



WACHSTUM, DAS SICH POTENZIERT

Dynamische Fähigkeiten sind Routinen, keine Magie

Dynamische Fähigkeiten sind identifizierbare Prozesse, nicht gleichbedeutend mit Erfolg: Prüfe Routinen, Pfadabhängigkeit und Marktdynamik.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

1. September 2026

LESEZEIT

6 Min.

WÖRTER

1.235

<https://isoglu.com/de/insights/journal/dynamische-faehigkeiten-sind-routinen-keine-magie/>

Management Summary	2
Warum müssen dynamische Fähigkeiten mit konkreten Unternehmensprozessen beginnen?	3
Warum unterscheidet sich Pfadabhängigkeit von unnachahmlichen Wettbewerbsvorteilen?	4
Wie verändert die Marktgeschwindigkeit die Struktur betrieblicher Routinen?	4
Warum garantiert die Präsenz dynamischer Fähigkeiten keinen Markterfolg?	5
Wie führen operative Teams ein systematisches Audit betrieblicher Routinen durch?	5
Welche drei populären Irrtümer zu dynamischen Fähigkeiten sollten Führungskräfte meiden?	6
Wo liegen die empirischen Grenzen der Theorie dynamischer Fähigkeiten?	6
Literatur	7

MANAGEMENT SUMMARY

Die Bezeichnung „dynamisch“ kann den Mechanismus verbergen, der Veränderung bewirken soll. Eisenhardt und Martin beschreiben dynamische Fähigkeiten als konkrete, identifizierbare Prozesse wie Produktentwicklung, strategische Entscheidungsfindung und Allianzenbildung. Diese Prozesse können in ihren Details pfadabhängig und unternehmensspezifisch sein und trotzdem Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmen aufweisen. Auch die Marktgeschwindigkeit ist relevant: In mäßig dynamischen Märkten ähneln sie detaillierten und stabilen Routinen, in High-Velocity-Märkten eher einfachen, erfahrungsbasierten und fragilen Prozessen. Dieser Beitrag übersetzt die Unterscheidung in eine synthetische Diagnose. Er bescheinigt keinem Unternehmen Fähigkeiten und behauptet nicht, dass eine Routine überall überlegene Ergebnisse erzeugt.

Schlagwörter: Dynamische Fähigkeiten · Strategische Routinen · High-Velocity-Märkte · Organisationaler Wandel

Die Bezeichnung „dynamisch“ kann den Mechanismus verbergen, der Veränderung bewirken soll.

Die kurze Antwort lautet: Dynamische Fähigkeiten sollten als Prozesse untersucht und nicht als Urteil verwendet werden. Eisenhardt und Martin beschreiben sie als konkrete, identifizierbare Prozesse wie Produktentwicklung, strategische Entscheidungsfindung und Allianzenbildung. Der Begriff wird nützlich, wenn er auf eine wiederholbare Art des Erkennens, Entscheidens, Rekombinierens oder Veränderns verweist.

Die Quelle löst auch einen scheinbaren Widerspruch auf. Dynamische Fähigkeiten können in ihrer Entstehung pfadabhängig und in ihren Details unternehmensspezifisch sein und dennoch Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmen aufweisen. Eine Routine kann also zu einer bestimmten Geschichte gehören und trotzdem eine erkennbare Struktur haben oder einer Best Practice ähneln. Auch der Markt zählt. Eine Routine, die in einem mäßig dynamischen Markt funktioniert, kann für einen High-Velocity-Markt zu langsam oder zu stark formalisiert sein.

Teece et al. (1997) stellen den Prozess in einen weiteren Rahmen aus organisationalen Prozessen, Assetpositionen und Entwicklungspfaden. Ihr Ansatz verbindet Wettbewerbsvorteil mit der Koordination und Kombination schwer handelbarer Wissensbestände und komplementärer Assets in sich verändernden Umfeldern. Damit erhält das Etikett eine wichtige Grenze: Eine Routine ist nicht schon deshalb wertvoll, weil sie dynamisch ist. Ihre Rolle hängt von den Assets, dem Pfad und der Chance ab, die sie verbinden soll.

Warum müssen dynamische Fähigkeiten mit konkreten Unternehmensprozessen beginnen?

„Wir sind agil“ ist keine Beschreibung einer Fähigkeit. Es benennt weder Entscheidungen, Beteiligte, Abfolge, Informationen noch Feedback, die eine Veränderung ermöglichen.

Eine Prozessbeschreibung verlangt mehr:

Tabelle 1 Warum müssen dynamische Fähigkeiten mit konkreten Unternehmensprozessen beginnen?

Prozessfeld	Diagnosefrage
Auslöser	Welches Signal oder Problem startet den Prozess?
Akteure	Welche Rollen entscheiden, hinterfragen und führen aus?
Abfolge	Welche Schritte geschehen und in welcher Reihenfolge?
Rekombination	Welche Ressourcen, Beziehungen oder Kenntnisse werden neu verbunden?
Feedback	Welche Evidenz verändert die nächste Iteration?
Grenze	In welchen Markt- und Betriebsbedingungen soll die Routine gelten?

