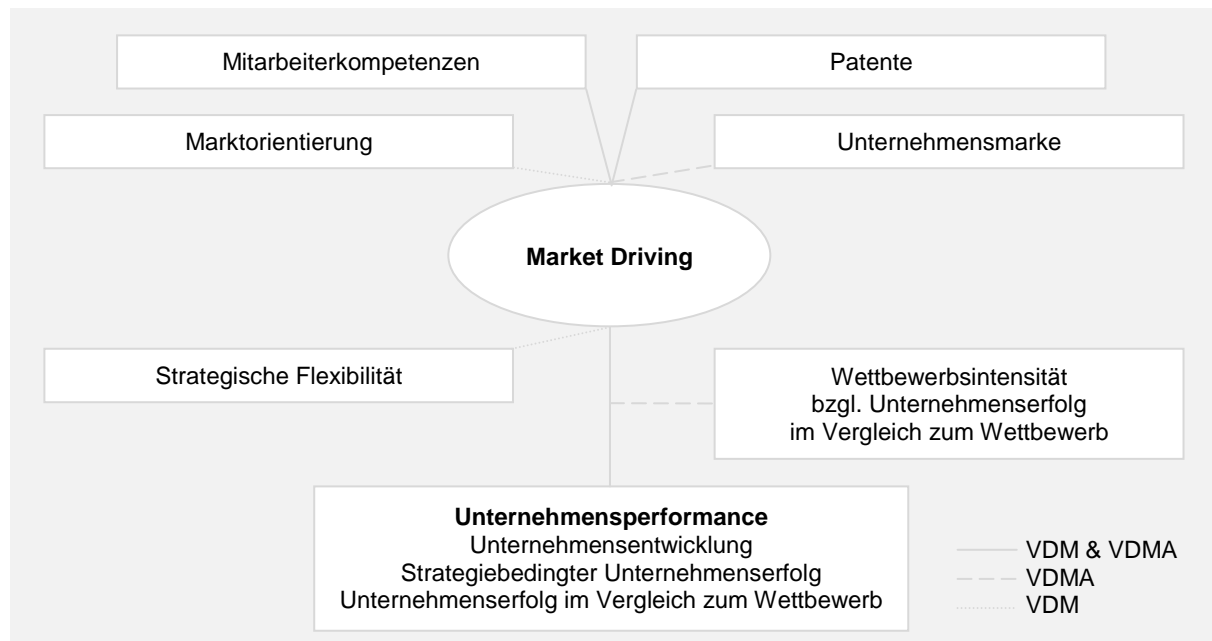


Abbildung 21: Möglichkeiten zur Steigerung markttreibenden Verhaltens

Planung von Market Driving-Strategien

Allgemeingültige Aussagen zum Ausbau des Market Driving-Grades von Unternehmen sind aufgrund der vorliegenden Ergebnisse möglich, da im Rahmen dieser Arbeit zwei unterschiedliche Branchen untersucht wurden und die Ergebnisse demzufolge branchenübergreifend sind. Unternehmen, die das strategische Entwickeln und Umsetzen von Market Driving-Strategien verfolgen, sollten die entsprechenden Marktstrukturen und -stakeholder definieren, welche das Ziel der Unternehmensstrategien darstellen. Zudem ist festzuhalten, welche Market Driving-Strategien welches Ziel verfolgen und welche Maßnahmen zur Zielerreichung führen. Unternehmen sollten sich demzufolge langfristig, strategisch und zukunftsorientiert auf die Details ihrer Market Driving-Strategien und entsprechender Maßnahmen konzentrieren; gleichzeitig muss dabei das Einbeziehen aller unternehmensinternen und -externen Stakeholder Beachtung finden.

Im abschließenden Kapitel werden nun die wichtigsten Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst und es wird ein Ausblick auf zukünftige Forschungsmöglichkeiten zum Market Driving-Konstrukt gegeben.

5.3 Zusammenfassung und Ausblick

Die Zusammenfassung der Ergebnisse ermöglicht einen Überblick zum Mehrwert und Forschungsbeitrag der vorliegenden Arbeit (siehe Tabelle 50) sowie zu Ansätzen für die weitere Forschung (siehe Tabelle 51).

Tabelle 50: Mehrwert der Studie

| Mehrwert der Studie - im Vergleich zu Hills (2004) und Stolper (2007) |
|---|
| <p>Terstiege (2016)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestätigung von proaktiven Market Driving- und reaktiven Marktorientierungsstrategien als sich ergänzende Unternehmensführungsstrategien • Bestätigung der größeren Bedeutung der Veränderung von Marktteilnehmerverhalten - im Vergleich zur Relevanz der Veränderung von Marktstrukturen • Durchführung von qualitativer Vorbefragung sowie quantitativer Haupt- und Nachbefragung • Analyse objektiver und subjektiver Unternehmensdaten • Untersuchung mittels zweier Branchen sowie Branchen-übergreifende Erkenntnisse • Einbezug von Resource Based View und Dynamic Capability View • Implementierung von Dynamischen Ressourcen • Moderator Wettbewerbsintensität • Erweiterte Definition von Market Driving • Unternehmensperformance-Dimensionen |
| <p>Stolper (2007)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betrachtung funktionaler (Klarheit der Unternehmensvision und Sensitivität für Veränderungen) und kultureller Ressourcen (Innovationsorientierung, Bereitschaft zur Kannibalisierung, Formalisierungsgrad der Abläufe, Marktorientierung, Risikobereitschaft und Organisationscommitment) • Förderung einer Market Driving ausgerichteten Unternehmensführung durch die Ressourcen Risikobereitschaft, niedriger Formalisierungsgrad, Innovations- und Marktorientierung mittels des Veränderns von Marktteilnehmerverhalten (und -strukturen) • Veränderung von Marktteilnehmerverhalten bedeutsamer als Veränderung von Marktstrukturen • Moderatoren Markturbulenz & Technologischer Wandel |
| <p>Hills (2004)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proaktives Market Driving und reaktives Market Driven fungieren als sich ergänzende Marktorientierungs-Komponenten • Beeinflussung der Market Driving-Orientierung durch die Ressourcen Finanzen, Human Resources, Kooperationen und Netzwerke • Weitere Einflussfaktoren Markt- und Umweltbedingungen, Wettbewerb, Firmendemographie sowie Produktcharakteristika |

Die Betrachtung der Auswirkungen auf weitere Aspekte der Unternehmensperformance, bis auf den bereits nachgewiesenen positiven Einfluss auf den Erfolg im Vergleich zum Wettbewerb, würde die Bedeutung von markttreibendem Verhalten auf den Erfolg von Unternehmen untermauern. Sowohl die Literaturanalyse als auch die qualitative und quantitative Untersuchung stärken die Betrachtung von Market Driving als branchenübergreifende Marketingstrategie, die zu Unternehmenserfolg führt.

Die Betrachtung weiterer Branchen wäre von Interesse, um die branchenübergreifende Bedeutung von Market Driving weiter zu stützen und um unterschiedliche Schwerpunkte zwischen den Branchen zu identifizieren. Des Weiteren wäre der sich in dieser

Untersuchung nicht bestätigte Einfluss von Unternehmenskultur und Mitarbeiterinvolvement erneut zu hinterfragen. Gerade angesichts der zunehmenden Verflechtung und des gleichzeitig ebenso wachsenden Konfliktpotentials von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen sind die Bedeutung und der Einfluss der jeweiligen Unternehmenskultur in Zukunft nicht von der Hand zu weisen. Ähnlich verhält es sich mit dem Involvement von Mitarbeitern, da das Einbeziehen von Mitarbeitern, deren Identifikation mit dem Unternehmen und deren Einbringen in das Unternehmen zukünftig noch bedeutsamere Faktoren für markttreibendes Verhalten und Unternehmenserfolg sein könnten.

Weiterhin sollte die Beziehung von Market Driving und Marktorientierung erneut analysiert werden, da sich in einigen bisherigen Studien beide Ausrichtungen als einander ausschließend erwiesen hatten. Gleichzeitig zeigte sich jedoch, dass sich die beiden strategischen Ausrichtungen ergänzen können und nicht unbedingt einander ausschließen oder komplementär wirken müssen. Von Interesse wäre daher, inwieweit Marktorientierung als gegensätzlich oder potentialeinengend hinsichtlich einer proaktiven Market Driving-Perspektive zu betrachten ist oder aber inwieweit Market Driving auf eine grundsätzliche Orientierung an Marktgegebenheiten und die Betrachtung von Marktentwicklungen angewiesen ist. Methoden zur Marktbeobachtung, -analyse und -antizipation sollten dabei hinsichtlich ihrer Status-quo- versus zukunftsbezogenen Aspekte betrachtet werden. So ist beispielsweise Marktforschung nicht mehr allein als rückwärtsgerichtete oder gar oberflächliche Marktbetrachtung zu beschreiben, sondern kann angesichts des Einflusses von Tiefenpsychologie, Insight-, Trend- und Zukunftsforschung durchaus Market Driving-Aspekte unterstützen. Zudem sind weitere Market Driving-Treiber zu identifizieren, die sich bislang in keiner der vorherigen Untersuchungen haben bestätigen können wie politische Einflussfaktoren und Stakeholder oder Managementcharaktere und -persönlichkeiten.

Tabelle 51: Limitation und Ausblick

| Forschungsausblick |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Einfluss von Mitarbeiterinvolvement, Unternehmensmarke und Unternehmenskultur sowie des Einflusses der untersuchten Determinanten auf die Market Driving-Dimensionen Marktstruktur und Marktteilnehmerverhalten • Quantitative empirische Forschung zum Einfluss von Dynamic Capabilities sowie deren Zusammenhang mit dem Market Driving-Konstrukt und den Subdimensionen Marktstruktur und Marktteilnehmerverhalten • Branchenunabhängige und -übergreifende Einflussfaktoren sowie weitere Einflussfaktoren wie Politik, Lobby-Engagement, externe und interne Stakeholder oder Management-Charaktere • Detaillierter Zusammenhang und (Un-)Abhängigkeit von Market Driving und Marktorientierung • Weitere Moderatoren wie Innovationsfähigkeit oder Branchen-/Unternehmenscharakteristika • Variation des Forschungsdesigns wie online- vs. offline-Befragung, Telefon- vs. face-to-face-Interviews, explorative Interviews oder Befragung von Zielgruppen verschiedener Hierarchieebenen |

Letztlich kann festgehalten werden, dass Market Driving für die Unternehmenspraxis gerade angesichts des sich weiterhin schneller wandelnden Markt- und Wettbewerbsumfelds sowie angesichts steigender und immer weniger vorhersagbarer Stakeholderansprüche eine bedeutende Strategieoption darstellt.

Anhang

A – VDM: Einladung zur Online-Befragung

The screenshot shows the homepage of the VDM (Verband Druck + Medien Nord-West) website. The browser address bar indicates the URL: <http://www.vdmnw.de/vdm-nw/Informationen/Online-Befragung-TU-Dortmund.php>. The page features a navigation menu on the left with categories like 'INFORMATIONEN', 'MITGLIED WERDEN', 'TRENDBOX', 'NW-IMPRESSIONEN', 'BDA NEWS', 'BDA KOMPAKT', and 'ANSPRECHPARTNER'. The main content area is titled 'ONLINE-BEFragung ZUM THEMA "MARKTTREIBENDEM VERHALTEN"' and includes a sub-header 'STARTSEITE // VDM NW // INFORMATIONEN « ZURÜCK'. A prominent message states 'TEILNAHME BIS ENDE FEBRUAR MÖGLICH'. Below this, there is a paragraph explaining the survey's purpose in collaboration with the TU Dortmund and a link to the survey: www.marketingstudien-dortmund.de/vdm/. The page also lists 'IHRE ANSPRECHPARTNER' as Oliver Curt, Geschäftsführer / Vorstand, with contact information: oliver.curt@vdmnw.de. On the right side, there are promotional banners for 'ALTONA TEST SUITE 2.0' and 'KOOPERATION'.

The screenshot shows the contact page of the VDM website. The browser address bar indicates the URL: <http://www.vdmnw.de/vdm-nw/Informationen/Online-Befragung-TU-Dortmund.php>. The page features a navigation menu on the left with categories like 'AKADEMIE', 'BILDUNG', 'LOBBYARBEIT + BVDM', 'JUNIoren', 'PARTNER + NETZWERK', 'VERANSTALTUNGEN', 'BRANCHENINFORMATIONEN', 'MARKTPLATZ + JOBBÖRSE', and 'MITGLIEDSCHAFT'. The main content area is titled 'IHRE ANSPRECHPARTNER' and lists contact information for Oliver Curt, Geschäftsführer / Vorstand, and Sarah Plat, Assistentin der Geschäftsführung. Oliver Curt's contact information includes: FON 0 23 06. 2 02 62. 15, FAX 0 23 06. 2 02 62. 815, MOB 01 63. 2 02 62 15, and oliver.curt@vdmnw.de. Sarah Plat's contact information includes: FON 0 23 06. 2 02 62. 14, FAX 0 23 06. 2 02 62. 814, MOB 01 51. 12 66 21 14, and sarah.plat@vdmnw.de. The page also features a search bar and a 'jetzt bestellen' banner on the right side.

B – VDMA: Einladung zur Online-Befragung

Sehr geehrte/r Frau xx / Herr xx,

was sind DIE Stellhebel für ein erfolgreiches strategisches Marketingmanagement?

Diese Frage beschäftigt uns, den Marketing-Lehrstuhl der TU Dortmund, im Rahmen eines Forschungsprojekts und Dissertationsvorhabens. Dazu befragen wir ausgewählte deutsche Unternehmen, um Management-Erfolgsfaktoren zu identifizieren.

Sofern Ihr Herz ebenfalls für dieses Themen schlägt, bitten wir Sie, diesen Link zur Online-Befragung anzuklicken – das ganze dauert max. 15 Min.!

Als DANKEschön für Ihre Teilnahme erhalten Sie eine Management Summary der Studienergebnisse sowie eine Maßnahmenübersicht zur strategischen Ausrichtung Ihres Unternehmens! Zudem verlosen wir unter allen Teilnehmern 30 Exemplare des Marketing-Bestsellers „Ein Klick: Der Aufstieg von Amazon und Jeff Bezos“ von Richard L. Brandt.

Ihr Engagement lohnt sich also auf jeden Fall!

Tausend Dank für Ihre Unterstützung und mit besten Grüßen,
Meike Terstiege

Diplom-Wirtschaftspsychologin

TU Dortmund
Lehrstuhl Marketing
Otto-Hahn-Str. 6
44221 Dortmund

P.S.

Sofern Sie nicht der richtige Ansprechpartner sind, wäre es toll, wenn Sie diese eMail ggf. an zuständige Kollegen aus GF, Marketing oder Vertrieb weiterleiten würden – DANKE!

C – Fragebogen der Vorbefragung

Leitfaden „Market Driving / Experteninterviews“

1. Interview-Einleitung

Guten Tag, mein Name ist Meike Terstiege. Im Zuge meiner Promotion an der TU Dortmund führe ich in Kooperation mit dem Lehrstuhl Marketing eine Befragung zum Thema „Marktorientierung und Marktführerschaft“ durch.

In den nächsten 45 Minuten möchte ich mich mit Ihnen über Ihre Erfahrungen aus Ihrem Job-Alltag unterhalten, dabei interessieren Ihr fachliches Wissen und Ihre persönliche Meinung zu der o.g. Thematik.

Bevor wir mit dem Interview beginnen, möchte ich Sie auf folgendes hinweisen:

- Alles, was Sie zum o.g. Thema und zu den gestellten Fragen äußern, ist wertvoll und wichtig für die Untersuchung – also seien Sie bitte so offen und ehrlich wie möglich
- Ihre Antworten dienen ausschließlich dem o.g. wissenschaftlichen Untersuchungszweck
- Ihre Antworten werden vertraulich behandelt und anonymisiert
- Sie haben das Recht, das Interview jederzeit zu beenden
- Das Interview wird als MP3 aufgezeichnet, diese Aufzeichnung dient allein der Analyse und wird danach umgehend gelöscht

Und nun würden wir mit dem Interview beginnen:

2. Marktentwicklung

2.1 Zuerst einmal wüsste ich gerne, wie Sie in Ihrem Unternehmen die für Ihr Geschäftsfeld relevanten Märkte betrachten und Informationen dazu sammeln – wie gehen Sie dabei vor? Auf welche Weise erhalten Sie aktuelle Daten und Informationen über Märkte und Wettbewerber? Wer ist dafür verantwortlich? Welche Prozesse der Beschaffung von Marktinformationen gibt es in Ihrem Unternehmen?

2.2 Das eine sind Informationen über aktuelle Entwicklungen im Markt, dann wieder gibt es Marktentwicklungen, die sich eher andeuten und daher antizipieren lassen – wie gehen Sie dabei vor? Gibt es Prozesse in Ihrem Unternehmen, die sich mit anzunehmenden oder zu erwartenden Marktentwicklungen beschäftigen – wenn JA, welche?

2.3 Und wie gehen Sie mit diesen Informationen um, d.h. wie nutzen Sie diese in Ihrem Unternehmen? Werden bestimmte Prozesse auf Basis dieser Informationen angestoßen – wenn JA, welche?

3. Marktverhalten

3.1 Wie schätzen Sie selbst Ihr Unternehmen bzgl. der Haltung zum Markt ein – eher als „Market Driven“ (d.h. sich am Wettbewerb orientierend und dem Markt folgend) oder als „Market Driving“ (d.h. den Markt antizipierend, anführend und formend)? Warum schätzen Sie Ihr Unternehmen so ein?

MT/Interviewerin > Im Vorgespräch wurde bereits die „Market Driving“-Ausrichtung der teilnehmenden Unternehmen hinterfragt und sicher gestellt, die erneute Fragestellung dient der Bestätigung der „Market Driving“-Ausrichtung der Unternehmen

3.2 Welche Auswirkungen hat diese Strategie Ihrer Meinung nach auf Ihr Unternehmen?

3.3 Welche Vor- und welche Nachteile stellen Sie bei dieser Haltung bzw. Strategie für Ihr Unternehmen fest?

4. Marktbeeinflussung

Wenn Sie Ihr Unternehmen als „Market Driving“ (d.h. den Markt antizipierend, anführend und formend) beschreiben:

4.1 Inwiefern , d.h. in welchem Ausmaß, und wodurch nimmt Ihr Unternehmen Ihrer Meinung nach Einfluss auf

- (a) der Marktstruktur bzw.
- (b) bei den Marktteilnehmern

4.2 Um welche (a) Marktstrukturen/-bereiche handelt es sich dabei?

4.3 Und um welche anderen (b) Marktteilnehmer handelt es sich?

4.4 Inwiefern zeigen sich aufgrund des Einflusses Ihres Unternehmens Veränderungen in

- (a) der Marktstruktur bzw.
- (b) bei den Marktteilnehmern

5. Marktressourcen

Wenn Sie Ihr Unternehmen als „Market Driving“ (d.h. den Markt antizipierend, anführend und formend) beschreiben:

5.1 Gibt es eine besondere Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen, die dabei förderlich ist?

5.2 Existiert ein besonderer Führungsstil (z.B. geringe vs. zahlreiche Hierarchieebenen) in Ihrem Unternehmen, der diese Ausrichtung fördert?

5.3 Welche Rolle spielt bei dieser strategischen Ausrichtung der Vorstand?

5.4 Sind Ihrer Meinung nach besondere Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter bzw. Kollegen von Bedeutung – wenn JA, welche?

5.5 Gibt es Ihrer Meinung nach besondere Strukturen oder bestimmte Prozesse, die diese strategische Ausrichtung fördern – welche?

5.6 Existiert ein besonderes Stakeholder-Involvement in Ihrem Unternehmen, das diese Ausrichtung fördert?

5.7 Welche Rolle spielen Kooperationen bzw. Kooperationspartner bei dieser strategischen Ausrichtung?

5.8 Welche weiteren Einflussfaktoren/Ressourcen gibt es Ihrer Erfahrung nach, welche die „Market Driving“-Ausrichtung Ihres Unternehmens maßgeblich beeinflussen?

