

## Geleitwort

Ausgangspunkt der beeindruckenden Arbeit von Manuela Stoll ist die Einsicht, dass die Veränderung der Umwelt eine zentrale Rahmenbedingung und Herausforderung für Unternehmen ist, aber dennoch nur wenige empirische Untersuchungen vorliegen, die sich aus einer integrativen Perspektive mit entsprechenden Strategien und Gestaltungsfaktoren befassen.

Konzeptioneller Bezugspunkt ist der ressourcenbasierte Ansatz. Dieser liefert zahlreiche Hinweise für ein besseres Verständnis der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen. Das Argument, wie diese Vorteile auch erhalten werden können, ist in der Literatur aber in der Regel auf die Nennung von Isolationsmechanismen und auf einen mehr oder weniger generischen Hinweis beschränkt, dass Unternehmen einen positiven Kreislauf von Ressourcenaufbau und -entwicklung generieren sollen. Vor diesem Hintergrund zeigt Stoll erstmals empirisch, dass manche Ressourcen und Fähigkeiten besser als andere dazu geeignet sind, Veränderungen erfolgreich zu bewältigen. Konkret hat in der vorliegenden Studie die architektonische (bzw. „dynamische“) Fähigkeit „industry foresight“ einen stärkeren Einfluss auf die Unternehmensperformance als eine Reihe anderer, wichtiger Ressourcen bzw. Kompetenzen. Die Dissertationsschrift von Stoll bietet zudem den meines Wissens ersten empirischen Beleg für die Bedeutung von Isolationsmechanismen: Diese erklären einen hohen Anteil der Varianz in der Unternehmensperformance, wenn (und nur wenn) eine „create change“-Strategie verfolgt wird. Wie die Arbeit von Stoll zeigt, induzieren verschiedene Strategien aber nicht nur eine unterschiedliche Bedeutung zentraler Isolationsmechanismen, sie legen auch eine unterschiedliche Gestaltung von Informationssammlung und Interpretationsprozess nahe.

Die Arbeit von Manuela Stoll liefert noch eine Reihe weiterer interessanter Ergebnisse. So zeigen sich für vielfach thematisierte Variablen wie die Häufigkeit des Scanning, die Breite der gescannten Bereiche und der benutzten Quellen – wenn man so will: die „üblichen Verdächtigen“ der Literatur – keine oder nur eingeschränkte Zusammenhänge mit der Unternehmensperformance. Hingegen ergaben sich für bislang nicht oder wenig diskutierte Variablen wie die Einbindung der Mitarbeiter in den Prozess, interne Transparenz und die Verfügbarkeit relevanter Daten starke Zusammenhänge. Stoll folgert daraus, dass zukünftig der Gestaltung von Diskussions- und Inter-

pretationsprozessen und der Verfügbarkeit von qualitativen Daten ein größeres Augenmerk geschenkt werden sollte.

Weiter zeigt sich, dass „industry foresight“ nicht positiv auf die Fähigkeit zur aktiven Gestaltung von Veränderungen wirkt. Dies lässt sich wohl damit erklären, dass wirkliche Innovationen weniger in Reaktion auf antizipierte Trends und Kundenbedürfnisse entwickelt werden, sondern das Ergebnis von Experimenten und – ja – Zufall sind. Das negative Vorzeichen des Pfadkoeffizienten deutet sogar darauf hin, dass gute Früherkennung die Anregung vorteilhaften Wandels im Unternehmensumfeld auch behindern kann, wenn die intensive Beschäftigung mit der Umwelt die innovationsverhindernde Beharrungskraft der vorhandenen unternehmensinternen Modelle noch verstärkt.

Ebenfalls auf den ersten Blick kontraintuitiv ist das Ergebnis von Stoll, dass die Fähigkeit zur Gestaltung der Veränderung keinen signifikanten Einfluss auf die Unternehmensperformance hat. Bei näherem Hinsehen zeigt sich jedoch, dass sich ein leicht positiver Effekt auf den Markterfolg und ein negativer Kosteneffekt gegenseitig kompensieren. Zur inneren Freude eines jeden Controllers muss man somit konstatieren, dass „moving first“ und „shaping actively“ auch zu teuer sein kann. Zudem ist eine nicht nur in praxisnahen Publikationen häufig undifferenziert propagierte Strategie der aktiven Marktgestaltung offensichtlich in vielen Fällen nicht optimal.

Angesichts dieser und anderer spannender Einsichten sei der Arbeit ein breiter Leserkreis gewünscht. Sie hat ihn verdient.

Utz Schäffer