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Produktentwicklung, strategische Entscheidungsfindung und Allianzenbildung sind Beispiele für identifizierbare Prozessfelder. Die Liste ist kein universeller Katalog. Sie erinnert daran, die Arbeit zu benennen, die ein breiter Strategiebegriff beschreiben soll.

Tabelle 1 Dynamische Fähigkeiten hängen von der Marktgeschwindigkeit ab

Synthetische Diagnose	Mäßig dynamischer Markt	High-Velocity-Markt
Form der Fähigkeit	Detaillierte, analytische, stabile Routine	Einfacher, erfahrungsbasierter, fragiler Prozess
Zentrales Koordinationsgut	Kodifizierte Abfolge und vorhersehbare Übergaben	Schnelles Urteil und geteilte Erfahrung
Frage der Übertragung	Lässt sich die Routine dokumentieren und anpassen?	Welches Lernsignal hält den Prozess lebendig?
Hauptrisiko	Stabilität wird zu Starrheit	Erfahrung wird bei veränderten Bedingungen fragil
Evidenzgrenze	Wiederholbarkeit unter relativ stabilen Bedingungen	Nützliche Handlung trotz unvorhersehbarer Ergebnisse

Synthetische Diagnose des Autors, begründet in Eisenhardt und Martin (2000) sowie Teece et al. (1997). Die Beschreibungen sind illustrativ und bewerten keine realen Routinen.

Die Abbildung sagt nicht, dass ein Markt einfach ist oder erfahrungsbasierte Prozesse immer überlegen sind. Sie sagt, dass eine Behauptung über eine Fähigkeit einen Kontext braucht. „Übertragbar“ kann in einem Umfeld Dokumentation und Anpassung bedeuten, in einem anderen schnelles Urteil unter instabilen Bedingungen.

Warum unterscheidet sich Pfadabhängigkeit von unnachahmlichen Wettbewerbsvorteilen?

Die Entstehung einer Fähigkeit ist pfadabhängig, wenn die Abfolge des Aufbaus ihren Charakter prägt. Frühere Entscheidungen beeinflussen, wer Erfahrung hat, welchen Routinen vertraut wird, welche Partner verfügbar sind und welche Informationen verständlich werden. Diese Geschichte kann Details unternehmensspezifisch machen.

Unternehmensspezifische Details beweisen aber nicht, dass ein Prozess unvergleichbar ist. Eisenhardt und Martin argumentieren, dass dynamische Fähigkeiten Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmen haben und Best Practices ähneln können. Teece et al. (1997) ergänzen, dass der relevante Prozess zusammen mit der Assetposition und dem Entwicklungspfad des Unternehmens gelesen werden muss. Eine Organisation kann deshalb die Architektur einer Routine vergleichen, ohne vorzugeben, jedes Detail übertragen zu können.

Das ist eine nützliche Mitte. Wer jede Fähigkeit als einzigartig behandelt, blockiert Lernen. Wer ein veröffentlichtes Playbook als sofort einsetzbar behandelt, verbirgt den Entstehungsweg und die Bedingungen, unter denen es funktioniert. Die richtige Frage lautet nicht „Ist diese Fähigkeit einzigartig?“, sondern „Welche Teile sind strukturell, welche historisch und welche müssen hier neu gelernt werden?“

Wie verändert die Marktgeschwindigkeit die Struktur betrieblicher Routinen?

In mäßig dynamischen Märkten ähneln dynamische Fähigkeiten laut Quelle traditionellen Routinen: detaillierten, analytischen und stabilen Prozessen mit vorhersehbaren Ergebnissen. Dokumentation, Phasenentscheidungen, Entscheidungsrechte und Nachprüfungen können die Fähigkeit wiederholbarer machen.

In High-Velocity-Märkten werden dynamische Fähigkeiten als einfach, stark erfahrungsbasiert und fragil beschrieben, mit unvorhersehbaren Ergebnissen. Eine lange Abfolge kann veralten, bevor sie abgeschlossen ist. Die Fähigkeit kann stärker auf schneller Interpretation, direkter Erfahrung und wenigen Entscheidungsregeln beruhen als auf einem vollständigen Handbuch.

Die Unterscheidung ist eine Kontextgrenze und kein Etikett für eine Strategiepräsentation. Ein Unternehmen kann gleichzeitig in mehreren Geschwindigkeitsregimen arbeiten. Produktentwicklung, Regulierung, Preisbildung und Allianzen können unterschiedlich vorhersehbar sein. Eine Routine sollte in der Umgebung geprüft werden, in der sie verwendet wird.

Warum garantiert die Präsenz dynamischer Fähigkeiten keinen Markterfolg?

Der Ausdruck „dynamische Fähigkeit“ wird oft rückblickend verwendet: Ein erfolgreiches Unternehmen hat sich verändert, also werden die vorherigen Routinen dynamisch genannt. Diese Abkürzung verwechselt Prozess und Ergebnis.