5.9 Wie gehen Sie vor, um solche relevanten Einflussfaktoren/Ressourcen zu erwerben bzw. – sofern bereits vorhanden – für sich zu nutzen und auszubauen?

6. Markterfolg

6.1 Welche grundsätzlichen Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten sind Ihrer Meinung nach hauptverantwortlich für den Erfolg Ihres Unternehmens? Welche Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach unerlässlich für Ihren Unternehmenserfolg? Warum sehen Sie das so?

6.2 Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen dem Erfolg Ihres Unternehmens am Markt und Ihrer „Market Driving“-Ausrichtung?

6.3 Welche unternehmensspezifischen Kompetenzen und Ressourcen sind Ihrer Meinung nach für die Entwicklung und den Aufbau von „Market Driving“-Kompetenz (d.h. den Aufbau der Fähigkeit, den Markt zu antizipieren, anzuführen und maßgeblich zu formen) bei Ihrem Unternehmen relevant?

7. Unternehmenskennzeichen

7.1 Wie lautet die genaue Bezeichnung Ihrer Position?

7.2 In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

7.3 Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen tätig?

8. Interview-Ende

8.1 Gibt es Dinge, über die wir bisher nicht gesprochen haben, die Sie als Experte aber als wichtig erachten?

8.2 Oder haben Sie noch abschließende Fragen?

*Damit sind wir am Ende des Interviews angekommen.
Herzlichen Dank für das Gespräch
und dass Sie uns bei diesem Forschungsprojekt unterstützt haben!*

D – Transkripte der Vorbefragung

Die Transkripte der Vorbefragung befinden sich auf der beigefügten CD-ROM.

E – Auszählung der qualitativen Nennungen der Vorbefragung

| Qualitative Nennungen | n = 12 |
|---|-------------------------|
| Kunden | |
| CRM-Fokus, Blick öffnen und Interesse wecken für Neues, Kunden auf Neuerungen vorbereiten/daran heranziehen, alle Kunden sind gleich wichtig, Respekt, Wertschätzung | MD-Aspekt: 11 von 12 |
| <ul style="list-style-type: none"> „Die Wünsche unserer Kunden sind für uns relevant, aber eher als Maßstab und richtungsweisend für neue Strategien und Innovationen.“ „Kundenbindung ist neu für unser Geschäftsfeld, da wachen jetzt auch unsere Konkurrenten auf und kümmern sich verstärkt um die Pflege ihrer Kunden.“ „Wir haben als erste unser Produktportfolio um Produkte erweitert, die individuell auf (potentielle) spezifische Kundenbedürfnisse abgestimmt sind.“ „Wir orientieren uns schon grundsätzlich an den Wünschen der Kunden. Deren offen bekundete Bedürfnisse sind aber nicht das Non-plus-ultra unseres Schaffens.“ „Wir behandeln alle unsere Kunden als gleich wichtig, egal ob Groß- oder Kleinabnehmer. Und genauso verfahren wir mit unseren Dienstleistern.“ | Zitate |
| Zulieferer | |
| Dialog mit Dienstleistern und Zulieferern schaffen Vertrauen, Bindung und Informationsvorsprung, partnerschaftlicher Austausch, Vorgaben bzgl. Qualität, Nachhaltigkeit, Produktions- und Lieferbedingungen, unabhängige Labore, Zulieferer wie Kunden behandelt zur Schaffung von Bindung und Wissensvorsprung sowie für bessere Konditionen, respektvoller Umgang | MD-Aspekt: 9 von 12 |
| <ul style="list-style-type: none"> „Oft kommen Lieferanten zu uns und suchen den Austausch mit uns bzw. suchen Rat, wie sie ihre Leistung optimieren können.“ „Unsere Zulieferer sind an einer Bindung mit uns interessiert, da sie von uns lernen und mit uns wachsen.“ „Dadurch, dass wir uns ständig mit unseren Dienstleistern austauschen, ihnen Einblicke in unser Business verschaffen und für deren Belange Interesse zeigen, schaffen wir eine Bindung, die uns Informationen für Neuerungen ermöglicht.“ „Alle Dienstleister, mit denen wir kooperieren, haben sich an unseren Vorgaben zu orientieren und entsprechend unserer Unternehmenskultur zu agieren.“ | Zitate |
| Wettbewerb | |
| Betonung von und Konzentration auf herausragende Qualität, einen hohen Innovationsgrad, individuelle Beratung, Individualisierung von Produkten und Services sowie der Aufbau und die Pflege von Netzwerken, Anstieg internationaler Wettbewerber, Know how-Kopie, Reduzierung deutscher Wettbewerber, die vorgegebenen Individualitäts-/Qualitätsansprüchen nicht gewachsen sind, Orientierung an Preis, Marketing, Kunden-/Dienstleistungsbindung, Service, Beratung, Wertschöpfungskette, Qualität, Design, Know how | MD-Aspekt: 10 von 12 |
| <ul style="list-style-type: none"> „Wir haben immer ein Auge auf unsere Konkurrenten, damit wir wissen, was diese machen und wo wir stehen. Das ist jedoch nicht maßgeblich für unsere Produktentwicklung, da gehen wir recht selbstbewusst unseren Weg.“ „Wir sind preiswert, im Sinne von „den Preis wert“, d.h. wir bieten Beratung, Know how und Service. Und danach richtet sich mittlerweile unser Wettbewerb.“ „Unser Wettbewerb orientiert sich an uns, das hören wir von unseren Kunden und auch Dienstleistern.“ | Zitate |
| Finanzielle Mittel | |
| Finanzielle Mittel und physische Vermögenswerte für Unabhängigkeit, Mittel für innovative Aktivitäten und Strategien zur Verfügung, finanzielle Mittel als Basis für proaktives Agieren, Preisvorgaben, Selbstbewusstsein am Markt, „seinen Preis wert sein“, ausreichend Budget für Grundkosten und Neuerungen, „Spielgeld“, Budget für Tagesgeschäft und Routineprozesse, Betrag zum Austesten neuer Konzepte, Strategien und Methoden, Basis für Neuerungen und Innovationen, „gutes Gefühl“ durch solide monetäre Ausstattung des Unternehmens, „Spielraum“ für zukunftsweisende Strategien und Maßnahmen, hohe Vermögenswerte, Rückhalt für ein proaktives Agieren am Markt, „sorgloses Agieren“ | MD-Aspekt: 6 von 12 |
| <ul style="list-style-type: none"> „Finanzmittel gewährleisten unser selbstbewusstes Auftreten am Markt.“ „Zu wissen, dass man (mehr als) genügend Budget hat, macht es möglich quer und visionär zu denken.“ „Nur mit genügend finanziellen Mitteln könnten wir so selbstbewusst agieren.“ | Zitate |
| Patente | |

| | |
|--|-------------------------|
| Dauerhafter, einzigartiger Kundennutzen, Branchen-Benchmark, Differenzierung durch Innovationen/Patente, Kundenmehrwert, Patente gewinnen an Bedeutung, eigene Labore, Patente unterstreichen Innovationskraft und sind Marketingtool, Schaffung von Uniqueness ggü. und von Distanz zum Wettbewerb, erfolgsrelevanter Faktor | MD-Aspekt: 6 von 12 |
| <ul style="list-style-type: none"> „Wir verfügen über Patente, die unsere Innovationskraft betonen und ein gutes Marketingtool sind.“ „Unser Unternehmen gründet auf einem Patent, und auch heute sind Patente ein Erfolgsfaktor für uns.“ | Zitate |
| Marken | |
| Benchmark bzgl. Marketing, Produkten, Preis und Vertrieb, Kundenbindung durch Positionierung als Systemanbieter, Vorreiter Design und Neuproduktentwicklung, Marketing-Know how des Vertriebs, Kundenberatung bei Planung und Nutzung, Fokus auf spezielle „Nische“, Design(-preise), Markenbildpositionierung, Fokus auf Markenaufbau und -pflege, Beratung und Verkauf, Produkte und Systeme, kundenspezifische Produkte/Services, Kundenmehrwert, Markenbild gewinnt an Bedeutung, geschützte Warenzeichen, Unternehmens-/Produkt-/Servicemarken, Firmenname verspricht bestimmte Leistung/Werte, „wissen, woran man ist“, ggü. Wettbewerb positionieren, Werte und Ziele des Unternehmens mittels Marke transportieren, Fokus auf Markenbildung, starke und stets wiedererkennbare Marktposition, Positionierung für starke Marktposition und Freiraum für Proaktivität, Schaffen von Wettbewerbsvorteilen, Transfer von Qualität und Innovationsgrad von Produkten, Wertigkeit, Dimensionen Qualität, Innovationsgrad und Netzwerke formen Markenbild | MD-Aspekt: 7 von 12 |
| <ul style="list-style-type: none"> „Unser Unternehmen ist eine genauso wichtige Marke wie all unsere Produkte.“ „Unser Firmenname und das wofür wir stehen kann man als Marke betrachten, die wichtig ist für unseren Erfolg.“ „Wir sind Marke, das ist relevant für unsere Kunden und Partner, die dadurch immer wissen, woran sie sind.“ | Zitate |
| Unternehmenskultur | |
| Verlässlichkeit, Integrität, Nachhaltigkeit, Austausch mit Kunden, Lernwille, Loyalität, Kundenorientierung, Premiumqualität, Marktführer, Begleitung und Beratung von Kunden, Branchen-Benchmark, gleichberechtigter Austausch mit Dienstleistern, Freiraum, Kundenkontakt auf „Augenhöhe“, Konzentration auf Kernkompetenzen, „alles aus einer Hand“, Verhaltenskodex, Führungsstil, Ziele, (Traditions-)Werte, Kundenzufriedenheit, Bedeutung von Humanressourcen, Kontinuität, alle Maßnahmen und Strategien, die intern und extern verfolgt werden, Ausmaß an Eigenverantwortung, individueller Kompetenz und unternehmerischen Freiraums für Mitarbeiter, interne Kultur bzgl. selbstständiger Arbeit und Verantwortung, Teamwork, Eigenständigkeit und Kreativität, Grundlage für markttreibendes Verhalten, für alle Mitarbeiter und Management verbindlich ist, Unternehmergeist, Mut neue Wege zu gehen, Eigenverantwortung | MD-Aspekt: 11 von 12 |
| <ul style="list-style-type: none"> „Unsere Unternehmenskultur gibt den Weg vor, und ist geprägt durch Eigenständigkeit und neue Ideen.“ „Wir handeln nur entsprechend unserer Unternehmenskultur, die für das gemeinsame Erreichen und Bewahren der Marktführerschaft steht und die auch unsere Kunden und Dienstleister teilen sollten.“ „Früher ging es nur um den Preis, jetzt aber treten soziale Verantwortung und auch Nachhaltigkeit in den Vordergrund. Die Ansprüche haben sich auch aufgrund unserer Proaktivität in diesen Bereichen stark geändert.“ „Unternehmenskultur fängt bei uns im Vorstellungsgespräch an und begleitet uns ständig. Sie ist zwar nicht schriftlich festgehalten, aber jeder weiß und fühlt, dass es darum geht mit Innovationen besser als der Wettbewerb zu sein.“ | Zitate |
| Mitarbeiterinvolvement | |
| Aufgeschlossenheit ggü. neuen Ideen, interne Zusammenarbeit /Teamwork, Verantwortungsbewusstsein, Unternehmergeist, Zuständigkeit aller Mitarbeiter bzgl. Informationen, Ideen und Kundenpflege, keine Scheuklappen, „offene“ Horizonte, keine Arbeit nach Abteilungsgrenze oder Dienstplan, Basis für Eigeninitiative und Verantwortung, Mitarbeiter fühlen sich dem Unternehmen verbunden und bringen sich verstärkt ins Unternehmen ein, Priorität Mitarbeiterzufriedenheit, Basis für Leistung, HR-/New Business-Thema, Identifikation der Mitarbeiter auf Management-/Produktions- und Vertriebsebene, Zufriedenheit der Mitarbeiter, verstärktes Einbringen in das Unternehmen, zufriedene Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen und sich mit dem Unternehmen identifizierende Mitarbeiter sind eher zufrieden, vermehrtes Einbringen von Ideen in „ihr“ Unternehmen, Mitarbeiterinvolvement durch hohen Grad an Freiraum und Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern, subjektive Verbundenheit mit dem Unternehmen, kreatives | MD-Aspekt: 11 von 12 |

| | | |
|---|-------------------------|--|
| Einbringen von Ideen und Verbesserungsvorschlägen, Identifizieren mit und dem Umsetzen von Unternehmenswerten, starkes Engagement für das Unternehmen, Hinterfragen und Einbringen neuer Ansätze, selbstständiges und kontinuierliches Informieren über Markt und Wettbewerb | | |
| <ul style="list-style-type: none"> „Zufriedene Mitarbeiter bringen Topleistung; daher hat die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter für uns Priorität.“ „Mitarbeiterzufriedenheit ist für uns nicht nur ein HR-Thema, sondern auch ein Thema für Marketing und Vertrieb.“ „Wir kümmern uns um die Mitarbeiterzufriedenheit, da sie für unseren Unternehmenserfolg verantwortlich ist.“ | Zitate | |
| Mitarbeiterkompetenzen | | |
| Leistungsbereitschaft, Lernen (von Märkten, Kunden und intern), Lernwille/-kultur, Eigeninitiative, „Horizonte öffnen“, Marketing-Know how des Vertriebs und Vertriebs-Know how des Marketings, Synergien aus vielfältigen Projektbereichen, Beratung bei Planung und Nutzung, Flexibilität, Mut neue Wege zu gehen, individuelle Lernmöglichkeiten, Fortbildungsprogramm, Abbau interner Abteilungsgrenzen und -kompetenzen für abteilungsübergreifenden Wissensaustausch, Verantwortung übernehmen, Lernkompetenzen, Kreativität, HR-/Unternehmensführungsthema, Relevanz der Lernkultur/-vermögen, individuelle Kompetenzen, Austausch von Wissen und Kompetenzen untereinander, Pflege und Ausbau von Kompetenzen, Fortbildungsprogramm, kompetente und sich weiterbildende Mitarbeiter fördern Neuerungen und Innovationen, ständiges Screenen von Markt und Wettbewerb, abteilungsübergreifender Austausch von Wissen, Austausch mit Kunden und Lieferanten, unternehmensinternes Weiterbildungsprogramm für Management und Mitarbeiter, flexibel auf aktuelle Anforderungen des Marktes durch individuelle Lernmöglichkeiten für Mitarbeiter reagieren | MD-Aspekt: 10 von 12 | |
| <ul style="list-style-type: none"> „Der Ausbau der Mitarbeiterfähigkeiten ist mitverantwortlich für unseren Erfolg.“ „Mitarbeiterkompetenzen sind nicht nur ein HR-Thema, nur „fitted“ Mitarbeiter bringen uns voran.“ „Indem wir das Know how unserer Mitarbeiter fördern und auch deren Offenheit für neue Ideen, gewinnen wir einen Wissensvorsprung, den wir für Innovationen nutzen.“ „Mitarbeiterkompetenzen werden gefördert, so dass jeder zum Unternehmenserfolg beitragen kann.“ | Zitate | |
| Strategische Flexibilität | | |
| Orientierung an Marktrealitäten, Abgleich von Erfolgs- / Umsetzungschancen innovativer Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen, Flexibilität, Dynamik, Einbezug von Dienstleistern, Netzwerkkontakte, Kooperationspartner, Absatzhelfer, „Win-Win“-Austausch mit Dienstleistern, Internationalität, CRM-fokussierte Vertriebsstrategie, Markt-/Kundenorientierung, intellektuelle, entwicklungs- und produktionstechnische Flexibilität, weg vom Standard/hin zu Individualität, Aufstellung entsprechend neuer Anforderungen, frühzeitiger Einbezug von Partnern, flexibles Reagieren auf Veränderungen von Markt, Umwelt, Kundenbedürfnissen und/oder Wettbewerb, flexible Agieren am Markt, flexible Unternehmensstrukturen, flexible unternehmensinterne Strukturen, Organisationen und Prozesse, Kontakte mit Dienstleistern, Erkenntnisse über Markt und Wettbewerber, Austausch mit Kunden über Bedürfnisse und Aktivitäten von Wettbewerbern, Netzwerke mit Zulieferern/Dienstleistern für Ansätze für neue Produkte und/oder Dienstleistungen, strategische Netzwerke für Preisvorteile beim Erwerb von Ressourcen und beim Vertrieb von Produkten | MD-Aspekt: 9 von 12 | |
| <ul style="list-style-type: none"> „Wir sind so aufgestellt, dass wir uns schnell neuen Anforderungen stellen können.“ „Unser Markt ändert sich nicht häufig, dafür im Fall des Falles stark – darauf sind wir strategisch vorbereitet und beziehen auch unsere Partner mit ein.“ | Zitate | |
| Geldgeber | | |
| Internationalität, Wertschöpfung im Interesse der Stakeholder, Investoren als Basis für proaktives Agieren, unternehmerischer Freiraum, Budget ermöglicht Querdenken, Investment von Investoren lockt neue Investoren, Sicherheit zum Verfolgen neuer Ideen, hohe Ausstattung mit finanziellen Mitteln, wichtig im Anfangsstadium der Unternehmensgründung, in monetär angespannten Zeiten und Wirtschaftskrisenphasen, potentielle Engpässe überwinden, in Krisenzeiten nicht stagnieren, Spielraum für Proaktivität und Neuerungen, Unternehmensaufbau, Notwendigkeit Geldgeber an sich zu binden, Relevanz im Laufe des Unternehmensalters, ständiger Austausch mit Geldgebern, Basis für Halten/Ausbau der Position als Marktführer und Markttreiber | MD-Aspekt: 7 von 12 | |
| <ul style="list-style-type: none"> „Durch unsere Investoren können wir proaktiv am Markt agieren und gewinnen so neue Investoren.“ „Geldgeber geben einem die Sicherheit, um neue Ideen weiter zu verfolgen.“ | Zitate | |
| Politische Restriktionen | | |

| | |
|--|-------------------------|
| Nachhaltigkeit, Zertifizierung, Umweltverträglichkeit/-schutz, Wertschöpfung, Ethik-Code intern/extern, soziale Verantwortung, staatliche Reglementierung zum Schutz von Kunden, Kostenträgern und Herstellern, „unbedenkliche“ Rohstoffe, Sicherheitsrichtlinien, Recycling, rechtzeitige Infos und Vorbereitung auf Änderungen seitens des Gesetzgebers, Relevanz und Begleitung politischer Veränderungsprozesse, Beeinflussung durch grundlegende politische Entscheidungen/Gesetzgebungen, Nachteile oder Hinderungen, politische Restriktionen bzgl. Export, Import, Außenhandel, Lizenzen, Kartellrecht, internationale Beziehungen oder Embargos | MD-Aspekt: 7 von 12 |
| <ul style="list-style-type: none"> • „Änderungen des Gesetzgebers spielen für uns eine Rolle, auf die wir vorbereitet sein müssen.“ • „Politische Veränderungsprozesse sind relevant für uns; wir versuchen diesbezüglich informiert zu sein und rechtzeitig entsprechend zu agieren.“ | Zitate |
| Information Capabilities | |
| Markt-Status Quo und Kundenwünsche als Richtlinie für Strategie-/Produktentwicklung, Kundenorientierung, Infoaustausch mit Dienstleistern, partnerschaftlicher Austausch, Verknüpfung von Wissen aus verschiedenen Branchen/Segmenten, Nutzung von Mitarbeiterwissen, Netzwerkbeziehungen für Informationen über Trends und zukünftige Marktentwicklungen, Gewinnen von Informationen über Wettbewerber und Kunden, Markt und Umweltfaktoren, relevante Marktinformationen anhand unternehmensinterner Organisationsprozesse, um frühzeitig Wissen zu generieren und in Maßnahmen umzusetzen, Generieren von Informationen als Bestandteil täglicher Geschäftsprozesse | MD-Aspekt: 10 von 12 |
| <ul style="list-style-type: none"> • „Das Sammeln von Wissen und Know how spielt für uns eine große Rolle: Wir sammeln Infos über den Markt und kreieren darauf aufbauend Szenarien und Innovationen.“ • „Informationen werden bei uns kontinuierlich von allen Mitarbeitern gesammelt, dann jedoch im Unternehmen strukturiert verbreitet und analysiert.“ • „Bei uns kümmern sich alle Mitarbeiter um Informationen und neue Ideen, d.h. keiner arbeitet mit Scheuklappen.“ • „Die Informationsgewinnung ist für unser Unternehmen extrem wichtig, da wir nur durch Informationen über Markt, Kunden, Wettbewerber und aber auch Zukunftsszenarien und Möglichkeiten neue Ideen entwickeln können, die am Markt Gehör finden.“ | Zitate |
| Learning Capabilities | |
| Markt-Know how als Realitätsbezug bei Neuentwicklungen, Stakeholder suchen Rat, Entwicklung Produktions- und Produktsicherheit, Lernkultur, frühzeitige Infogewinnung, veränderte Ansprüche des Marktes, Wissensvorsprung, Kontinuität im Lernprozess, Kundenspezifität, Kreativität, Wissensaustausch im Kollegenkreis und über Abteilungen, strukturiertes Fortbildungsprogramm, Erwerben, Schaffen und Nutzen von Wissen, Lernprozesse, um Informationen in Wissen und Kompetenzen zu überführen und so Wettbewerbsvorteile zu generieren, unternehmensinterne Lernmechanismen, Aufdecken, Verstehen und Beantworten von (latenten) Kundenbedürfnissen, Verarbeiten von Marktfeedback zur Entwicklung innovativer Produkte und/oder Dienstleistungen, Reagieren auf schneller werdenden Wettbewerb, Beschaffen, Verteilen, Speichern und Anwenden von Wissen, Lernen ermöglicht flexibles Agieren, vorhandenes Wissen intern verteilen und für alle Mitarbeiter zugänglich und nutzbar machen | MD-Aspekt: 11 von 12 |
| <ul style="list-style-type: none"> • „Alles Know-how, das wir sammeln, muss in Taten umgesetzt werden, d.h. fließt in Strategien ein und darf nicht als reine Theorie verstauben.“ • „Unsere Informationen über den Markt etc. gehören zu unserer Unternehmenskultur; sie werden strukturiert gespeichert und ebenso genutzt.“ | Zitate |
| Flexible Capabilities | |
| Rückschläge in Kauf nehmen, Mut zum Risiko, Flexibilität, bzgl. rasch verändernder Marktbedingungen, Marktveränderungen, Entwicklungszeiten, Produkt-/Service-Entwicklung, Anpassungsfähigkeit, Produktportfolio, keine/wenig Standards, flexibles Agieren am Markt, Ausprobieren neuer Alternativen, flexibel reagieren, Veränderungen antizipieren und proaktiv agieren, veränderbare Entscheidungs- und Organisationsprozesse und hierarchische Strukturen, Basis für Zukunftsszenarien für neue Produkte/Dienstleistungen, dynamische Fähigkeit auf Veränderungen zu reagieren bzw. diese zu antizipieren, Aktions- und Reaktionsmöglichkeiten, schneller als Wettbewerb agieren, Notwendigkeit auf Umweltveränderungen mit flexiblen Strategien zu reagieren bzw. durch Antizipation frühzeitig Strategien zu entwickeln oder anzupassen, Fähigkeit sich anzupassen und zu proaktiv verändern, Anpassung von Organisationsprozessen | MD-Aspekt: 8 von 12 |
| <ul style="list-style-type: none"> • „Wir reagieren strukturiert und zugleich spontan auf Veränderungen, die uns von außen beeinflussen. Auch als Marktführer sind wir von gewissen Marktgegebenheiten abhängig und da sind wir so aufgestellt, dass wir uns durch eine gewisse Flexibilität auszeichnen.“ | Zitate |

- *„Wir haben erkannt, dass der alleinige Vertrieb von Produkten nicht ausreicht, daher haben wir uns frühzeitig zum erfolgreichen Systemanbieter entwickelt, was von Konkurrenten nachgeahmt wird.“*
- *„Wir lernen ständig von Erfolgen und natürlich auch von Niederlagen, so können wir flexibel agieren und reagieren. Diese Flexibilität zeichnet alle Mitarbeiter und unsere Führungsriege aus sowie unsere Unternehmenskultur und -organisation.“*

Innovation Capabilities

Frühzeitige Entwicklung zum Systemanbieter und von Konkurrenten nachgeahmt, Förderung von Lernkultur und Mitarbeiterkompetenzen steigert Innovationsaffinität, Neuigkeiten in Beratung und Produktion, Design, Orientierung an Wertschöpfungskette, Spezialisierung, Ausrichtung auf potentielle Kundenwünsche, Innovationen anhand Kreativideen – danach Abgleich mit Kunden-/ Marktinfos, Innovationsfähigkeit, Fähigkeit zu neuen Produkte/Dienstleistungen, Chancen frühzeitig identifizieren und nutzen, neue Ideen entwickeln, verstehen und kreativ umsetzen, durch Mitarbeiterfreiraum/-kreativität und entsprechende Unternehmensorganisation, Verknüpfung von Informationen, Wissen und Lernprozessen zur Förderung innovativer Ideen

MD-Aspekt:
10 von 12

- *„Das Fördern und Verfolgen innovativer Ideen ist Bestandteil unserer Unternehmenskultur und wird durch die Unternehmensführung gesteuert und vorangetrieben.“*
 - *„Wir fördern und fordern offene Horizonte und nicht Arbeit nach Abteilungsgrenzen oder Dienstplan.“*
 - *„Bei unserer Produktentwicklung kümmern wir uns erst mal um uns und unsere Ideen, dann gleichen wir das mit Kundeninformationen ab, dabei lassen wir den Wettbewerb größtenteils außen vor.“*
 - *„Wir wagen regelmäßig die Entwicklung von Innovationen und nehmen dabei auch Rückschläge in Kauf, ohne Mut zum Risiko wären einige unserer erfolgreichen Innovationen nicht möglich gewesen.“*
 - *„Innovationen entstehen nicht allein durch neue Ideen, sondern auch durch deren Einbettung in Prozesse und Strategien.“*
-

Zitate

Wir sind **kundenorientierter** als unsere Wettbewerber. ₁ ₂ ₃ ₄ ₅ ₆ ₇

C**Mitarbeiterkompetenzen**Die u.g. Aussagen beziehen sich auf die **Kompetenzen der Unternehmensmitarbeiter**.

Wir haben unternehmensintern systematische Maßnahmen und Strukturen entwickelt, ...

trifft gar
nicht zuteils,
teilstrifft voll
und ganz zu

... um durch kontinuierliche **Weiterbildung** die Kompetenzen unserer Mitarbeiter zu erweitern.

₁ ₂ ₃ ₄ ₅ ₆ ₇

... bei denen Mitarbeiter ihre **Erfahrungen** laufend weitergeben.

₁ ₂ ₃ ₄ ₅ ₆ ₇

... um möglichst vielen Mitarbeitern kontinuierlich **Informationen** zugänglich zu machen und so deren Wissen zu stärken.

₁ ₂ ₃ ₄ ₅ ₆ ₇

... um aus unseren **Projekterfolgen und -misserfolgen** ständig zu lernen.

₁ ₂ ₃ ₄ ₅ ₆ ₇

... um die Erfahrungen einzelner Mitarbeiter zu dokumentieren und diese **für alle zugänglich** und nutzbar zu machen.

₁ ₂ ₃ ₄ ₅ ₆ ₇

... um die **Fähigkeiten** unserer Mitarbeiter kontinuierlich richtig einzuschätzen (z.B. durch Assessment-Center, Mitarbeitergespräche).

₁ ₂ ₃ ₄ ₅ ₆ ₇

D**Einstellung der Mitarbeiter**Die u.g. Aussagen beziehen sich auf das unternehmerische Denken und Verhalten Ihrer Mitarbeiter, d.h. auf deren **Engagement für Ihr Unternehmen**.

Ich habe den Eindruck, dass unsere Mitarbeiter ...

trifft gar
nicht zuteils,
teilstrifft voll
und ganz zu

... **stolz** sind, für unser Unternehmen zu arbeiten.

₁ ₂ ₃ ₄ ₅ ₆ ₇

... mit Externen **ungern** über unser Unternehmen **sprechen**.

₁ ₂ ₃ ₄ ₅ ₆ ₇

... die **Probleme** des Unternehmens als ihre eigenen betrachten.

₁ ₂ ₃ ₄ ₅ ₆ ₇

... in der Regel ihre eigenen **Entscheidungen** treffen können.

₁ ₂ ₃ ₄ ₅ ₆ ₇

... auf ein hohes Maß an **Fehlertoleranz** vertrauen können.

₁ ₂ ₃ ₄ ₅ ₆ ₇

E**Unternehmenskultur**Die u.g. Aussagen beziehen sich auf die grundsätzlichen **Werte und Ziele** hinsichtlich des Faktors **Eigenständigkeit** in Ihrem Unternehmen.

Unser Unternehmen zeichnet sich aus durch ...

trifft gar
nicht zuteils,
teilstrifft voll
und ganz zu

... eine **dynamische** und **flexible Entwicklung**.

₁ ₂ ₃ ₄ ₅ ₆ ₇

... Unternehmensbereiche mit einer unterschiedlichen

₁ ₂ ₃ ₄ ₅ ₆ ₇

| | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ... das Erschließen neuer Märkte . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... die Entwicklung neuer Produkte/Services . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | | |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| L | Statistische Informationen Abschließend bitten wir Sie um einige statistische Informationen ; diese werden anonym und vertraulich ausgewertet. Bitte drücken Sie Ihre Einschätzung durch das Ankreuzen der entsprechenden Ziffern bzw. das Ausfüllen von Kennzahlen aus! | | | | | | |
| Im Vergleich zu unserem schärfsten Wettbewerber ... | | trifft gar nicht zu | | teils, teils | | trifft voll und ganz zu | |
| ... sind wir profitabler . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... sind wir größer (Unternehmensgröße). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... ist unser Marktanteil größer . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... wachsen wir schneller . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wie viele Wettbewerber gibt es in Ihrer Branche? | | | | | | | |
| ca. _____ Wettbewerbsunternehmen | | | | | | | |
| Unser Unternehmen nimmt eine überdurchschnittliche Wettbewerbsposition ein. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unsere Wettbewerbsposition hat sich gegenüber dem Vorjahr überdurchschnittlich gut entwickelt . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Um wie viel % ist 2012 der Gewinn Ihres Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr gestiegen bzw. gefallen? | <input type="checkbox"/> gestiegen um ___ % <input type="checkbox"/> gefallen um ___ % | | | | | | |
| Um wie viel % ist 2012 der Umsatz Ihres Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr gestiegen bzw. gefallen? | <input type="checkbox"/> gestiegen um ___% <input type="checkbox"/> gefallen um ___ % | | | | | | |
| Um wie viel % ist 2012 das Investment Ihres Unternehmens in Forschung und Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr gestiegen bzw. gefallen? | <input type="checkbox"/> gestiegen um ___ % <input type="checkbox"/> gefallen um ___% | | | | | | |
| In welcher Funktion sind Sie in Ihrem Unternehmen tätig? | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Vorstand | <input type="checkbox"/> Geschäftsführung | | | <input type="checkbox"/> Leitung Marketing | | | |
| <input type="checkbox"/> Leitung Vertrieb | <input type="checkbox"/> Leitung Forschung und Entwicklung | | | <input type="checkbox"/> Assistent des Vorstands | | | |
| <input type="checkbox"/> Assistent der Geschäftsführung | <input type="checkbox"/> sonstige Abteilungs-/Bereichsleitung | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> sonstige Tätigkeit: _____ | | | | | | | |
| Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? | | | | | | | |
| 2012: ca. _____ in Deutschland ca. _____ weltweit | | | | | | | |
| Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet ? | | | | | | | |
| _____ (JJJJ) | | | | | | | |
| Zu welchem Verband bzw. welcher Branche gehört Ihr Unternehmen? | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Druck & Medien | | | | <input type="checkbox"/> Maschinen- & Anlagenbau | | | |

Zur anonymen Zuordnung des Fragebogens bitten wir Sie um folgende codierte 5-stellige Angabe:
2. Buchstabe Ihres Vornamens, 3. Buchstabe Ihres Nachnamens, 4. Buchstabe des Unternehmens-
namens und 3. und 4. Ziffer Ihres Geburtsjahres (Beispiel: **NIH58** für Anton Reinecke, Fuchs-Bau, 1958)

Code: = = = = =

VIELEN DANK NOCHMALS FÜR IHRE TEILNAHME !



Andreas



P. Perstige



M. Blum

G – VDMA: Fragebogen der Hauptbefragung

Inter|drive

Steigerung der Interaktionskompetenz zur Umsetzung von Marktführerschaftsstrategien in der Dienstleistungswirtschaft

Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen



tu technische universität dortmund

Unternehmensbefragung zur Markt- und Innovationsorientierung

„Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind.“ Henry Ford

Deswegen untersuchen wir Unternehmensstrategien, die ein erfolgreiches Bewegen am Markt erfassen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die Studienergebnisse ermöglichen Aussagen darüber, welche Strategien zum Erfolg führen und dienen allein wissenschaftlichen Zwecken.

Als Dank für Ihre Teilnahme erhalten Sie nach Abschluss der Studie eine Management Summary der Ergebnisse sowie eine Maßnahmenübersicht zur strategischen Ausrichtung Ihres Unternehmens!

Zudem verlosen wir unter allen Teilnehmern 30 Exemplare des Marketing-Bestsellers „Meine Marke: Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar und langfristig erfolgreich macht“ von H. Walla und bieten zudem eine Verbandspräsentation der Ergebnisse an!

Das Ausfüllen dieses Fragebogens dauert ca. 15 Minuten.

Wir sichern Ihnen die strikt vertrauliche Behandlung sowie anonymisierte Auswertung Ihrer Angaben zu!

Für Rückfragen steht Ihnen Diplom-Wirtschaftspsychologin Meike Terstiege unter meike.terstiege@tu-dortmund.de sowie unter 01523-19 61 566 jederzeit zur Verfügung!

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

| A | Marktverhalten Die u.g. Aussagen beziehen sich auf die Haltung Ihres Unternehmens ggü. anderen Marktteilnehmern . Bitte drücken Sie Ihre Einschätzung durch das Ankreuzen der entsprechenden Ziffer aus! | | | | | | | |
|--|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Aus meiner Sicht sind wir im Vergleich zum Wettbewerb in der Lage ... | | trifft gar nicht zu | teils, teils | | | | trifft voll und ganz zu | |
| ... | Einfluss auf die Anzahl unserer Wettbewerber am Markt zu nehmen (z.B. durch Kooperationen, Schaffen von Markteintrittsbarrieren). | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ |
| ... | neue Vertriebsformen zu nutzen, die uns in eine vorteilhafte Position gegenüber dem Wettbewerb bringen. | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ |
| ... | die Distributionskanäle durch Kooperationen mit Handelspartnern zu unseren Gunsten zu beeinflussen. | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ |
| ... | die Distributionskanäle durch Kooperationen mit anderen Unternehmen zu unseren Gunsten zu beeinflussen. | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ |

| C | Mitarbeiterkompetenzen Die u.g. Aussagen beziehen sich auf die Kompetenzen der Unternehmensmitarbeiter. | | | | | | | |
|--|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| Wir haben unternehmensintern systematische Maßnahmen und Strukturen entwickelt, ... | trifft gar nicht zu | teils, teils | | | | | trifft voll und ganz zu | |
| ... um durch kontinuierliche Weiterbildung die Kompetenzen unserer Mitarbeiter zu erweitern. | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ | |
| ... bei denen Mitarbeiter ihre Erfahrungen laufend weitergeben. | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ | |
| ... um möglichst vielen Mitarbeitern kontinuierlich Informationen zugänglich zu machen und so deren Wissen zu stärken. | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ | |
| ... um aus unseren Projekterfolgen und -misserfolgen ständig zu lernen. | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ | |
| ... um die Erfahrungen einzelner Mitarbeiter zu dokumentieren und diese für alle zugänglich und nutzbar zu machen. | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ | |
| ... um die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter kontinuierlich richtig einzuschätzen (z.B. durch Assessment-Center, Mitarbeitergespräche). | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ | |

| D | Einstellung der Mitarbeiter Die u.g. Aussagen beziehen sich auf das unternehmerische Denken und Verhalten Ihrer Mitarbeiter, d.h. auf deren Engagement für Ihr Unternehmen. | | | | | | | |
|--|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| Ich habe den Eindruck, dass unsere Mitarbeiter ... | trifft gar nicht zu | teils, teils | | | | | trifft voll und ganz zu | |
| ... stolz sind, für unser Unternehmen zu arbeiten. | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ | |
| ... mit Externen ungern über unser Unternehmen sprechen. | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ | |
| ... die Probleme des Unternehmens als ihre eigenen betrachten. | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ | |
| ... in der Regel ihre eigenen Entscheidungen treffen können. | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ | |
| ... auf ein hohes Maß an Fehlertoleranz vertrauen können. | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ | |

| E | Unternehmenskultur Die u.g. Aussagen beziehen sich auf die grundsätzlichen Werte und Ziele hinsichtlich des Faktors Eigenständigkeit in Ihrem Unternehmen. | | | | | | | |
|---|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| Unser Unternehmen zeichnet sich aus durch ... | trifft gar nicht zu | teils, teils | | | | | trifft voll und ganz zu | |
| ... eine dynamische und flexible Entwicklung. | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ | |
| ... Unternehmensbereiche mit einer unterschiedlichen Unternehmenskultur. | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ | |
| ... eine exzellente Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern. | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ | |

| L | Statistische Informationen | | | | | | | |
|----------|--|--|---------------------------------------|--|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| | Abschließend bitten wir Sie um einige statistische Informationen ; diese werden anonym und vertraulich ausgewertet. Bitte drücken Sie Ihre Einschätzung durch das Ankreuzen der entsprechenden Ziffern bzw. das Ausfüllen von Kennzahlen aus! | | | | | | | |
| | Im Vergleich zu unserem schärfsten Wettbewerber ... | trifft gar nicht zu | | teils, teils | | trifft voll und ganz zu | | |
| | ... sind wir profitabler . | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ |
| | ... sind wir größer (Unternehmensgröße). | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ |
| | ... ist unser Marktanteil größer . | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ |
| | ... wachsen wir schneller . | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ |
| | Wie viele Wettbewerber gibt es in Ihrer Branche? ca. _____ Wettbewerbsunternehmen | | | | | | | |
| | Unser Unternehmen nimmt eine überdurchschnittliche Wettbewerbsposition ein. | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ |
| | Unsere Wettbewerbsposition hat sich gegenüber dem Vorjahr überdurchschnittlich gut entwickelt . | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ | <input type="checkbox"/> ₆ | <input type="checkbox"/> ₇ |
| | Um wie viel % ist 2012 der Gewinn Ihres Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr gestiegen bzw. gefallen? | <input type="checkbox"/> gestiegen um ___ % <input type="checkbox"/> gefallen um ___ % | | | | | | |
| | Um wie viel % ist 2012 der Umsatz Ihres Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr gestiegen bzw. gefallen? | <input type="checkbox"/> gestiegen um ___ % <input type="checkbox"/> gefallen um ___ % | | | | | | |
| | Um wie viel % ist 2012 das Investment Ihres Unternehmens in Forschung und Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr gestiegen bzw. gefallen? | <input type="checkbox"/> gestiegen um ___ % <input type="checkbox"/> gefallen um ___ % | | | | | | |
| | In welcher Funktion sind Sie in Ihrem Unternehmen tätig? | | | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> Vorstand | <input type="checkbox"/> Geschäftsführung | | | <input type="checkbox"/> Leitung Marketing | | | |
| | <input type="checkbox"/> Leitung Vertrieb | <input type="checkbox"/> Leitung Forschung und Entwicklung | | | <input type="checkbox"/> Assistent des Vorstands | | | |
| | <input type="checkbox"/> Assistent der Geschäftsführung | <input type="checkbox"/> sonstige Abteilungs-/Bereichsleitung | | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> sonstige Tätigkeit: _____ | | | | | | | |
| | Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? | | | | | | | |
| | 2012: ca. _____ in Deutschland | | | | ca. _____ weltweit | | | |
| | Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet ? | | | | | | | |
| | _____ (JJJJ) | | | | | | | |
| | Zu welchem Verband bzw. welcher Branche gehört Ihr Unternehmen? | | | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> Druck & Medien | | | <input type="checkbox"/> Maschinen- & Anlagenbau | | | | |

Zur anonymen Zuordnung des Fragebogens bitten wir Sie um folgende codierte 5-stellige Angabe:
2. Buchstabe Ihres Vornamens, 3. Buchstabe Ihres Nachnamens, 4. Buchstabe des Unternehmens-
namens und 3. und 4. Ziffer Ihres Geburtsjahres (Beispiel: **NIH58** für Anton Reinecke, Fuchs-Bau, 1958)

Code: = = = = =

VIELEN DANK NOCHMALS FÜR IHRE TEILNAHME !



Andreas



P. Perstige



M. Blum

H – Reminder zur Hauptbefragung

Sehr geehrte/r Frau xx / Herr xx,

was sind DIE Stellhebel für ein erfolgreiches strategisches Marketingmanagement?

Diese Frage beschäftigt uns, den Marketing-Lehrstuhl der TU Dortmund, im Rahmen eines Forschungsprojekts und Dissertationsvorhabens. Dazu befragen wir ausgewählte deutsche Unternehmen, um Management-Erfolgsfaktoren zu identifizieren.

Hierzu hatten wir Ihnen den Link zu unserer Online-Befragung gesendet – über Ihre Teilnahme würden wir uns sehr freuen!

Als DANKEschön für Ihre Teilnahme erhalten Sie eine Management Summary der Studienergebnisse sowie eine Maßnahmenübersicht zur strategischen Ausrichtung Ihres Unternehmens! Zudem verlosen wir unter allen Teilnehmern 30 Exemplare des Marketing-Bestsellers „Ein Klick: Der Aufstieg von Amazon und Jeff Bezos“ von Richard L. Brandt.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung und viele Grüße,
Meike Terstiege

Diplom-Wirtschaftspsychologin

TU Dortmund
Lehrstuhl Marketing
Otto-Hahn-Str. 6
44221 Dortmund

| | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ... die Zufriedenheit unserer Kunden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... die Anzahl neuer Kunden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... unser Marktanteil. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... das Erschließen neuer Märkte. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... die Entwicklung neuer Produkte/Services. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Statistische Informationen | | | | | | | |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Im Vergleich zu unserem schärfsten Wettbewerber ... | trifft gar nicht zu | | | teils, teils | | | trifft voll und ganz zu |
| ... sind wir profitabler. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... sind wir größer (Unternehmensgröße). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... ist unser Marktanteil größer. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... wachsen wir schneller. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unser Unternehmen nimmt eine überdurchschnittliche Wettbewerbsposition ein. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unsere Wettbewerbsposition hat sich gegenüber dem Vorjahr überdurchschnittlich gut entwickelt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Um wie viel % ist 2012 der Gewinn Ihres Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr gestiegen bzw. gefallen? | <input type="checkbox"/> gestiegen um ___ % <input type="checkbox"/> gefallen um ___ % | | | | | | |
| Um wie viel % ist 2012 der Umsatz Ihres Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr gestiegen bzw. gefallen? | <input type="checkbox"/> gestiegen um ___% <input type="checkbox"/> gefallen um ___ % | | | | | | |
| Um wie viel % ist 2012 das Investment Ihres Unternehmens in Forschung und Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr gestiegen bzw. gefallen? | <input type="checkbox"/> gestiegen um ___ % <input type="checkbox"/> gefallen um ___ % | | | | | | |
| Zu welchem Verband bzw. welcher Branche gehört Ihr Unternehmen? | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Druck & Medien | | | | <input type="checkbox"/> Maschinen- & Anlagenbau | | | |

Bitte machen Sie zur anonymen Zuordnung des Fragebogens erneut folgende codierte 5-stellige Angabe:
2. Buchstabe Ihres Vornamens, 3. Buchstabe Ihres Nachnamens, 4. Buchstabe des Unternehmens-
namens und 3. und 4. Ziffer Ihres Geburtsjahres (Beispiel: **NIH58** für Anton Reinecke, Fuchs-Bau, 1958)

Code: = = = = =

VIELEN DANK NOCHMALS FÜR IHRE TEILNAHME !



Andreas



P. Fertige



M. Blum

| | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ... die Zufriedenheit unserer Kunden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... die Anzahl neuer Kunden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... unser Marktanteil. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... das Erschließen neuer Märkte. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... die Entwicklung neuer Produkte/Services. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Statistische Informationen | | | | | | | |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Im Vergleich zu unserem schärfsten Wettbewerber ... | trifft gar nicht zu | | | teils, teils | | | trifft voll und ganz zu |
| ... sind wir profitabler. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... sind wir größer (Unternehmensgröße). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... ist unser Marktanteil größer. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... wachsen wir schneller. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unser Unternehmen nimmt eine überdurchschnittliche Wettbewerbsposition ein. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unsere Wettbewerbsposition hat sich gegenüber dem Vorjahr überdurchschnittlich gut entwickelt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Um wie viel % ist 2012 der Gewinn Ihres Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr gestiegen bzw. gefallen? | <input type="checkbox"/> gestiegen um ___ % <input type="checkbox"/> gefallen um ___ % | | | | | | |
| Um wie viel % ist 2012 der Umsatz Ihres Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr gestiegen bzw. gefallen? | <input type="checkbox"/> gestiegen um ___% <input type="checkbox"/> gefallen um ___ % | | | | | | |
| Um wie viel % ist 2012 das Investment Ihres Unternehmens in Forschung und Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr gestiegen bzw. gefallen? | <input type="checkbox"/> gestiegen um ___ % <input type="checkbox"/> gefallen um ___ % | | | | | | |
| Zu welchem Verband bzw. welcher Branche gehört Ihr Unternehmen? | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Druck & Medien | | | | <input type="checkbox"/> Maschinen- & Anlagenbau | | | |

Bitte machen Sie zur anonymen Zuordnung des Fragebogens erneut folgende codierte 5-stellige Angabe:
2. Buchstabe Ihres Vornamens, 3. Buchstabe Ihres Nachnamens, 4. Buchstabe des Unternehmens-
namens und 3. und 4. Ziffer Ihres Geburtsjahres (Beispiel: **NIH58** für Anton Reinecke, Fuchs-Bau, 1958)

Code: = = = = =

VIELEN DANK NOCHMALS FÜR IHRE TEILNAHME !



Andreas



P. Fertige



M. Blum

K – Tabellen

Tabelle K/1: Zitate zu Market Driving-Aspekten, Fallstudienübereinstimmungen und konzeptionellem Rahmen

| Markttreibendes Verhalten nach Stolper (2007), in Anlehnung an Jaworski et al. (2000), Ottesen et al. (2003), Carrillat et al. (2004), Hills et al. (2005) und dessen Ausprägungen | Nora Systems | H.C. Starck | Albert Gruppe |
|---|--|---|--|
| Veränderung der Marktstruktur | | | |
| <i>Direkte Veränderung der Marktstruktur via (De-)Construction</i> | | | |
| Marktteilnehmerreduktion | x | - | x |
| Zitate | „Aufgrund unserer Entscheidung sich als Systemanbieter zu positionieren haben einige Wettbewerber nicht mithalten können.“ | - | „Der internationale Wettbewerb hat zwar zugenommen, bedeutende nationale Wettbewerber sind aber weniger geworden.“ |
| Marktteilnehmeraddition | - | - | x |
| Zitate | - | - | „Wir haben immer sinnvolle und gute Kooperationspartner gefördert.“ |
| Ändern von Funktion, Leistung etc. | x | - | x |
| Zitate | „Zuvor hat man nur Produkte verkauft, jetzt versuchen alle, so wie wir, Systemlösungen anzubieten.“ | - | „Wir haben zuerst nur Standardprodukte angeboten, wechselten aber zudem erfolgreich zu maßgefertigten Angeboten.“ |
| Schaffen von Werten | x | x | x |
| Zitate | „Wir kennen nicht nur unsere Produkte, sondern haben auch Architektur- und Bau-Know how.“ | „Aufgrund unserer u.a. CRM-Maßnahmen hat die Bedeutung von Marketing stark zugenommen.“ | „Für uns ist die gleichwertige und zuvorkommende Behandlung aller Kunden wichtig.“ |
| Veränderung Marktteilnehmerverhalten | | | |
| <i>Direkte Veränderung des Marktteilnehmerverhaltens via (De-)Construction</i> | | | |
| Schaffen von Kundenpräferenzen | x | - | x |
| Zitate | „Unsere Kunden bekommen nur von uns 100%ig alles aus einer Hand.“ | - | „Unsere Kundenpflege und innovative Preisstruktur binden Kunden.“ |
| | x | - | x |

| | | | |
|--|---|---|---|
| Ändern von Kundenpräferenzen | | | |
| Zitate | „Vorher mussten unsere Kunden verschiedene Dienstleister in Anspruch nehmen, mit unserem Service bekommen sie alles von A bis Z.“ | - | „Ein enger Kundenkontakt ist unseren Kunden meist wichtiger als z.B. billige Preise“ |
| Abbau von Kundenunsicherheiten | - | × | - |
| Zitate | - | „Wir versichern unseren Kunden Qualität und Quantität der Produkte.“ | - |
| Schaffen von Wettbewerbspräferenzen | × | × | × |
| Zitate | „Die Konkurrenz sieht nun Marketing als relevant an.“ | „Unsere Wettbewerber starten nun auch Kundenbindungsaktivitäten.“ | „Tailor-made Lösungen gewinnen bei unseren Konkurrenten an Relevanz.“ |
| Ändern von Wettbewerbspräferenzen | × | × | × |
| Zitate | „Unsere Konkurrenz konzentriert sich zunehmend auf Marketing und Vertrieb und nicht nur auf Produkte.“ | „Der Weg unserer Wettbewerber geht von reinen Preisdiskussionen hin zu Qualitäts- und Wertschöpfung.“ | „Man kümmert sich jetzt immer weniger nur um Massenproduktion, sondern um maßgeschneiderte Produkte.“ |
| <i>Indirekte Veränderung des Marktteilnehmerverhaltens via (De-)Construction</i> | | | |
| Aufbau von Kundenzwängen | × | - | - |
| Zitate | „Unsere Kunden sehen sich in der Verpflichtung auf unser gesamtes Netzwerk von Produkten, Know how und Partnern zurückzugreifen.“ | - | - |
| Aufbau von Wettbewerbszwängen | × | × | × |
| Zitate | „Wettbewerber sehen sich in der Pflicht unserem Systemangebot nachzueifern.“ | „Unsere Wettbewerber kümmern sich jetzt auch verstärkt um das Thema der sozialen Verantwortung.“ | „Insb. die Wettbewerber aus Asien müssen sich umorientieren, von Massenproduktion zu Uniqueness.“ |
| Aufbau von Zuliefererzwängen | × | - | × |
| Zitate | „Wir haben Verträge mit unseren Dienstleistern, die Nachhaltigkeit beinhalten.“ | „An Social Responsibility kommen unsere Zulieferer nicht mehr vorbei.“ | „Die Herstellungsprozesse unserer Zulieferer sind für uns keine Black box.“ |
| | × | × | × |

Schaffen von Organisations-/
Unternehmenskultur
(Führungsstil, Werte, Ziele etc.)

Zitate

„Unsere Unternehmenskultur beruht vor allem auf der Eigenverantwortung aller Mitarbeiter.“

„Uns kennzeichnen Internationalität, globale Marktkennntnis, Entscheidungsfreiheit und flache Hierarchien.“

„Fairness ggü. allen Geschäftspartnern und Kunden sowie das Konzentrieren auf uns selbst sind uns wichtig.“

Tabelle K/2: Cross Case-Analyse und Häufigkeitstabelle

| MD-Aspekt | Häufigkeiten der Nennungen* | Beispiele für Zitate |
|----------------------------------|--|--|
| Patente | n = 15 (Patente erwähnt 6 von 12) | „Wir besitzen Patente, die unsere Innovationskraft unterstreichen, ein gutes Marketingtool sind und als Wert für uns stehen.“ Nora Systems |
| Unternehmensmarke | n = 19 (Marke erwähnt 7 von 12) | „Nora als Unternehmen ist eine genauso wichtige Marke wie unsere Produkte.“ Nora Systems |
| Unternehmenskultur | n = 36 (Kultur erwähnt 11 von 12) | „Wir handeln entsprechend unserer gemeinsamen Unternehmenskultur, die vor allem für das gemeinsame Erreichen und Bewahren von Marktführerschaft steht und die auch unsere Kunden und Dienstleister teilen sollten.“ H.C. Starck |
| Mitarbeiterinvolvement | n = 23 (Involv. erwähnt 11 von 12) | „Wir kümmern uns sehr um die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter, da sie für den Erfolg unseres Unternehmens verantwortlich sind.“ Albert Gruppe |
| Mitarbeiterkompetenzen | n = 32 (Komp. erwähnt 10 von 12) | „Mitarbeiterkompetenzen sind ebenso nicht nur ein HR-Thema. Nur „fitted“ Mitarbeiter bringen uns voran.“ H.C. Starck |
| Strategische Flexibilität | n = 11 (Flex. erwähnt 9 von 12) | „Wir sind so aufgestellt, dass wir uns schnell und kompetent neuen Anforderungen stellen können.“ Nora Systems |
| Wettbewerbsintensität | n = 24 (Wettb. erwähnt 10 von 12) | „Das Tempo und der Druck der Aktivitäten unserer Wettbewerber sind recht ausgeprägt in unserer Branche.“ Albert Gruppe |

Tabelle K/3: Market Driving-Determinanten, -Definitionen und Unternehmensbeispiele

| MD-Aspekt | Definition | Zitate |
|---------------------------------|---|--|
| (1.1) Patente | ... ermöglichen Unternehmen Wettbewerbsvorteile, da es den Wettbewerbern aufgrund des Patentschutzes erschwert oder sogar unmöglich gemacht wird, die gleiche Ressource zu erwerben bzw. zu nutzen. <i>Dreßler, 2006</i> | „Wir besitzen Patente, die unsere Innovationskraft unterstreichen, ein gutes Marketingtool sind und als Wert für uns stehen.“ <i>Nora Systems</i> „Die Gründung unseres Unternehmens basiert auf einem Patent. Und auch jetzt sind Patente weiterhin ein treibender Faktor unseres Erfolges.“ <i>Albert Gruppe</i> |
| (1.2) Unternehmensmarke | ..., Produkt bzw. Dienstleistung und Leadership bilden eine Einheit, die Marke stellt den Wert des Erscheinungsbildes eines Unternehmens dar. <i>Krauthammer/Hinterhuber, 2005</i> | „Nora als Unternehmen ist eine genauso wichtige Marke wie unsere Produkte.“ <i>Nora Systems</i> „Marken sind für uns weniger relevant, aber unser Firmenname und das wofür wir stehen, kann als Marke und Erfolgsfaktor betrachtet werden.“ <i>H.C. Starck</i> „Wir selbst sind und bleiben ein Unternehmen, das für bestimmte Werte steht. Das ist relevant für unsere Kunden und Partner, die dadurch wissen, woran sie sind.“ <i>Albert Gruppe</i> |
| (1.3) Unternehmenskultur | ... repräsentiert die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen auf immaterieller Ebene; sie ist ein Muster von Grundsätzen, das die Mitglieder eines Unternehmens zur Bewältigung von Problemen zur externen Anpassung und internen Integration gelernt haben, welches sich bewährt hat und innerhalb des betreffenden Unternehmens bindend ist. <i>Engfer/Grunewald, 2010</i> | „Unsere Unternehmenskultur gibt die Art und Weise vor, wie wir den Weg zu beschreiten haben; und ist geprägt durch Eigenständigkeit und ständig neue Ideen.“ <i>Nora Systems</i> „Wir handeln entsprechend unserer gemeinsamen Unternehmenskultur, die vor allem für das gemeinsame Erreichen und Bewahren von Marktführerschaft steht und die auch unsere Kunden und Dienstleister teilen sollten.“ <i>H.C. Starck</i> „Unternehmenskultur fängt bei uns bereits im Vorstellungsgespräch an und begleitet uns alle ständig. Sie ist zwar nicht schriftlich festgehalten, aber jeder weiß, dass es darum geht, mit innovativen Produkten dem Wettbewerb voraus zu sein.“ <i>Albert Gruppe</i> |
| (2.1) Mitarbeiterinvolvement | ... lässt sich kennzeichnen als Ergebnis der „Einstellung in Bezug auf das Arbeitsumfeld, die sich aus dem abwägendem Vergleich zwischen dem erwarteten Arbeitsumfeld (Soll) und dem tatsächlich vorhandenen Arbeitsumfeld (Ist)“ ergibt. <i>Stock-Homburg, 2009</i> | „Nur zufriedene Mitarbeiter bringen Topleistung; darum hat die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter für uns oberste Priorität.“ <i>Nora Systems</i> „Mitarbeiterzufriedenheit ist für uns nicht nur ein HR-Thema, sondern wirkt sich auch kontinuierlich auf Marketing- und Vertriebsmaßnahmen aus.“ <i>H.C. Starck</i> „Wir kümmern uns sehr um die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter, da sie für den Erfolg unseres Unternehmens verantwortlich sind.“ <i>Albert Gruppe</i> |

| | | |
|--------------------------------------|---|---|
| (2.2) Mitarbeiter- kompetenzen | ... entstehen durch die wiederholt erfolgreiche Aktivierung und Bündelung unterschiedlicher Ressourcen hinsichtlich der Bewältigung von Aufgaben im Arbeitsumfeld bzw. durch die Reflexion und Verarbeitung dadurch gewonnener Kenntnisse und Erfahrungen. <i>North et al., 2012</i> | „Der Ausbau der Fähigkeiten unserer Mitarbeiter ist und bleibt mitverantwortlich für unseren Erfolg.“ <i>Nora Systems</i> „Mitarbeiterkompetenzen sind ebenso nicht nur ein HR-Thema. Nur „fitte“ Mitarbeiter bringen uns voran.“ <i>H.C. Starck</i> „Unsere Mitarbeiter werden immer in ihren Kompetenzen gefördert, so dass jeder zum Unternehmenserfolg beitragen kann.“ <i>Albert Gruppe</i> |
| (3.1) Strategische Flexibilität | ... umfasst das Rekonfigurieren von Ressourcen, Verhaltensweisen und Strategien in dynamischen Umwelten und stellt eine Fähigkeit dar, die sich positiv auf den Marktwert bzw. auf den Unternehmenserfolg auswirkt. <i>Kaluza, 2005</i> | „Wir sind so aufgestellt, dass wir uns schnell und kompetent neuen Anforderungen stellen können.“ <i>Nora Systems</i> „Unser Markt ändert sich zwar nicht häufig, dafür jedoch sehr stark, darauf sind wir strategisch vorbereitet und beziehen unsere Partner mit ein.“ <i>H.C. Starck</i> |
| (Moderator) Wettbewerbsintensität | ... Geschwindigkeit mit der Vorsprungsgewinne durch Imitation aufgezehrt werden und Stärke der Reaktionsverbundenheit. ... eine Funktion der Marktform, deren wichtigste Eigenschaften Anbieterzahl und Homogenitätsgrad des Angebotes sind. <i>Kramer, 2002</i> | „Der Wettbewerbsdruck bei uns ist immer stark zu spüren.“ <i>Nora Systems</i> „Das Tempo und der Druck der Aktivitäten unserer Wettbewerber sind recht ausgeprägt in unserer Branche.“ <i>Albert Gruppe</i> |

Tabelle K/4: Operationalisierung von Market Driving

| Market Driving-Strategie | Market Driving-Operationalisierungsaspekte |
|---|--|
| | Aus meiner Sicht sind wir im Vergleich zum Wettbewerb in der Lage... |
| Veränderung der Marktstruktur | <ul style="list-style-type: none"> ... Einfluss auf die Anzahl unserer Wettbewerber am Markt zu nehmen. ... neue Vertriebsformen zu nutzen, die unser Unternehmen in eine vorteilhafte Position gegenüber dem Wettbewerb bringen. ... die Distributionskanäle durch Kooperationen mit Handelspartnern zu unseren Gunsten zu beeinflussen. ... die Distributionskanäle durch Kooperationen mit anderen Unternehmen zu unseren Gunsten zu beeinflussen. ... die Aufgaben/Rollen unserer Lieferanten regelmäßig aktiv zu verändern. |
| Veränderung des Marktteilnehmerverhaltens | <ul style="list-style-type: none"> ... Wettbewerbern den Zugang zum Markt zu erschweren ... den politischen Entscheidungsprozess in für uns relevanten Bereichen zu unseren Gunsten zu beeinflussen. ... regelmäßig neue Produkte/Services zu entwickeln, welche unsere Kunden dazu bringen sollen, ihre Vorlieben/Abneigungen zu hinterfragen. ... unsere Kunden zu ermutigen, die Bedeutung bestimmter Produkteigenschaften zu überdenken. ... Produkte/Services zu entwickeln, welche die unbewussten Wünsche unserer Kunden ansprechen. ... Produkte/Services mit einem sehr hohen Neuigkeitsgrad zu entwickeln. ... regelmäßig Ideen aus anderen Branchen zu übernehmen, die unsere Wettbewerber überraschen. ... neue Produkt-/Technologiestandards in unserer Branche zu setzen. ... regelmäßig innovative Produkte/Services zu entwickeln, die leider häufig vom Wettbewerb kopiert werden. ... innovative Marketingstrategien zu entwickeln, die leider häufig nach kurzer Zeit vom Wettbewerb imitiert werden. |
| <i>Selbsteinschätzung (Phantomvariable)</i> | <i>Allgemein ist die Grundhaltung unseres Unternehmens eher proaktiv als reaktiv.</i> |

Tabelle K/5: Messung und Güte des Market Driving-Konstruktes hinsichtlich Multikollinearität

| Market Driving-Items | Gewicht | t-Wert | VIF |
|---|---------|-----------|-------|
| Aus meiner Sicht sind wir im Vergleich zum Wettbewerb in der Lage ... | | | |
| ... Einfluss auf die Anzahl unserer Wettbewerber am Markt zu nehmen (z.B. durch Kooperationen, Schaffen von Markteintrittsbarrieren). | 0,0707 | 1,0638 | 2,274 |
| ... neue Vertriebsformen zu nutzen, die uns gegenüber dem Wettbewerb in eine vorteilhafte Position bringen. | 0,1412 | 2,1734** | 3,133 |
| ... die Distributionskanäle durch Kooperationen mit Handelspartnern zu unseren Gunsten zu beeinflussen. | 0,1852 | 2,1953** | 3,794 |
| ... die Distributionskanäle durch Kooperationen mit anderen Unternehmen zu unseren Gunsten zu beeinflussen. | -0,0578 | 0,7230 | 3,551 |
| ... die Rollen und Aufgaben unserer Zulieferer regelmäßig zu verändern. | 0,1148 | 1,8586* | 2,317 |
| ... Wettbewerbern den Zugang zum Markt zu erschweren. | -0,0542 | 0,8086 | 2,438 |
| ... den politischen Entscheidungsprozess in für uns relevanten Bereichen zu unseren Gunsten zu beeinflussen. | 0,0184 | 0,3658 | 1,742 |
| ... regelmäßig neue Produkte/Services zu entwickeln, welche unsere Kunden dazu bringen sollen, ihre Vorlieben/Abneigungen zu überdenken. | 0,0119 | 0,1660 | 2,536 |
| ... Produkte/Services zu entwickeln, welche die unbewussten Wünsche unserer Kunden ansprechen. | 0,1131 | 1,6590* | 2,550 |
| ... Produkte/Services mit hohem Neuheitsgrad zu entwickeln. | 0,0821 | 0,9568 | 3,573 |
| ... unsere Kunden zu ermutigen, die Bedeutung bestimmter Produkteigenschaften zu überdenken. | 0,1080 | 1,6581* | 2,448 |
| ... regelmäßig Ideen aus anderen Branchen zu übernehmen, die unsere Wettbewerber überraschen. | 0,2720 | 3,3896*** | 2,829 |
| ... neue Produkt-/Technologiestandards in unserer Branche zu setzen. | 0,1927 | 2,1941** | 3,330 |
| ... regelmäßig innovative Produkte/Services zu entwickeln, die leider häufig von Wettbewerbern kopiert werden. | 0,0401 | 0,4591 | 4,365 |
| ... innovative Marketingstrategien zu entwickeln, die leider häufig nach kurzer Zeit von Wettbewerbern imitiert werden. | 0,0369 | 0,4288 | 3,652 |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Tabelle K/6: Messung und Güte der Market Driving-Dimension Veränderung der Marktstruktur

| Market Driving-Items / Marktstruktur | Gewicht | t-Wert | VIF |
|--|---------|-----------|--------|
| Aus meiner Sicht sind wir im Vergleich zum Wettbewerb in der Lage ... | | | |
| ... Einfluss auf die Anzahl unserer Wettbewerber am Markt zu nehmen (z.B. durch Kooperationen, Schaffen von Markteintrittsbarrieren). | 0,2158 | 2,7736*** | 1,5784 |
| ... neue Vertriebsformen zu nutzen, die uns gegenüber dem Wettbewerb in eine vorteilhafte Position bringen. | 0,4905 | 4,8929*** | 2,5143 |
| ... die Distributionskanäle durch Kooperationen mit Handelspartnern zu unseren Gunsten zu beeinflussen. | 0,2408 | 2,2540** | 2,9231 |
| ... die Distributionskanäle durch Kooperationen mit anderen Unternehmen zu unseren Gunsten zu beeinflussen. | -0,0999 | 0,9033 | 3,2809 |
| ... die Rollen und Aufgaben unserer Zulieferer regelmäßig zu verändern. | 0,3315 | 3,3725*** | 2,0252 |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Tabelle K/7: Messung und Güte der Market Driving-Dimension Veränderung des Marktteilnehmerverhaltens

| Market Driving-Items / Marktteilnehmerverhalten | Gewicht | t-Wert | VIF |
|---|---------|-----------|--------|
| Aus meiner Sicht sind wir im Vergleich zum Wettbewerb in der Lage ... | | | |
| ... Wettbewerbern den Zugang zum Markt zu erschweren. | 0,0869 | 1,0624 | 1,8994 |
| ... den politischen Entscheidungsprozess in für uns relevanten Bereichen zu unseren Gunsten zu beeinflussen. | 0,0565 | 1,0012 | 1,6871 |
| ... regelmäßig neue Produkte/Services zu entwickeln, welche unsere Kunden dazu bringen sollen, ihre Vorlieben/Abneigungen zu überdenken. | -0,0285 | 0,3409 | 2,3760 |
| ... Produkte/Services zu entwickeln, welche die unbewussten Wünsche unserer Kunden ansprechen. | 0,0856 | 1,0889 | 2,3107 |
| ... Produkte/Services mit hohem Neuheitsgrad zu entwickeln. | 0,1668 | 1,8912* | 3,4643 |
| ... unsere Kunden zu ermutigen, die Bedeutung bestimmter Produkteigenschaften zu überdenken. | 0,1246 | 1,7275* | 2,3565 |
| ... regelmäßig Ideen aus anderen Branchen zu übernehmen, die unsere Wettbewerber überraschen. | 0,3350 | 3,5312*** | 2,6113 |
| ... neue Produkt-/Technologiestandards in unserer Branche zu setzen. | 0,2989 | 2,7785*** | 3,1717 |
| ... regelmäßig innovative Produkte/Services zu entwickeln, die leider häufig von Wettbewerbern kopiert werden. | -0,0107 | 0,1047 | 3,8892 |
| ... innovative Marketingstrategien zu entwickeln, die leider häufig nach kurzer Zeit von Wettbewerbern imitiert werden. | 0,1138 | 1,1100 | 3,4900 |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Tabelle K/8: Ergebnisse zur Überprüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums für die reflektiven Konstrukte (Korrelationen zwischen den latenten Variablen)

| | PA 1 | UM 2 | UK 3 | MI 4 | MK 5 | SF 6 | MO 7 | WI 8 | MD 9 | UE 10 | WP 11 | SE 12 | UG 13 | MD 14 | MW5 |
|-------------------------------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|-----|
| Patente (1) | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| Unternehmensmarke (2) | 0,4455 | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| Unternehmenskultur (3) | 0,4257 | 0,8568 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| Mitarbeiterinvolvement (4) | 0,4593 | 0,7740 | 0,8587 | 1 | | | | | | | | | | | |
| Mitarbeiterkompetenzen (5) | 0,5161 | 0,7180 | 0,7784 | 0,7931 | 1 | | | | | | | | | | |
| Strategische Flexibilität (6) | 0,5304 | 0,6899 | 0,7457 | 0,7082 | 0,7508 | 1 | | | | | | | | | |
| Marktorientierung (7) | 0,2932 | 0,8044 | 0,8330 | 0,7541 | 0,6936 | 0,6390 | 1 | | | | | | | | |
| Wettbewerbsintensität (8) | -0,3322 | -0,2070 | -0,2380 | -0,183 | -0,1664 | -0,1433 | -0,1441 | 1 | | | | | | | |
| Market Driving (9) | 0,6706 | 0,6436 | 0,7047 | 0,6936 | 0,7449 | 0,7215 | 0,6245 | -0,3109 | 1 | | | | | | |
| Unternehmensentwicklung (10) | 0,5324 | 0,6268 | 0,7078 | 0,6818 | 0,6563 | 0,6331 | 0,5398 | -0,3545 | 0,7024 | 1 | | | | | |
| Performance ggü. WE (11) | 0,6105 | 0,6597 | 0,6913 | 0,6970 | 0,7123 | 0,6783 | 0,5441 | -0,3349 | 0,7747 | -0,3545 | 1 | | | | |
| Erfolg anhand Strategien (12) | 0,5144 | 0,7820 | 0,8133 | 0,7774 | 0,7343 | 0,7398 | 0,7028 | -0,3227 | 0,7313 | 0,8701 | 0,8513 | 1 | | | |
| Unternehmensgründung (13) | 0,2569 | 0,0261 | 0,1134 | 0,1360 | 0,1458 | 0,0922 | -0,0154 | -0,0737 | 0,2084 | 0,3183 | 0,2631 | 0,1687 | 1 | | |
| Mitarbeiter Deutschland (14) | 0,3744 | 0,2183 | 0,2114 | 0,2316 | 0,2963 | 0,2123 | 0,1530 | -0,2212 | 0,2970 | 0,2383 | 0,3351 | 0,2627 | 0,0388 | 1 | |
| Mitarbeiter weltweit (15) | 0,4291 | 0,2638 | 0,2385 | 0,2486 | 0,3045 | 0,2336 | 0,1852 | -0,2608 | 0,3491 | 0,2760 | 0,3570 | 0,2958 | -0,0002 | 0,8803 | 1 |

Tabelle K/9: Überprüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums (quadrierte Korrelationen)

| | PA 1 | UM 2 | UK 3 | MI 4 | MK 5 | SF 6 | MO 7 | WI 8 | MD 9 | UE 10 | WP 11 | SE 12 | UG 13 | MD 14 | MW15 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| Patente (1) | 0,7084 | | | | | | | | | | | | | | |
| Unternehmensmarke (2) | 0,1985 | 0,8287 | | | | | | | | | | | | | |
| Unternehmenskultur (3) | 0,1812 | 0,7341 | 0,7781 | | | | | | | | | | | | |
| Mitarbeiterinvolvement (4) | 0,2110 | 0,5991 | 0,7374 | 0,7909 | | | | | | | | | | | |
| Mitarbeiterkompetenzen (5) | 0,2664 | 0,5155 | 0,6059 | 0,6290 | 0,7285 | | | | | | | | | | |
| Strategische Flexibilität (6) | 0,2813 | 0,4760 | 0,5561 | 0,5015 | 0,5637 | 0,7211 | | | | | | | | | |
| Marktorientierung (7) | 0,0860 | 0,6471 | 0,6939 | 0,5687 | 0,4811 | 0,4083 | 0,7786 | | | | | | | | |
| Wettbewerbsintensität (8) | 0,1104 | 0,0428 | 0,0566 | 0,0335 | 0,0277 | 0,0205 | 0,0208 | 0,5511 | | | | | | | |
| Market Driving (9) | 0,4497 | 0,4142 | 0,4966 | 0,4811 | 0,5549 | 0,5206 | 0,3900 | 0,0967 | - | | | | | | |
| Unternehmenserfolg (10) | 0,2834 | 0,3929 | 0,5010 | 0,4649 | 0,4307 | 0,4008 | 0,2914 | 0,1257 | 0,4934 | 0,8690 | | | | | |
| Performance ggü. WE (11) | 0,3727 | 0,4352 | 0,4779 | 0,4858 | 0,5074 | 0,4601 | 0,2960 | 0,1122 | 0,6002 | 0,1257 | 0,7852 | | | | |
| Erfolg anhand Strategien (12) | 0,2646 | 0,6115 | 0,6615 | 0,6044 | 0,5392 | 0,5473 | 0,4939 | 0,1041 | 0,5348 | 0,7571 | 0,7247 | 0,8129 | | | |
| Unternehmensgründung (13) | 0,0660 | 0,0007 | 0,0129 | 0,0185 | 0,0213 | 0,0085 | 0,0002 | 0,0054 | 0,0434 | 0,1013 | 0,0692 | 0,0285 | - | | |
| Mitarbeiter Deutschland (14) | 0,1402 | 0,0477 | 0,0447 | 0,0536 | 0,0878 | 0,0451 | 0,0234 | 0,0489 | 0,0882 | 0,0568 | 0,1123 | 0,0690 | 0,0015 | - | |
| Mitarbeiter weltweit (15) | 0,1841 | 0,0696 | 0,0569 | 0,0618 | 0,0927 | 0,0546 | 0,0343 | 0,0680 | 0,1219 | 0,0762 | 0,1274 | 0,0875 | 0,0000 | 0,7749 | - |

Anmerkung: Diagonalwerte entsprechen der durchschnittlich erfassten Varianz der Konstrukte

Tabelle K/10: Überprüfung der Unidimensionalität auf Messmodellebene

| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) | (10) |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|-------|-------|-------|
| <i>(1) Patente</i> | | | | | | | | | | |
| Indikator 1 | 0,949 | 0,380 | 0,349 | 0,436 | 0,381 | 0,423 | 0,203 | 0,461 | 0,428 | 0,537 |
| Indikator 2 | 0,957 | 0,405 | 0,375 | 0,443 | 0,393 | 0,446 | 0,236 | 0,475 | 0,459 | 0,551 |
| Indikator 3 | 0,921 | 0,377 | 0,383 | 0,473 | 0,433 | 0,510 | 0,281 | 0,490 | 0,500 | 0,568 |
| Indikator 4 | 0,937 | 0,369 | 0,342 | 0,446 | 0,385 | 0,473 | 0,225 | 0,455 | 0,450 | 0,541 |
| Indikator 5 | 0,956 | 0,375 | 0,356 | 0,441 | 0,382 | 0,439 | 0,237 | 0,474 | 0,440 | 0,541 |
| Indikator 6 | 0,715 | 0,334 | 0,353 | 0,514 | 0,423 | 0,537 | 0,233 | 0,472 | 0,397 | 0,549 |
| Indikator 7 | 0,545 | 0,387 | 0,350 | 0,286 | 0,322 | 0,306 | 0,290 | 0,354 | 0,379 | 0,372 |
| Indikator 8 | 0,635 | 0,415 | 0,391 | 0,409 | 0,378 | 0,413 | 0,323 | 0,386 | 0,412 | 0,412 |
| <i>(2) Marken</i> | | | | | | | | | | |
| Indikator 1 | 0,413 | 0,907 | 0,799 | 0,689 | 0,765 | 0,650 | 0,747 | 0,628 | 0,716 | 0,654 |
| Indikator 2 | 0,384 | 0,920 | 0,774 | 0,612 | 0,666 | 0,579 | 0,720 | 0,493 | 0,662 | 0,529 |
| Indikator 3 | 0,346 | 0,939 | 0,816 | 0,632 | 0,696 | 0,619 | 0,781 | 0,518 | 0,698 | 0,547 |
| Indikator 4 | 0,468 | 0,874 | 0,728 | 0,670 | 0,680 | 0,653 | 0,680 | 0,623 | 0,760 | 0,653 |
| <i>(3) Unternehmenskultur</i> | | | | | | | | | | |
| Indikator 1 | 0,419 | 0,779 | 0,901 | 0,697 | 0,777 | 0,698 | 0,758 | 0,668 | 0,739 | 0,625 |
| Indikator 2 | 0,367 | 0,655 | 0,838 | 0,682 | 0,746 | 0,635 | 0,638 | 0,622 | 0,661 | 0,620 |
| Indikator 3 | 0,390 | 0,738 | 0,901 | 0,690 | 0,724 | 0,658 | 0,718 | 0,608 | 0,687 | 0,605 |
| Indikator 4 | 0,359 | 0,788 | 0,891 | 0,718 | 0,792 | 0,683 | 0,780 | 0,619 | 0,729 | 0,613 |
| Indikator 5 | 0,336 | 0,818 | 0,879 | 0,646 | 0,749 | 0,610 | 0,778 | 0,602 | 0,773 | 0,586 |
| <i>(4) Mitarbeiterkompetenzen</i> | | | | | | | | | | |
| Indikator 1 | 0,413 | 0,655 | 0,673 | 0,795 | 0,632 | 0,620 | 0,595 | 0,602 | 0,698 | 0,598 |
| Indikator 2 | 0,432 | 0,661 | 0,730 | 0,922 | 0,733 | 0,683 | 0,644 | 0,580 | 0,663 | 0,620 |
| Indikator 3 | 0,452 | 0,675 | 0,708 | 0,924 | 0,731 | 0,702 | 0,620 | 0,581 | 0,665 | 0,651 |
| Indikator 4 | 0,474 | 0,511 | 0,606 | 0,838 | 0,644 | 0,599 | 0,524 | 0,524 | 0,543 | 0,547 |
| Indikator 5 | 0,512 | 0,526 | 0,616 | 0,881 | 0,689 | 0,646 | 0,511 | 0,572 | 0,586 | 0,653 |
| Indikator 6 | 0,349 | 0,658 | 0,656 | 0,747 | 0,625 | 0,585 | 0,673 | 0,497 | 0,608 | 0,572 |
| <i>(5) Mitarbeiterinvolvement</i> | | | | | | | | | | |
| Indikator 1 | 0,329 | 0,764 | 0,796 | 0,687 | 0,857 | 0,599 | 0,734 | 0,628 | 0,746 | 0,592 |
| Indikator 2 | 0,491 | 0,613 | 0,700 | 0,718 | 0,894 | 0,618 | 0,605 | 0,544 | 0,617 | 0,600 |
| Indikator 3 | 0,404 | 0,691 | 0,796 | 0,711 | 0,915 | 0,670 | 0,675 | 0,646 | 0,712 | 0,666 |
| <i>(6) Strategische Flexibilität</i> | | | | | | | | | | |
| Indikator 1 | 0,353 | 0,624 | 0,712 | 0,635 | 0,648 | 0,787 | 0,664 | 0,567 | 0,671 | 0,586 |
| Indikator 2 | 0,496 | 0,486 | 0,514 | 0,574 | 0,491 | 0,850 | 0,405 | 0,500 | 0,546 | 0,519 |
| Indikator 3 | 0,512 | 0,671 | 0,693 | 0,634 | 0,644 | 0,904 | 0,605 | 0,584 | 0,693 | 0,638 |
| Indikator 4 | 0,440 | 0,544 | 0,596 | 0,707 | 0,611 | 0,852 | 0,475 | 0,489 | 0,588 | 0,549 |

| <i>(7) Marktorientierung</i> | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Indikator 1 | 0,081 | 0,641 | 0,641 | 0,423 | 0,563 | 0,459 | 0,849 | 0,337 | 0,516 | 0,301 |
| Indikator 2 | 0,188 | 0,730 | 0,707 | 0,523 | 0,625 | 0,529 | 0,896 | 0,417 | 0,587 | 0,395 |
| Indikator 3 | 0,377 | 0,706 | 0,748 | 0,705 | 0,684 | 0,614 | 0,887 | 0,494 | 0,615 | 0,533 |
| Indikator 4 | 0,309 | 0,750 | 0,812 | 0,715 | 0,752 | 0,614 | 0,897 | 0,600 | 0,726 | 0,614 |
| <i>(8) Unternehmensentwicklung</i> | | | | | | | | | | |
| Indikator 1 | 0,417 | 0,583 | 0,648 | 0,552 | 0,610 | 0,540 | 0,512 | 0,914 | 0,800 | 0,740 |
| Indikator 2 | 0,542 | 0,652 | 0,717 | 0,662 | 0,664 | 0,671 | 0,553 | 0,931 | 0,868 | 0,824 |
| Indikator 3 | 0,513 | 0,578 | 0,663 | 0,646 | 0,656 | 0,592 | 0,496 | 0,947 | 0,798 | 0,834 |
| Indikator 4 | 0,507 | 0,520 | 0,608 | 0,581 | 0,608 | 0,550 | 0,449 | 0,937 | 0,777 | 0,784 |
| <i>(9) Strategiebedingter Unternehmenserfolg</i> | | | | | | | | | | |
| Indikator 1 | 0,531 | 0,705 | 0,734 | 0,658 | 0,680 | 0,706 | 0,611 | 0,736 | 0,881 | 0,755 |
| Indikator 2 | 0,366 | 0,629 | 0,675 | 0,583 | 0,609 | 0,587 | 0,579 | 0,855 | 0,857 | 0,757 |
| Indikator 3 | 0,463 | 0,662 | 0,704 | 0,659 | 0,684 | 0,641 | 0,588 | 0,877 | 0,896 | 0,796 |
| Indikator 4 | 0,449 | 0,741 | 0,774 | 0,687 | 0,756 | 0,694 | 0,663 | 0,782 | 0,916 | 0,764 |
| Indikator 5 | 0,436 | 0,730 | 0,761 | 0,685 | 0,753 | 0,692 | 0,689 | 0,756 | 0,919 | 0,750 |
| Indikator 6 | 0,421 | 0,703 | 0,733 | 0,677 | 0,724 | 0,676 | 0,658 | 0,721 | 0,914 | 0,729 |
| Indikator 7 | 0,416 | 0,749 | 0,769 | 0,670 | 0,730 | 0,661 | 0,683 | 0,741 | 0,911 | 0,745 |
| Indikator 8 | 0,533 | 0,703 | 0,744 | 0,687 | 0,703 | 0,699 | 0,611 | 0,836 | 0,934 | 0,851 |
| Indikator 9 | 0,523 | 0,717 | 0,706 | 0,647 | 0,673 | 0,637 | 0,627 | 0,753 | 0,884 | 0,749 |
| <i>(10) Unternehmenserfolg gegenüber dem Wettbewerb</i> | | | | | | | | | | |
| Indikator 1 | 0,516 | 0,633 | 0,662 | 0,618 | 0,661 | 0,606 | 0,512 | 0,774 | 0,784 | 0,866 |
| Indikator 2 | 0,514 | 0,441 | 0,445 | 0,596 | 0,488 | 0,469 | 0,315 | 0,614 | 0,588 | 0,852 |
| Indikator 3 | 0,531 | 0,530 | 0,519 | 0,610 | 0,551 | 0,537 | 0,405 | 0,677 | 0,671 | 0,906 |
| Indikator 4 | 0,570 | 0,601 | 0,652 | 0,661 | 0,669 | 0,639 | 0,496 | 0,821 | 0,790 | 0,925 |
| Indikator 5 | 0,547 | 0,648 | 0,652 | 0,637 | 0,637 | 0,650 | 0,574 | 0,778 | 0,789 | 0,869 |
| Indikator 6 | 0,563 | 0,639 | 0,719 | 0,659 | 0,683 | 0,684 | 0,567 | 0,859 | 0,879 | 0,897 |

Tabelle K/11: Erklärte Gesamtvarianz zur Prüfung eines eventuellen Common Method Bias

| Faktoren | Eigenwerte | Anteil an der Gesamtvarianz | Kumulierter Anteil an der Gesamtvarianz |
|-----------------|-------------------|--|--|
| 1 | 37,945 | 48,647 | 48,647 |
| 2 | 5,967 | 7,651 | 56,298 |
| 3 | 3,375 | 4,327 | 60,625 |
| 4 | 3,066 | 3,930 | 64,556 |
| 5 | 2,134 | 2,736 | 67,292 |
| 6 | 1,665 | 2,134 | 69,426 |
| 7 | 1,378 | 1,767 | 71,194 |
| 8 | 1,317 | 1,689 | 72,883 |
| 9 | 1,246 | 1,598 | 74,480 |
| 10 | 1,220 | 1,564 | 76,044 |
| 11 | 1,074 | 1,376 | 77,421 |

Anmerkung: * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Literaturverzeichnis

- Adolphs, K.; 2004: Wettbewerbsvorteile im Electronic Retailing. Theoretische Grundlagen und Empirische Ergebnisse auf der Basis der Resource-Advantage-Theorie, Wiesbaden.
- Adonisi, M.; 2003: The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organisational flexibility and job satisfaction, Pretoria.
- Aghamanoukjan, A., Buber, R., Meyer, M.; 2009: Qualitative Interviews, In: Buber, R., Holzmüller, H.H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung – Theorie, Methode, Analyse, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 415-436.
- Akio, T.; 2005: The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm, In: Ritsumeikan International Affairs, Vol. 3, S. 125-150.
- Alba, J.W., Hutchinson, J.W.; 1987: Dimensions of Consumer Expertise, In: Journal of Consumer Research, Vol. 13, Nr. 4, S. 311-354.
- Albers, S., Götz, O.; 2006: Messmodelle mit Konstrukten zweiter Ordnung in der betriebswirtschaftlichen Forschung, In: Die Betriebswirtschaft, Vol. 66, Nr. 6, S. 669-677.
- Albert Hohlkörper GmbH & Co. KG (Hrsg.); 2015: Albert-Gruppe, URL: <http://www.albert.de/de/index.php> (abgerufen am 08.07.15), Hemer.
- Alhakimi, W., Baharun, R.; 2009: A synthesis model of market orientation constructs toward building customer value: A theoretical perspective, In: African Journal of Marketing Management, Vol. 1, Nr. 2, S. 43-49.
- Altobelli, C.F.; 2007: Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 2. Auflage, Stuttgart.
- Amelang, M., Bartussek, D., Stemmler, G. et al.; 2006: Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, 6. Auflage, Stuttgart.

- Anderson, J.C., Gerbing, D.W.; 1991: Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities, In: Journal of Applied Psychology, Vol. 76, Nr. 5, S. 732-740.
- Ang, J., Cheng, Y.; 2006: Direct evidence on the market-driven acquisitions theory, In: Journal of Financial Research, Vol. 29, Nr. 2, S. 199-216.
- Arteaga, F., Gallarza, M.G., Gil, I.; 2010: A New Multiblock PLS Based Method to Estimate Causal Models: Application to the Post-Consumption Behaviour in Tourism, In: Vinzi, V.E., Chin W.W., Wang, H. (Hrsg.): Handbook of Partial Least Squares, Berlin/Heidelberg, S. 141-194.
- Asendorpf, J.B.; 2007: Psychologie der Persönlichkeit, 4. Auflage, Heidelberg.
- Ashford, A.; 1999: An Innovation-Based Strategy for a Sustainable Environment, URL: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1590/Potsdam.pdf> (abgerufen am 08.07.15), Potsdam.
- Ashwin, M., Hirst, A.; 2008: Are We Any Closer To Understanding What Is Meant By Market Orientation?, URL: <http://wbiconpro.com/london%20management/Hirst%2028412%29.pdf> (abgerufen am 08.07.15), Hertfordshire/London.
- Auh, S., Menguc, B.; 2009: Broadening the scope of the resource-based view in marketing: The contingency role of institutional factors, In: Industrial Marketing Management, Vol. 38, Nr. 7, S. 757-768.
- Bachschmidt, C.; 2005: Resource- vs. Market-Based-View im Strategischen Management: Darstellung und kritischer Vergleich beider Perspektiven, Erlangen.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. et al.; 2008: Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 12. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York.
- Baetge, J., Schewe, G., Schulz, R. et al.; 2007: Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes, In: Journal für Betriebswirtschaft, Vol. 57, Nr. 3/4, S. 183-219.

- Bagozzi, R.P., Baumgartner, H.; 1994: The Evaluation Of Structural Equation Models and Hypothesis Testing, In: Bagozzi, R.P. (Hrsg.): Principles of Marketing Research, Cambridge, S. 386-422.
- Bagozzi, R., Yi, Y.; 2012: Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models, In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 40, Nr. 1, S. 8-34.
- Balderjahn, I., Scholderer, J.; 2007: Konsumentenverhalten und Marketing: Grundlagen für Strategien, Stuttgart.
- Bamberg, G., Baur, F., Krapp, M.; 2011: Statistik, 16. Auflage, München.
- Barney, J.B., Arikan, A.M.; 2001: The Resource-based View: Origins and Implications, In: Hitt, M.A., Freeman, R.E., Harrison, J.S. (Hrsg.): The Blackwell Handbook of Strategic Management, Oxford, S. 124-188.
- Baron, R.M., Kenny, D.A.; 1986: The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research, In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, Nr. 6, S. 1173-1182.
- Bauer, E.; 2002: Internationale Marketingforschung, 3. Auflage, München.
- Bea, F.X., Haas, J.; 1997: Strategisches Management, 2. Auflage, Stuttgart.
- Beck, J.; 2003: Patent- und Markenstrategie für Unternehmensgründer, In: Dowling, M.J., Drumm, H.J. (Hrsg.): Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg, S. 261-290.
- Beckmann, S.C., Langer, R.; 2009: Netnographie, In: Buber, R., Holzmüller, H.H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung – Theorie, Methode, Analyse, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 221-228.
- Berger, D.; 2010: Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele, Wiesbaden.
- Bitar, J.; 2004: A Contingency View of Dynamic Capabilities, Montréal.

- Blum, N.; 2006: Spin-offs in strategischen Unternehmensnetzwerke: Ein alternativer Weg zur Existenzgründung, Wiesbaden.
- Bogaert, I., Martens, R., Van Cauwenbergh, A.; 1994: Strategy as a Situational Puzzle: The fit of Components, In: Hamel, G., Heene, A. (Hrsg.): Competence-based Competition, Chichester, S. 111-144.
- Bortz, J., Döring, N.; 2006: Forschungsmethoden und Evaluation für Sozial- und Humanwissenschaftler, 4. Auflage, Heidelberg.
- Boso, N., Cadogan, J.W., Story, V.M.; 2012: Entrepreneurial Orientation and Market Orientation as Drivers of Product Innovation Success: A Study of Exporters from a Developing Economy, In: International Small Business Journal, Vol. 31, Nr. 1, S. 57-81.
- Brockman, B.K., Jones, M.A., Becherer, R.C.; 2012: Customer Orientation and Performance in Small Firms: Examining the Moderating Influence of Risk-Taking, Innovativeness, and Opportunity Focus, In: Journal of Small Business Management Vol. 50, Nr. 3, S. 429-446.
- Bröring, S.; 2010: Moving Toward Market Orientation in Agri-food Chains: Challenges for the Feed Industry, In: Lindgren, A., Hingley, M., Harness, D. et al. (Hrsg.): Market Orientation. Transforming Food and Agribusiness around the Customer, Aldershot, S. 53-68.
- Brosius, F.; 2011: SPSS 19, Heidelberg.
- Bruhn, M., Stauss, B.; 2010: Serviceorientierung im Unternehmen – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, In: Bruhn, M., Stauss B. (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen – Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 3-32.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.); 2015: Die Medizintechnik stellt sich den Herausforderungen der Zukunft, URL: <http://www.bmbf.de/de/1170.php> (abgerufen am 08.07.15), Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.); 2014: Gemeinsame Position der Beteiligten am Branchendialog „Maschinen- und Anlagenbau“ des Bundesministers für Wirtschaft und Energie am 16. Dezember 2014, URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/B/branchendialog-maschinen-und-anlagenbau->

2014-positions-papier,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf
(abgerufen am 08.07.15), Berlin.

Bundesverband Druck und Medien e.V. (Hrsg.); 2015: Wirtschaftliche Lage, URL:
<https://www.bvdm-online.de/druckindustrie/wirtschaftliche-lage/> (abgerufen am 08.07.15),
Berlin.

Bundesverband Medizintechnologie e.V. (Hrsg.); 2015: Branchenbericht
Medizintechnologien 2015, URL: [http://www.bvmed.de/download/bvmed-branchenbericht-
medtech](http://www.bvmed.de/download/bvmed-branchenbericht-medtech) (abgerufen am 08.07.15), Berlin.

Bünthe, C.; 2006: Der Marken-Optimizer. Ein integriertes Modell zur Imageoptimierung einer
bestehenden Markenerweiterung unter besonderer Berücksichtigung der Familienmarke
am Beispiel NIVEA und NIVEA Beauté, Münster.

Butler, T., Murphy, C.; 2005: Integrating Dynamic Capability and Commitment Theory for
Research on IT Capabilities and Resources, European Conference on Information
Systems Proceedings Nr. 90.

Camisón, C., Villar-López, A.; 2011: Non-technical innovation: Organizational memory and
learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive
advantage, In: Industrial Marketing Management, Vol. 40, Nr. 8, S. 1294-1304.

Carrillat, F.A., Jaramillo, F., Locander, W.B; 2004: Market-Driving Organizations: A
Framework, In: Academy of Marketing Science Review, Vol. 2004, Nr. 5, S. 1-14.

Chandler, G.N., Hess, S.H.; 1993: Measuring the performance of emerging businesses: A
validation study, In: Journal of Business Venturing, Vol. 8, Nr. 5, S. 391-408.

Chen, Y.Ch., Li, P.Ch., Evans, K.R.; 2012: Effects of interaction and entrepreneurial
orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving,
In: Industrial Marketing Management, Vol. 41, Nr. 6, S. 1019-1034.

Chin, W.W.; 1998: The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling, In:
Marcoulides, G.A. (Hrsg.): Modern methods for Business Research, Mahwah, S. 295-336.

- Chin, W.W., Marcolin, B.L., Newsted, P.R.; 2003: A Partial Least Squares Latent Variable Modelling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from Monte Carlo Simulation Study and Electronic-Mail-Emotion/Adoption Study, In: Information Systems Research, Vol. 14, Nr. 2, S. 189-217.
- Churchill, G.A.; 1979: A Paradigm for developing better Measures of Marketing Constructs, In: Journal of Marketing Research, Vol. 16, Nr. 1, S. 64-73.
- Coff, R., Kryscynski, D.; 2011: Invited Editorial: Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages, In: Journal of Management, Vol. 37, Nr. 5, S. 1429-1443.
- Cohen, J.; 1988: Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2. Auflage, Hillsdale.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N.; 1994: Charismatic Leadership in Organizations: Percieved Behavioral Attributes and their Measurement, In: Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, Nr. 5, S. 439-453.
- Cravens, D.W.; 1998: Implementation Strategies in the Market-Driven era, In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 26, Nr. 3, S. 237-241.
- Creswell, J.W., Plano Clark, V.L.; 2011: Designing and conducting mixed methods research, 2. Auflage, Thousand Oaks.
- Cronbach, L.J.; 1951: Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, Psychometrica, Vol. 16, Nr. 3, S. 297-334.
- Cronbach, L.J., Meehl, P.C.; 1955: Construct validity in psychological tests, In: Psychological Bulletin, Vol. 52, Nr. 4, S. 281-302.
- Czerwinski, V.; 2010: Branche und Branchenattraktivität – Porters Five Forces, München.
- Dammann, O.; 2011: Kollaboration zwischen Spezialisten in Innovationsprojekten der Chemiebranche. Mechanismen und Wissensintegration, Wiesbaden.
- Day, G.S.; 1994: The Capabilities of Market-Driven Organizations, In: Journal of Marketing, Vol. 58, Nr. 4, S. 37-53.

- Day, G.S.; 1999: Creating a Market-Driven Organization, In: Sloan Management Review, Vol. 41, Nr. 1, S. 11-22.
- Deshpandé, R., Farley, J.U.; 1998: Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis; In: Journal of Market Focused Management, Vol. 2, Nr. 3, S. 213-232.
- Deshpandé, R., Farley, J.U.; 1999: Executive Insights: Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms, In: Journal of International Marketing, Vol. 7, Nr. 4, S. 111-127.
- Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.; 1993: Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, In: Journal of Marketing, Vol. 57, Nr. 1, S. 23-37.
- Dess, G., Robinson, R.; 1984: Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit, In: Strategic Management Journal, Vol. 5, Nr. 3, S. 265-273.
- DeVellis, R.F.; 1991: Scale Development: Theory and Applications, 1. Auflage, Newbury Park.
- Diamantopoulos, A., Hart, S.; 1993: Linking market orientation and company performance: Preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework, In: Journal of Strategic Marketing, Vol. 1, Nr. 2, S. 93-121.
- Diamantopoulos, A., Riefler, P.; 2008: Formative Indikatoren: Einige Anmerkungen zu ihrer Art, Validität und Multikollinearität, In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 78, Nr. 11, S. 1183-1196.
- Diamantopoulos, A., Winklhofer, H.M.; 2001: Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development; In: Journal of Marketing Research, Vol. 38, Nr. 2, S. 269-277.
- Dierickx, I., Cool, K.; 1989: Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, In: Management Science, Vol. 35, Nr. 12, S. 1504-1511.

- Dijkstra, T.K.; 2010: Latent Variables and Indices: Herman Wold's Basic Design and Partial Least Squares, In: Vinzi, V.E., Chin W.W., Henseler, J. et al. (Hrsg.): Handbook of Partial Least Squares. Concepts, Methods and Applications, Berlin/Heidelberg, S. 23-46.
- Dreßler, A.; 2006: Patente in technologieorientierten Mergers & Acquisitions. Nutzen, Prozessmodell, Entwicklung und Interpretation semantischer Patentlandkarten, Wiesbaden.
- Druck & Medien (Hrsg.); 2015: Online-Bedeutung nimmt zu, URL: <http://www.druckmedien.net/home/aktuell/detail/online-print-symposium-online-bedeutung-nimmt-zu/#.VizheytwMVd> (abgerufen am 08.07.15), Salzburg.
- Drysdale, L.; 1999: Marketing or Market Orientation: What's the Difference, In: The Professional Journal for Australian Primary School Leaders, Vol. 1999, Nr. April, S. 28-29.
- DuBrin, A.; 2011: Essentials of Management, 9. Auflage, Mason.
- Duschek, S.; 2001: Modalitäten des strategischen Managements – Zur strukturationstheoretischen Interpretation des Resource-based View, In: Ortmann, G., Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Struktur. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden, S. 57-89.
- Eberl, M.; 2004: Formative und reflektive Indikatoren im Forschungsprozess: Entscheidungsregeln und die Dominanz des reflektiven Modells, München.
- Edelmann, A.; 2004: Dienstleistungen von Konsumgüterherstellern, Wiesbaden.
- Eggert, A., Fassott, G., Helm, S.; 2005: Identifizierung und Quantifizierung mediiender und moderierender Effekte in komplexen Kausalstrukturen, In: Bliemel, F., Eggert, A., Fassot, G. et al. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung – Methode, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart, S. 101-116.
- Eisenhardt, K., Martin, J.: 2000: Dynamic capabilities: what are they?, In: Strategic Management Journal, Vol. 21, Nr. 10/11, S. 1105-1121.

- Elg, U., Deligonul, S.Z., Ghauri, P.N. et al.; 2012: Market-driving strategy implementation through global supplier relationships, In: Industrial Marketing Management, Vol. 41, Nr. 6, S. 919-928.
- Engelen, A.; 2007: Marktorientierung junger Unternehmen. Einflussgrößen und Wirkung im interkulturellen Vergleich zwischen Deutschland, Thailand und Indonesien, Wiesbaden.
- Engfer, T., Grunewald, C.; 2010: Corporate Culture – Die Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf das Personalwesen, München.
- Erdil, S., Erdil, O., Keskin, H.; 2004: The relationship between market orientation, firm innovativeness and innovation performance, In: Journal of Global Business and Technology, Vol. 1, Nr. 1, S. 1-11.
- Estók, E.; 2001: Innovation Based Economic Models. Or how technology and technological change can be contextualized, In: Bammé, A., Getzinger, G., Wieser, B. (Hrsg.): Yearbook 2001 of the Institute for Advanced Studies on Science, Technology and Society, München/Wien, S. 87-103.
- Fassot, G., Eggert, A.; 2005: Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, In: Bliemel, F., Eggert, A., Fassot, G. et al. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung – Methode, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart, S. 31-47.
- Ferrell, O.C., Skinner, S.J.; 1988: Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organization, In: Journal of Marketing Research, Vol. 85, S. 103-109.
- Fleige, M.; 2011: Lernkulturen in der öffentlichen Erwachsenenbildung: Theorieentwickelnde und empirische Betrachtungen am Beispiel evangelischer Träger, Münster.
- Flick, U.; 2000: Design und Prozess qualitativer Forschung, in U. Flick, E. v. Kardoff, I. Steinke, (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch: Reinbek bei Hamburg, Rowohlt, S. 252-265.
- Ford, D.N., Mahieau, L.; 1998: Operationalising the Resource-Based View of the Firm, International System Dynamics Conference Proceedings Nr. 63.

- Fornell, C., Larcker, D.F.; 1981: Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, In: Journal of Marketing Research, Vol. 18, Nr. 1, S. 39-50.
- Foss, N.J., Kor, Y.Y., Klein, P.G. et al.; 2008: Entrepreneurship, Subjectivism, and the resource-based view: towards a new synthesis, Strategic Entrepreneurship Journal, 2: 73-94.
- Freiling, J.; 2000: Entwicklungslinien des ressourcen- und kompetenzorientierten Ansatzes: Eine Einordnung in das Neue Strategische Management, In: Hinterhuber, H.H., Friedrich, S.A., Al-Ani, A. et. al. (Hrsg.): Das Neue Strategische Management-Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 183-220.
- Fricke, J.; 2008: Zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile aus Markt- bzw. Kundenperspektive. Der Resource-based View und der Beitrag des Marketing, München.
- Fried, A.; 2003: Was erklärt die Resource-based view of the Firm? Anforderungen an einen ressourcentheoretischen Ansatz aus Sicht des Strategischen Managements, Tagungsbeitrag, Chemnitz.
- Fritz, W.; 1992: Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart.
- Froschauer, U., Lueger, M.; 1998: Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme, 2. Auflage, Wien.
- Fuchs, A.; 2013: Das strategische Management von Corporate Entrepreneurship, Wiesbaden.
- Fuchs, M.; 2011: Mineralische Rohstoffe für Schlüssel- und Zukunftstechnologien, URL: <http://www.diplomatisches-magazin.de/business-12-2011-de/A1/> (abgerufen am 08.07.15), Berlin.
- Gallo, C.; 2010: The Innovation Secrets of Steve Jobs, New York.
- Garbuio, M., King, A.W., Lovallo, D.; 2011: Looking Inside: Psychological Influences on Structuring a Firm's Portfolio of Resources; In: Journal of Management, Vol. 37, Nr. 5, S. 1444-1463.

- Gauzente, C.; 1999: Comparing Market Orientation Scales: A Content Analysis, In: Marketing Bulletin, Vol. 10, Nr. 4, S. 76-82.
- Gebauer, H.; 2011: Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities, In: Industrial Marketing Management, Vol. 40, Nr. 8, S. 1238-1250.
- Ghuri, P.N., Elg., U., Tarnovskaya V. et al.; 2011: Developing a Market-Driving Strategy For Foreign Markets: Internal Capabilities and External Activities, In: Schmalenbach Business Review Special issue, Vol. 63, Nr. 3, S. 1-23.
- Giudici, A.; 2009: Programme Management: A dynamic capabilities perspective, Konferenzbeitrag, Soreze.
- Gläser, J., Laudel, G.; 2009: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Gnecchi, F.; 2009: Market-Driven Management, Market Space and Value Proposition, In: Symphonia Emerging Issues in Management, Vol. 2009, Nr. 2, S. 1-13.
- Gödde, D.; 2010: Integration von Goodwill-Bilanzierung und wertorientierter Unternehmenssteuerung, Empirische Analyse der Einflussfaktoren und Performance-Auswirkungen, Wiesbaden.
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K.; 2004: Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares-Methode, In: Die Betriebswirtschaft, Vol. 64, Nr. 6, S. 714-738.
- Grant, R.M.; 1991: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, In: California Management Review, Vol. 33, Nr. 3, S. 114-135.
- Greene, J.C.; 2007: Mixed methods in social inquiry, San Francisco.
- Grieshop, H.; 2010: Kooperation von Controllerbereich und externem Rechnungswesen: Messung – Wirkungen – Determinanten, Wiesbaden.
- Großhandel Heim und Farbe e.V. Bundesverband (Hrsg.); 2015: Großhandel Heim und Farbe e.V. Bundesverband, URL: <http://www.ghf-online.de/c3view.php> (abgerufen am 08.07.15), Haan.

- Gupta, A.K., Govindarajan, V.; 1984: Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementations, In: *Academy of Management Journal*, Vol. 27, Nr. 1, S. 25-41.
- Gutzwiller, V.; 2009: *Unternehmenskultur und Integrierte Kommunikation. Zwei unabhängige Erfolgsfaktoren in der Unternehmensführung?*, München.
- Häder, M.; 2010: *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Hair, Jr., J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. et al.; 2014: *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, Thousand Oaks.
- Hall, R.; 1992: The Strategic Analysis of Intangible Resources, In: *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Nr. 2, S. 135-144.
- Hall, R.; 1993: A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, In: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Nr. 8, S. 607-618.
- Harhoff, D., Hoisl, K.; 2010: *Patente in mittelständischen Unternehmen – Eine empirische Studie des Instituts für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship*, München.
- Harhoff, D., Hoisl, K., Reichl, B.; 2009: Patent validation at the country level – The role of fees and translation costs, In: *Research Policy*, Vol. 38, Nr. 9, S. 1423-1437.
- Harreld, B., O'Reilly, C., Tushman, M.; 2007: Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action, In: *California Management Review*, Vol. 49, Nr. 4, S. 21-43.
- Harris, L., Cai, K.; 2002: Exploring Market Driving: A Case Study of De Beers in China, In: *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, Nr. 3, S. 171-196.
- Hauser, F., Wegera, K., Aicher, M.; 2008: *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05*, Berlin.
- Heiens, R.A.; 2000: Market Orientation: Toward an Integrated Framework, In: *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 4, Nr. 1, S. 1-5.

- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W. et al.; 2007: Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations, Oxford.
- Helfferich, C.; 2009: Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Helm, A.; 2009: Mitarbeiterführung und Kommunikation. Change Management, Commitment und Mitarbeiterbefragungen im Automobilvertrieb, Wiesbaden.
- Henseler, J.; 2005: Einführung in die PLS-Pfadmodellierung, In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Vol. 34, Nr. 2, S. 70-75.
- Herrmann, A., Huber, F., Kressmann, F.; 2006: Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle – ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung, In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 58, Nr. 2, S. 34-66.
- Hilgenberg, S.; 2006: Kundenorientierung und strategische Alternativen bei hochgradigen Innovationen, München.
- Hills, S.B.; 2004: Market Driven vs. Market Driving Activity – Antecedents and Consequences: Evidence from high technology industries, Troy.
- Hills, S.B., Sarin, S.; 2003: From market driven to market driving: An alternative paradigm for marketing in high technology industries, In: Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 11, Nr. 3, S. 13-24.
- Hills, S.B., Sarin, S., Kohli, A.; 2005: A Scale for Measuring Market-Driving Behavior, In: Walker, B.A., Houston, M.B. (Hrsg.): 2005 AMA Educators' Proceedings. Enhancing Knowledge Development in Marketing, Chicago, S. 138.
- Höld, R.; 2007: Zur Transkription von Audiodaten, In: Buber, R., Holzmüller, H.H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung – Theorie, Methode, Analyse, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 655-668.
- Homburg, C.; 2000: Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, 3. Auflage, Wiesbaden.

- Homburg, C., Baumgartner, H.; 1998: Beurteilung von Kausalmodellen – Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen, In: Hildebrandt, L., Homburg, C. (Hrsg.): Die Kausalanalyse – Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart, S. 343-369.
- Homburg, C., Giering, A.; 1996: Konzeptionalisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, In: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Vol. 18, Nr. 1, S. 5-24.
- Hopf, C.; 1995: Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick, In: Flick, U., von Kardorff, E., Keupp, H. et al. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Auflage, Weinheim, S. 177-181.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P. et al.; 1999: Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum, In: Journal of Management, Vol. 25, Nr. 3, S. 417-456.
- HSH Nordbank AG (Hrsg.); 2008: Medizintechnik in Deutschland, Zukunftsbranche Medizintechnik – Auch im Norden ein Wachstumsmotor, Studie im Auftrag der HSH Nordbank AG, Dr. Bräuninger, M., HWWI, Dr. Wohlers, E., HWWI, Hamburg.
- Huber, F., Herrmann, A., Meyer, F. et al.; 2007: Kausalmodellierung Mit Partial Least Squares. Eine Anwendungsorientierte Einführung, Wiesbaden.
- Huber, F., Matthes, I., Stenneken, N.; 2008: Unternehmens-Podcasting. Eine empirische Analyse ausgewählter Erfolgsfaktoren, Wiesbaden.
- Hult, G.T., Ketchen, Jr., D.J.; 2001: Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance, In: Strategic Management Journal, Vol. 22, Nr. 9, S. 899-906.
- Humpf, J.; 2006: Grundlagen des Markencommitments bei Mitarbeitern. Theoretische Zugänge, empirische Erkenntnisse und Implikationen für Forschung und Praxis, München.
- Hurley, R.F., Hult, G.T.M.; 1998: Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination, In: Journal of Marketing, Vol. 62, Nr. 3, S. 42-54.

- H.C. Starck GmbH (Hrsg.); 2015: Über H.C. Starck, URL: http://www.hcstarck.com/de/unternehmen/ueber_hc_starck.html (abgerufen am 08.07.15), München/Goslar.
- Iacobucci, D., Duhachek, A.; 2003: Mediating Analysis, Round Table ACR 2003, Paper presented at the ACR, Toronto.
- Ibarra, E.B., Hiern, J.M., Suné, A.; 2009: Dynamic capabilities and innovation: a Multiple Case-Study, URL: [upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/2983/1/Dyn
amic%20capabilities%20and%20innovationR.pdf](http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/2983/1/Dynamic%20capabilities%20and%20innovationR.pdf) (abgerufen am 08.07.15), Terrassa.
- Jarvis, C.B., Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M.; 2003: A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, In: Journal of Consumer Research, Vol. 30, Nr. 2, S. 199-218.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K.; 1993: Market Orientation: Antecedents and Consequences, In: Journal of Marketing, Vol. 57, Nr. 3, S. 53-70.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K.; 1996: Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap, In: Journal of Market-Focused Management, Vol. 1, Nr. 2, S. 119-135.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K., Sahay, A.; 2000: Market-driven versus driving-markets, In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, Nr. 1, S. 45-54.
- Jenner, T.; 2004: Kundenorientierung bei Innovationen: Market Driven vs. Market Driving, In: Das Wirtschaftsstudium, Vol. 33, Nr. 4, S. 486-494.
- Johnson, R.B., Christensen, L.B.; 2014: Educational research. Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches, 5. Auflage, Los Angeles.
- Johnson, M., Gebauer, H., Enquist, B.; 2012: The role of organisational capabilities in the formation of value networks in public transport services, In: Management Research Review, Vol. 35, Nr. 7, S. 556-576.
- Kahlert, J., Schulze Gronover, M.; 1999: Simulation dynamischer Systeme mit dem blockorientierten Simulationssystem BORIS, In: Biethahn, J. et al. (Hrsg.): Simulation als betriebliche Entscheidungshilfe, Heidelberg, S. 87-107.

- Kaluza, B., Blecker, T.; 2005: Flexibilität – State of the Art und Entwicklungstrends, In: Kaluza, B., Blecker, T. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, Berlin, S. 1-28.
- Kepper, G.; 1994: Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Kessel, A.; 2007: Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor junger Unternehmen, Wiesbaden.
- Kirner, E., Som, O., Dreher, C. et al.; 2006: Innovation in KMU – Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess, Karlsruhe.
- Knörle, C.; 2011: Markenloyalität in China: Kulturelle und markenbeziehungstheoretische Determinanten, Berlin.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J.; 1990: Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, In: Journal of Marketing, Vol. 54, Nr. 2, S. 1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J., Kumar, A.; 1993: MARKOR: A measure of market orientation, In: Journal of Marketing Research, Vol. 30, Nr. 4, S. 467-477.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., Groen A.J.; 2010: The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques, In: Journal of Management, Vol. 36, Nr. 1, S. 349-372.
- Krauthammer, E., Hinterhuber, H.H.; 2005: Wettbewerbsvorteil Einzigartigkeit, 2. Auflage, Berlin.
- Krüger, W.; 1988: Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, In: Die Betriebswirtschaft, Vol. 48, Nr. 1, S. 27-43.
- Kumar, N.; 1997: The Revolution in Retailing: from Market Driven to Market Driving, In: Long Range Planning, Vol. 30, Nr. 6, S. 830-835.
- Kumar, N.; 2004: Marketing as Strategy – Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation, 1. Auflage, Boston.

- Kumar, N., Scheer, L., Kotler, P.; 2000: From Market Driven to Market Driving, In: European Management Journal, Vol. 18, Nr. 2, S. 129-142.
- Küpper, D.; 2010: Die Erfolgswirkung von Effectuation im Kontext Von F&E-Projekten. Eine Empirische Analyse, Wiesbaden.
- Lalkaka, R.; 2002: Technology business incubators to help build an innovation-based economy, In: Journal of Change Management, Vol. 3, Nr. 2, S. 167-176.
- Lam, S.K., Kraus, F., Ahearne, M.; 2010: The diffusion of market orientation throughout the organization: A social learning theory perspective, In: Journal of Marketing, Vol. 74, Nr. 5, S. 61-79.
- Lambin, J.J.; 2004: How market-driven management generates shareholder value?, Vortrag, Moskau.
- Lamnek, S., Krell, C.; 2010: Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch, 5. Auflage, Beltz, Basel.
- Lauszus, D., Kolat, G.; 2001: Ressourcenbasierte Strategie – Strategie International, In: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Lenfle, S., Midler, C.; 2001: Innovation-based competition and the dynamics of design in upstream suppliers, In: International Journal of Automotive Technology and Management, Vol. 1, Nr. 2/3, S. 269-286.
- Ley, T.; 2004: Management interkulturellen Kapitals: Eine sozial-interaktive Perspektive, In: Wyssusek, B. (Hrsg.): Wissensmanagement komplex. Perspektiven und soziale Praxis, Berlin, S. 243-258.
- Lindell, M.K., Whitney, D.J.; 2001: Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Designs, In: Journal of Applied Psychology, Vol. 86, Nr. 1, S. 114-121.
- Lisboa, A., Skarmeas, D., Lages, C.; 2011: Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach, In: Industrial Marketing Management, Vol. 40, Nr. 8, S. 1274-1284.

- Liu, H.; 1995: Market orientation and firm size: An empirical examination in UK firms, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, Nr. 1, S. 57-71.
- Liu, J., Baskaran, A., Li, S.; 2009: Building Technological-Innovation-Based Strategic Capabilities in a Textile Company in China: A Dynamic Resource-Based-View, URL: https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/36625/1238508813_JL.pdf (abgerufen am 08.07.15), Chengdu/London.
- Lütje, S.; 2009: Kundenbeziehungsfähigkeit, Konzeptionalisierung und Erfolgswirkung, Wiesbaden.
- Maaß-Sagolla, S.; 2010: Small, Middle And Professional Talk: Ein Interaktiv-Interkultureller Ansatz Im Fachsprachenunterricht Englisch Zur Erlangung Fachkommunikativer Kompetenz, Frankfurt.
- MacKinnon, D.P., Fairchild, A.J., Fritz, M.S.; 2007: Mediation Analysis, In: *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, S. 593-614.
- Madhavan, G.; 2008: Understanding Entrepreneurship, In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 14, Nr. 4, S. 259-260.
- Madsen T., McKelvey, B.; 1996: Darwinian Dynamic Capability. Performance effects of balanced intrafirm selection processes, In: *Academy of Management Proceedings*, Vol. 1996, Nr. 1, S. 26-30.
- Maindok, H.; 1996: Professionelle Interviewführung in der Sozialforschung: Interviewtraining: Bedarf, Stand und Perspektiven, 1. Auflage, Pfaffenweiler.
- Markard, J., Worch, H.; 2009: Technological innovation systems and the resource based view- Resources at the firm, network and system level, Workshop-Paper, Utrecht.
- Massukado-Nakatami, M.S., Teixeira, R.M.; 2009: Resource-based View as a Perspective for Public Tourism Management Research: Evidence from Two Brazilian Tourism Destinations, In: *Brazilian Administration Review*, Vol. 6, Nr. 1, S. 62-77.

- Matear, S.M., Garrett, T., Gray, B.J.; 2004: Market Orientation, Brand Investment, New Service Development, Market Position and Performance for Service Organisations, In: International Journal of Service Industry Management, Vol. 15, Nr. 3, S. 284-301.
- Mayer, H.O.; 2008: Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 4. Auflage, München.
- Mayring, P.; 2002: Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. Auflage, Weinheim/Basel.
- Mayring, P.; 2003: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 8. Auflage, Weinheim/Basel.
- Mayring, P., Brunner, E.; 2007: Qualitative Inhaltsanalyse, In: Buber, R., Holzmüller, H.H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung – Theorie, Methode, Analyse, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 669-680.
- Mayring, P., Brunner, E.; 2010: Qualitative Inhaltsanalyse, In: Friebertshäuser, B., Langer, A., Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. Auflage, Weinheim, S. 323-333.
- Mbah, C., Ogbuehi, A., Blankson, C.; 2007: The Challenges of Market Orientation Strategies Implementation in an Emerging Economy, In: Journal of Business Case Studies, Vol. 3, Nr. 2, S. 29-40
- McLachlan, C.; 2004: Wettbewerbsorientierte Gestaltung von Informationsasymmetrien. Eine informationsökonomisch fundierte Analyse des anbieterseitigen Informationsverhaltens, Trier/Norderstedt.
- McWilliams, A., Siegel, D.S.; 2011: Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage, In: Journal of Management, Vol. 37, Nr. 5, S. 1480-1495.
- Meffert, H., Burmann, Ch.; 2000: Strategische Flexibilität und Strategiewechsel in turbulenten Märkten, In: Häflinger, G.E., Meier, J.D. (Hrsg.): Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement, Heidelberg, S. 173-216.

- Meffert, H., Burmann, Ch.; Kirchgeorg, M.; 2012: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Auflage, Wiesbaden.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J.; 1991: A three-component conceptual of organizational commitment, In: Human Resource Management Review, Vol. 1, Nr. 1, S. 61-89.
- Miller, A.; 2011: Praktische Durchführung: zentral vs. dezentral, In: Naderer, G., Balzer, E. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen – Methoden – Anwendungen, Wiesbaden, S. 669-683.
- Mol, M.J., Birkinshaw, J.; 2009: Management Innovation in the UK, DIUS Research Report 09/07, London.
- Moran, T.J., Meso, P.; 2008: A Resource Based View of Manufacturing Strategy And Implications to Organizational Culture and Human Resources, In: Journal of Business & Economics Research, Vol. 6, Nr. 11, S. 99-109.
- Morgan, N., Vorhies, D.W., Manson, C.; 2009: Market orientation, marketing capabilities and firm performance, In: Strategic Management Journal, Vol. 30, Nr. 8, S. 909-920.
- Morris, S.S., Wright, P.M, Snell, S.A.; 2005: A Resource-Based View of International Human Resources: Toward a Framework of Integrative and Creative Capabilities, CAHRS Working Paper Series 05-16, Ithaca.
- Moser, D.; 2009: Bewertung von Unternehmensmarken: Definitiorische Grundlagen, Konzeption und Vergleich Bestehender Modelle, 2. Auflage, Hamburg.
- MSU Consulting GmbH; 2004: Market Driving Innovations. Bestandsaufnahme, Verbesserungspotenziale und Erfolgsfaktoren im Innovations-Management, Ergebnispräsentation einer Top-Management-Studie, Bad Homburg.
- Müller-Lietzkow, J.; 2004: Free Resources and the resource-based view, In: Dadam, P., Reichert, M. (Hrsg.): Beiträge der 34. Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik e.V., Bonn, S. 493-498.
- Narver, J.C., Slater, S.F.; 1990: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, In: Journal of Marketing, Vol. 54, Nr. 4, S. 20-35.

- Narver, J.C., Slater, S.F., MacLachlan, D.L.; 2000: Total Market Orientation, Business Performance, and Innovation, Cambridge.
- Narver, J.C., Slater, S.F., MacLachlan, D.L.; 2004: Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success, In: The Journal of Product Innovation Management, Vol. 21, Nr. 5, S. 334-347.
- Neuenburg, J.P.; 2010: Market-Driving Behavior in Emerging Firms, Wiesbaden.
- Nienaber, C.; 2006: Die Bedeutung des Kompetenzmanagements für die strategische Personalarbeit, In: Jochmann, W., Gechter, S. (Hrsg.): Strategisches Kompetenzmanagement, Berlin/Heidelberg, S. 25-46.
- Nora Systems GmbH (Hrsg.); 2015: Wer ist Nora? URL: <http://www.nora.com/de/unternehmen/wer-ist-nora/> (abgerufen am 08.07.15), Weinheim.
- North, K., Reinhardt, K., Sieber-Suter, B.; 2012: Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H.; 1994: Psychometric Theory, 3. Auflage, New York.
- O'Cass, A., Ngo, L.V.; 2011: Winning through innovation and marketing: Lessons from Australia and Vietnam, In: Industrial Marketing Management, Vol. 40, Nr. 8, S. 1319-1329.
- O'Reilly, C.A., Tushman, M.L.; 2007: Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma, Stanford University Graduate School of Business Research Papers Nr. 1963, Stanford.
- Ohlwein, M.; 1999: Märkte für gebrauchte Güter, Wiesbaden.
- Ottesen, G.G., Grønhaug, K.; 2003: The influencing manager: An influencing exploratory study of market driving behaviour, In: Kennedy, R. (Hrsg.): ANZMAC 2003 Conference Proceedings, Adelaide, S. 1080-1086.

- Pawlowsky, P., Gerlach, L., Hauptmann, S. et al.; 2006: Wissen als Wettbewerbsvorteil in kleinen und mittelständischen Unternehmen, Empirische Typologisierungen auf Grundlage einer bundesweiten Befragung, FOKUS prints 09/06, Chemnitz.
- Pelz, R.; 2008: Anzeigenmarketing im Verlag. Eine empirische Analyse der Marketingressourcen und Marketingkompetenzen im Anzeigenmarketing von Zeitschriftenverlagen, Wiesbaden.
- Pelz, J.R.; 2012: Aussagefähigkeit und Aussagewilligkeit von Probanden bei der Conjoint-Analyse, Wiesbaden.
- Penrose, E.T.; 1959: The Theory of The Growth of The Firm, 1. Auflage, Oxford.
- Penrose, E.T.; 1995: The Theory of the Growth of the Firm, 3. Auflage, Oxford.
- Peter, J.P.; 1981: Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices, In: Journal of Marketing Research, Vol. 18, Nr. 2, S. 133-145.
- Peter, S.; 2001: Kundenbindung als Marketingziel, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Peters, H.R.; 2000: Wirtschaftspolitik, 3. Auflage, München.
- Piehler, R.; 2011: Interne Markenführung. Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz, Wiesbaden.
- Placke, B.; 2011: Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Kundenprofitabilität in Strukturgleichungsmodellen. Eine kausalorientierte Performance-Measurement-Analyse, Hamburg.
- Plinke, W.; 2000: Grundlagen des Marktprozesses, In: Kleinaltenkamp, M., Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb, 2. Auflage, Berlin, S. 3-98.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. et al.; 2003: Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, In: Journal of Applied Psychology, Vol. 88, Nr. 5, S. 879-903.

- Porter, M.E.; 1980: Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, New York.
- Porter, M.E.; 1985: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, New York.
- Porter, M.E.; 1992: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 3. Auflage, Frankfurt am Main.
- Porter, M.E.; 1999: Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Frankfurt am Main.
- Priem, R.L., Butler, J.E.; 2001: Is the Resource-Based "View" A Useful Perspective For Strategic Management Research?, In: The Academy of Management Review, Vol. 26, Nr. 1, S. 22-40.
- Proeller, I., Thapa, E.P.; 2011: Ausgewählte Aspekte des Public Management, Potsdam.
- Purle, E.; 2004: Management von Komplexität in jungen Wachstumsunternehmen. Eine fallstudiengestützte Analyse, Köln.
- Raab-Steiner, E., Benesch, M.; 2012: Der Fragebogen, 3. Auflage, Wien.
- Raithel, S.; 2011: Einführung in die kovarianzbasierte Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit latenten Variablen am Beispiel der LISREL-Software, In: Schwaiger, M.; Meyer, A. (Hrsg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft, 1. Auflage, München, S. 541-572.
- Reichel, O.; 2005: Strategische Neupositionierung von Unternehmungen. Erklärung eines erfolgreichen Wechsels in neue strategische Geschäftsfelder am Beispiel Preussag/TUI und Mannesmann, Köln.
- Reinartz, W., Haenlein, M., Henseler, J.; 2009: An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM, In: International Journal of Research in Marketing, Vol. 26, Nr. 4, S. 332-344.

- Reinders, H.; 2012: Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden, 2. Auflage, München.
- Reinecke, J.; 2005: Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften, München.
- Rentzsch, H.-P.; 2013: Kundenorientiert verkaufen im Technischen Vertrieb. Erfolgreiches Beziehungsmanagement im Business-to-Business, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Richter, M.; 2007: Markenbedeutung und -management im Industriegüterbereich, Wiesbaden.
- Ridder, H.-G.; 2009: Personalwirtschaftslehre, 3. Auflage, Stuttgart.
- Rief, A.; 2008: Entwicklungsorientierte Steuerung strategischer Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden.
- Riesterer, R.; 2006: Mitarbeitercommitment. Leistungsbereite Mitarbeiter durch interne Kommunikation, Saarbrücken.
- Rifai, K.; 2009: Bootstrap-Instrumente für Unternehmensgründungen, Köln.
- Rindova, V.P., Kotha S.; 2001: Continuous "Morphing": Competing through Dynamic Capabilities, form and function, In: Academy of Management Journal, Vol. 44, Nr. 6, S. 1263-1280.
- Ringle, C.; 2004: Gütemaße für den Partial Least Squares Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen, Industrielles Management Arbeitspapier Nr. 16, Hamburg.
- Ringle, C., Spreen, F.; 2007: Beurteilung der Ergebnisse von PLS-Pfadanalysen, In: Das Wirtschaftsstudium, Vol. 36, Nr. 2, S. 211-216.
- Rueckert, R.W.; 1992: Developing a market orientation: An organizational strategy perspective, In: International Journal of Research in Marketing, Vol. 9, Nr. 3, S. 225-245.
- Rugman, A.M., Verbeke, A.; 2002: Edith Penrose's contribution to the Resource-based view of Strategic management, In: Strategic Management Journal, Vol. 23, Nr. 8, S. 769-780.

- Salunke S., Weerawardena, J., McColl-Kennedy J.R.; 2011: Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms, In: Industrial Marketing Management, Vol. 40, Nr. 8, S. 1251-1263.
- Sauer, J.; 2002: Transformation beruflicher Weiterbildung – Infrastrukturen für neue Lernkulturen. Von einer Weiterbildungspolitik zur Lernkulturpolitik, In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2002, Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur, Münster, S. 435-472.
- Schäfer, C.; 2011: Retentionmanagement vor dem Hintergrund eines strategischen Human Resource Management Approach, München.
- Schell, R., Hill, P.B., Esser, E.; 2011: Methoden der empirischen Sozialforschung, Oldenbourg Verlag, S.147.
- Schindehutte, M., Morris, M.H., Kocak, A.; 2008: Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship, In: Journal of Small Business Management, Vol. 46, Nr. 1, S. 4-26.
- Schirmer, F., Ziesche, K.; 2010: Dynamic Capabilities: Das Dilemma von Stabilität und Dynamik aus organisationspolitischer Perspektive, In: Barthel, E., Hanft, A., Hasebrook, J. (Hrsg.): Integriertes Kompetenzmanagement im Spannungsfeld von Innovation und Routine, Münster, S. 14-41.
- Schmid, L.; 2012: Erfolgsgleichgewicht. Ein Konzept für die Erstellung systemdynamischer Modelle zur Entscheidungsunterstützung im strategischen Management, Norderstedt.
- Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E.; 2011: Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Auflage, München.
- Schögl, M., Tomczak, T.; 2009: Fallstudie, In: Baumgarth, C., Eisend, M., Evanschitzky, H. (Hrsg.): Empirische Mastertechniken: Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung, Wiesbaden, S. 77-106.
- Scholz, R.; 2008: Qualitative Marktforschung als Methodik zur Gewinnung von Neuproduktideen – theoretische Grundlagen und Anwendungsbeispiele, München.

- Shadish, W. R., Cook, D., Campbell, D.T.; 2001: *Experimental and Quasi-experimental Designs for Generalised Causal Inference*, Boston: Houghton Mifflin.
- Shleifer, A., Vishny, R.W.; 2003: Stock market driven acquisitions, In: *Journal of Financial Economics*, Vol. 70, Nr. 3, S. 295-311.
- Simon, H.; 1988: Management strategischer Wettbewerbsvorteile, In: Simon, H. (Hrsg.): *Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit*, Stuttgart, S. 1-17.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D. et al.; 2011: Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects, In: *Journal of Management*, Vol. 37, Nr. 5, S. 1390-1412.
- Slater, S.F., Narver, J.C.; 1994: Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, In: *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nr. 1, S. 46-55.
- Slater, S.F., Narver, J.C.; 2000: The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, In: *Journal of Business Research*, Vol. 48, Nr. 1, S. 69-73.
- Sniukas, M.; 2007: Reshaping Strategy – The Content, Process, and Context of Strategic Innovation, URL: http://www.sniukas.com/wp-content/uploads/Reshaping_Strategy_Sniukas.pdf (abgerufen am 08.07.15), Helmsange.
- Söhnchen, F.; 2009: Common Method Variance und Single Source Bias, In: Albers, S., Klapper, D., Konradt, U. et al. (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 137-152.
- Sok, P., O'Cass, A.; 2011: Achieving superior innovation-based performance outcomes in SMEs through innovation resource-capability complementarity, In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, Nr. 8, S. 1285-1293.
- Som, O.; 2010: Messung und Bewertung der Innovationsfähigkeit produzierender Unternehmen, Fraunhofer Institut, Tagungsbeitrag, Berlin.
- Sonntag, K., Schaper, N., Friebe, J.; 2005: Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkulturen, In: *Arbeitsgemeinschaft QUEM* (Hrsg.):

- Kompetenzmessung im Unternehmen: Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld, Münster, S. 19-340.
- Sørensen, H.E.; 2005: On Market Orientation: Development and empirical validation of two symmetric component measures of market orientation, URL: http://www.sam.sdu.dk/~hes/HES_On%20Market%20Orientation.pdf (abgerufen am 08.07.15), Odense.
- Spender, J.C., 1994: Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents, In: International Business Review, Vol. 3, Nr. 4, S. 353-367.
- Spiggle, S.; 1994: Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research, In: Journal of Consumer Research, Vol. 21, Nr. 3, S. 194-203.
- Steinhoff, F.; 2006: Kundenorientierung bei hochgradigen Innovationen. Konzeptualisierung, empirische Bestandsaufnahme und Erfolgsbetrachtung, Wiesbaden.
- Steinke, I.; 2007: Die Güte qualitativer Marktforschung, In: Buber, R., Holzmüller, H.H. (Hrsg.); 2007: Qualitative Marktforschung – Theorie, Methode, Analyse, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 261-284.
- Stock-Homburg, R.; 2009: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Direkte, indirekte und moderierende Effekte, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Stolper, M.; 2005: Market Driving-Strategien: Zum Stand der Forschung über radikale Marktführerschaft, TU Dortmund Arbeitsbericht Nr. 12, Dortmund.
- Stolper, M.; 2007: Market Driving-Konzept. Modellierung und empirische Prüfung von Erfolg und Erfolgsfaktoren, Wiesbaden.
- Stolper, M., Blut, M., Holzmüller, H.H.; 2009: Market Driving and Firm Performance, Konferenzbeitrag, 9th International Marketing Trends Congress, January, 2009, Paris.
- Stone, M.; 1974: Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions, In: Journal of the Royal Statistics Survey, Vol. 36, Nr. 2, S. 111-147.

- Stratmann, J.; 1997: Die Bedeutung von Corporate Culture für den Unternehmenserfolg, Hamburg.
- Stull, C., Myers, P., Scott, D.M.; 2007: The Secrets of Market-Driven Leaders: How technology company CEOs create success (and why most fail), Scottsdale.
- Tarnovskaya, V., Elg, U., Burt, S.; 2005: The Role of Corporate Branding in a Market Driving Strategy, Lund.
- Tarnovskaya, V., Ghauri, P.N., Elg, U.; 2007: Market driving supplier strategy: IKEA's global sourcing network in two developing markets, URL: <http://snee.org/filer/papers/482.pdf> (abgerufen am 08.07.15), Lund.
- Tarnovskaya, V., Elg, U., Burt, S.; 2008: The Role of Corporate Branding in a Market Driving Strategy, In: International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 36, Nr. 11, S. 941-965.
- Tausch, A.; 2009: PLS – Untersuchung von Moderationseffekten mit PLS im Kontext des selektiven Demarketings, München.
- Teece, D.J.; 1986: Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy, In: Research Policy, Vol. 15, Nr. 6, S. 285-305.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A.; 1997: Dynamic Capabilities and Strategic Management, In: Strategic Management Journal, Vol. 18, Nr. 7, 18, S. 509-533.
- Tuominen, M., Rajala, A., Möller, K.; 2002: Market orientation: a promising metaphor for culture and collaboration in industrial networks, Konferenzbeitrag, Perth.
- Tuominen, M., Rajala A., Möller K.; 2004: Market-Driving versus Market-Driven: Divergent Roles of Market Orientation in Business Relationships, In: Industrial Marketing Management, Vol. 33, Nr. 3, S. 207-217.

- Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (Hrsg.); 2014: Kennzahlen zu Forschung in Innovation im Maschinenbau, URL: <https://www.vdma.org/documents/105628/778064/Kennzahlen+zu+Forschung+und+Innovation+im+Maschinenbau/c508e111-74f7-44de-ac11-d575b2876e14> (abgerufen am 08.07.15), Frankfurt am Main.
- Vollhardt, K.; 2007: Management von Markenportfolios. Gestaltung und Erfolgsauswirkungen aus Unternehmenssicht, Wiesbaden.
- Volz, C.; 2007: Das strategische Netzwerk – Möglichkeit einer internationalen Kooperation, München.
- Vorhies, D.W., Harker, M.; 2000: The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation, In: Australian Journal of Management, Vol. 25, Nr. 2, S. 145-170.
- Wältermann, P.; 2008: Unternehmenserfolg in der Versicherungswirtschaft. Langfristige Erfolgsfaktoren in der Assekuranz, Berlin.
- Wan, W.P., Hoskisson, R.E., Short, J.C. et al.; 2011: Resource-Based Theory and Corporate Diversification. Accomplishments and Opportunities, In: Journal of Management, Vol. 37, Nr. 5, S. 1335-1368.
- Wankerl, A., DiCicco, G., Burch, A.T. et al.; 2008: Market-Driven Innovation, URL: <http://dspace.library.cornell.edu/bitstream/1813/11659/1/Market-Driven%20Innovation.pdf> (abgerufen am 08.07.15), Ithaca/Rochester.
- Weerawardena, J., Mavondo, F.T.; 2011: Capabilities, innovation and competitive advantage, In: Industrial Marketing Management, Vol. 40, Nr. 8, S. 1220-1223.
- Weiber, R., Mühlhaus, D.; 2014: Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg.
- Welkowitz, J., Cohen, B.H., Lea, R.B.; 2012: Introductory Statistics for the Behavioral Sciences, 7. Auflage, Hoboken.

- Welpel, I.M.; 2010: Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung. Ergebnisse aktueller Organisationsforschung: Person-Environment-Fit, Vortrag, München.
- Wernerfelt, B.; 1984: A Resource-based View of the Firm, In: Strategic Management Journal, Vol. 5, Nr. 2, S. 171-180.
- Wernerfelt, B.; 2011: Invited Editorial: The Use of Resources in Resource Acquisition, In: Journal of Management, Vol. 37, Nr. 5, S. 1369-1373.
- Wessner, C.W.; 2010: After the Global Downturn. Promoting Innovation-Based Entrepreneurial Opportunities, Konferenzbeitrag, Genf.
- Wienert, H.; 2008: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre 1. Einführung und Mikroökonomie, 2. Auflage, Stuttgart.
- Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I.; 2007: Dynamic Capabilities and Organisational Performance, In: Thyne, M., Deans, K., Gnoth, J. (Hrsg.): Proceedings of the 2007 Australia New Zealand Marketing Academy Conference, Dunedin, S. 572-579.
- Wilkens, U., Menzel, D., Pawlowsky, P.; 2004: Inside the Black-box: Analysing the Generation of Core Competencies and Dynamic Capabilities by Exploring Collective Minds. An Organisational Learning Perspective, In: Management Revue, Vol. 15, Nr. 1, S. 8-26.
- Witt, H.; 2008: Dynamic Capabilities im Strategischen Electronic Business-Management. Bestimmungsgrößen, Ausprägungen und Erfolgsfaktoren, Wiesbaden.
- Wrase, I.; 2010: Mitarbeitermotivation im Outsourcing unter besonderer Berücksichtigung des Facility Managements, Wiesbaden.
- Wrona, T.; 2005: Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode, ESCP-EAP Paper Nr. 10, Berlin.
- Zeplin, S.; 2006: Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, Wiesbaden.
- Zhou, K.Z., Wu, F.; 2010: Technological Capability, Strategic Flexibility, and Product Innovation, In: Strategic Management Journal, Vol. 31, Nr. 5, S. 547-561.

Zweimüller, M., Winter-Ebmer, R., Weichselbaumer, D.; 2007: Market Orientation and Gender Wage Gaps – An International Study, IZA Discussions Paper Series Nr. 2918, Bonn.

Zwicker, F.; 2009: Ubiquitous Computing im Krankenhaus. Eine fallstudienbasierte Betrachtung betriebswirtschaftlicher Potenziale, Wiesbaden.