Der Beitrag von Eisenhardt und Martin ist enger und nützlicher. Er benennt Prozesstypen und erklärt, wie ihre Form vom Markt abhängt. Eine Fähigkeit kann identifizierbar sein, ohne in jeder Umgebung wirksam zu sein. Sie kann für ein Ziel hilfreich und für ein anderes schädlich sein. Ein schneller Entscheidungsprozess kann Anpassung verbessern und Abwägung schwächen. Eine stabile Produktentwicklungsabfolge kann Zuverlässigkeit erhöhen und die Reaktion auf einen Bruch verlangsamen.

Eine Fähigkeitsprüfung sollte deshalb das Ergebnis getrennt erfassen:

Tabelle 3 Warum garantiert die Präsenz dynamischer Fähigkeiten keinen Markterfolg?

Ebene	Was festzuhalten ist
Fähigkeitsbehauptung	Welcher Prozess soll Veränderung erzeugen?
Kontextbehauptung	Unter welchen Markt- und Betriebsbedingungen?
Prozessevidenz	Was tut und wiederholt der Prozess tatsächlich?
Ergebnisevidenz	Welches erklärte Ergebnis hat sich gegenüber welchem Vergleich verändert?
Lernevidenz	Was wurde nach Feedback überarbeitet?

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Diese Trennung schützt das Wort „Fähigkeit“ davor, zum Synonym für „gutes Management“ zu werden.

Wie führen operative Teams ein systematisches Audit betrieblicher Routinen durch?

Nutze diese Reihenfolge:

- 1 Benenne einen Prozess statt einer abstrakten Fähigkeit.

- 2 Identifiziere Auslöser, Entscheidungsrechte, Übergaben und Feedback.
- 3 Erkläre, ob das Umfeld mäßig dynamisch, High Velocity oder gemischt ist.
- 4 Markiere, welche Teile historisch und welche übertragbar sind.
- 5 Definiere die Ergebnisgrenze, bevor Erfolg erklärt wird.
- 6 Halte den Lernmechanismus fest, der die Routine verändert.

Der sechste Schritt ist entscheidend. Eine Routine, die sich nie verändert, ist nicht automatisch eine dynamische Fähigkeit. Sie kann eine stabile Arbeitsanweisung, eine starr gewordene Fähigkeit oder ein Prozess sein, der den Bedingungen, für die er gedacht war, noch nicht begegnet ist.

Welche drei populären Irrtümer zu dynamischen Fähigkeiten sollten Führungskräfte meiden?

Erstens: Sage nicht, ein Unternehmen habe dynamische Fähigkeiten, weil es wächst oder das Wort „agil“ verwendet. Benenne den Prozess.

Zweitens: Schließe nicht, dass eine erfolgreiche Routine unverändert übertragbar ist. Pfadabhängigkeit prägt ihre Entstehung, und Marktgeschwindigkeit ihre verwendbare Form.

Drittens: Handle mäßig dynamische und High-Velocity-Märkte nicht als binäre Diagnose für das ganze Unternehmen. Prüfe die Grenze auf Ebene von Prozess und Umgebung.

Für angrenzende Entscheidungen können Sie das bewährte Playbook in einem neuen Markt mit den Veränderungen durch KI im Revenue Operations vergleichen.

Wo liegen die empirischen Grenzen der Theorie dynamischer Fähigkeiten?

Eisenhardt und Martin liefern die prozessbasierte Definition, die Rolle von Pfadabhängigkeit und Gemeinsamkeiten sowie die Unterscheidung zwischen mäßig dynamischen und High-Velocity-Märkten. Teece, Pisano und Shuen liefern die Grenze aus organisationalen Prozessen, Assetpositionen und Entwicklungspfaden. Tabelle und Prüfreihenfolge sind Übersetzungen des Autors. Sie bescheinigen keine Fähigkeit, bewerten kein Unternehmen und belegen keinen Wettbewerbsvorteil.

Eisenhardt, K. M., und Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. DOI-Link

Teece, D. J., Pisano, G., und Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. DOI-Link

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 1. September). Dynamische Fähigkeiten sind Routinen, keine Magie. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/dynamische-faehigkeiten-sind-routinen-keine-magie/>

WEITERLESEN

Wachstum, das sich potenziert

Die Playbook-Studie fragte nicht, wer die Werkzeuge baute

<https://isoglu.com/de/insights/journal/die-playbook-studie-fragte-nicht-wer-die-werkzeuge-baute/>

Wachstum, das sich potenziert

Erfolgsfaktoren neuer Produkte sind kontextabhängig

<https://isoglu.com/de/insights/journal/erfolgsfaktoren-neuer-produkte-sind-kontextabhaengig/>

Wachstum, das sich potenziert

Kulturelle Distanz ist keine universelle Regel für den Markteintrittsmodus

<https://isoglu.com/de/insights/journal/kulturelle-distanz-ist-keine-universelle-regel-fuer-den-markteintrittsmodus/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand