

# Dynamic Marketing Capabilities

**Philipp Hoog, M.Sc.**  
**Research Assistant & Doctoral Candidate**  
EBS University for Business and Law  
EBS Business School  
Rheingaustraße 1  
65375 Oestrich Winkel  
philipp.hoog@ebs.edu

**Kira Hüsken, M.Sc.**  
**Research Assistant & Doctoral Candidate**  
EBS University for Business and Law  
EBS Business School  
Rheingaustraße 1  
65375 Oestrich Winkel  
kira.huesken@ebs.edu

**Jan Ober, M.Sc.**  
**Research Assistant & Doctoral Candidate**  
EBS University for Business and Law  
EBS Business School  
Rheingaustraße 1  
65375 Oestrich Winkel  
jan.ober@ebs.edu

**Abstract**

Das Paper konzeptualisiert erste Gestaltungsmöglichkeiten und somit Lösungsansätze für den Electronic Commerce. Um den disruptiven Entwicklungen und Phänomenen der letzten Dekade zu entsprechen, konzentriert sich dieses Paper auf die Vertikalisierungstendenzen der Herstellerunternehmen. Unter Berücksichtigung der Theorien des ressourcentheoretischen Ansatzes bzw. den dynamischen Marketing Fähigkeiten eines Unternehmens wird im weiteren Verlauf des Papers ein Beitrag zur Entwicklung der Theorie der Dynamic Marketing Capabilities skizziert.

**Key-Words:** Dynamic Capabilities, Dynamic Marketing Capabilities, Online Marketing, Electronic Commerce, Competitive Advantage

The competitive advantage of firms was an important topic in (market- oriented) management and marketing research over the past decade. Forced by technical, disruptive developments manufacturers are uncertain how to behave strategically these days. For this reason, this paper focusses on the strategic option direct sales via e-Commerce. The historical development of the relationship between manufacturer and retailer are discussed. Furthermore theories like the resource-based-view and dynamic marketing capabilities should give support while defining specific capabilities, which are indispensable in the direct sales business.

**Key-Words:** Dynamic Capabilities, Dynamic Marketing Capabilities, Online Marketing, Electronic Commerce, Competitive Advantage

# Dynamic Marketing Capabilities

## Einleitung

Durch die steigende Popularität des Internets, sowohl auf stationären als auch auf portablen Endgeräten, verändert sich die Rolle des Handels in den letzten Jahren nachhaltig. Die entstandene Dynamik, welche durch die beschriebenen disruptiven Entwicklungen begründet ist, treffen den Handel in einem solchen Ausmaß, wie dies sonst nahezu in keinem anderen Wirtschaftssektor der Fall ist (Zentes et. al, 2011). „Zahlreiche Branchen kennzeichnet zudem ein langsames Wachstum oder sie verspüren gar eine Stagnation im stationären Handel. Die Umsatzzuwächse ergeben sich vor allem aus dem Wachstumsmotor des Handels - dem E-Commerce“ (Fost, 2014, S.1). So bleibt auch das Umfeld von Hersteller- und Handelsunternehmen von dieser Entwicklung nicht verschont. Neben der Verschiebung der Umsätze von stationären in digitale Vertriebskanäle und der steigenden Relevanz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, sind besonders ein verändertes Anspruchs- und Konsumentenverhalten zu erkennen. Des Weiteren geht die allgemeine Nachfrage nach Waren zurück, der Abverkauf sinkt und eine schleichende Vermischung der Handelsformate im Einzel- und Fachhandel sind erkennbar (vgl. Feinen, 2007; Graf & Schneider, 2015; Emrich & Rudolph, 2014). „Im Fokus der Betrachtung stehen dabei das Phänomen des „hybriden Konsumenten“ und die mit diesem einhergehende Tendenz zum „Smart Shopping“, die eine starke Marken- sowie gleichzeitige Preisorientierung der Verbraucher implizieren und eine intensive Nutzung von unterschiedlichen Bezugsquellen - stationär wie digital - zur Folge haben“ (Feinen, 2007, S. 2). Als Konsequenz dieser Entwicklung, die besonders den veränderten Letztnachfragerbedürfnissen Rechnung tragen soll, sind intensive Vertikalisierungstendenzen der Herstellerunternehmen zu identifizieren. Durch den möglichen Einsatz des Direktvertriebs (in Form von E-Commerce) können Herstellerunternehmen die Stufe des Absatzmittlers umgehen, Marke und Sortiment in Breite und Tiefe darstellen und anbieten, sowie Waren somit direkt an den Letztnachfrager absetzen. Demnach hätte diese Maßnahme im Idealfall eine deutliche Steigerung der Wertschöpfung des Herstellerunternehmens zur Folge (vgl. Feinen, 2007; Heinemann, 2015; Rudolph & Linzmajer, 2014; Graf & Schneider, 2015).

Insgesamt versuchen Herstellerunternehmen, die in den vergangenen Jahren gebildeten Wettbewerbsvorteile auch im digitalen Raum nicht zu verlieren und somit zu halten oder bestenfalls sogar zu vergrößern.

Da in der ressourcentheoretischen Betrachtung die jeweilige Ressourcenausstattung eines Unternehmens - welche auf die „path dependence“ zurückzuführen ist - dessen Strategiewahl direkt beeinträchtigt, befasst sich dieses Paper mit den Ressourcenarten und dynamischen Marketing Fähigkeiten in Herstellerunternehmen, die zur Steigerung der Unternehmensleistung (Performance) und somit im besten Fall zur Generierung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils im Direktvertrieb (in Form von E-Commerce) ausschlaggebend sind. Die zu ergründenden Fragestellungen im Wortlaut:

*Wie können Dynamic Marketing Capabilities von Dynamic Capabilities unterschieden werden?*

*Welche strategischen und prozessorientierten Ansätze können im Konzept der Dynamic Marketing Capabilities Wettbewerbsvorteile generieren?*

Im Verlauf dieses Papers soll demnach die Entwicklung der dynamischen Marketing Fähigkeiten eines Herstellerunternehmens aus akademischer und wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive erklärt werden. Neben diesen Entwicklungen werden Spannungsfelder und besondere Herausforderungen ebenfalls erklärt.

Der ressourcenorientierte Ansatz (Ressource- Based View) als parentaler Ursprung der Theorie der dynamischen Marketing Fähigkeiten (Dynamic Marketing Capabilities) - sowie letzterer Ansatz ebenfalls - werden anschließend kritisch diskutiert. Zudem sollen erste Ableitungen - in Form von Hypothesen, die zur Erweiterung der bestehenden Theorie beitragen - getroffen werden, wie Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil auch in einem rasch wechselnden Unternehmensumfeld (regimes of rapid change) generieren können..

## Theoretischer Bezugsrahmen

Der ressourcentheoretische Ansatz, im anglistischen Sprachgebrauch oft auch als Ressource-Based View (kurz RBV) bezeichnet, findet seinen Ursprung bei Penrose im Jahre 1959 mit dem Werk „The Theory of the Growth of the Firm“. Als erste Wissenschaftlerin vereint sie darin zwei Ansätze. Sie definiert Unternehmen dieser Zeit sowohl als „administrative Einheit“ als auch „Ansammlung produktiver Ressourcen“ (Cavusgil et al., 2007). Daraus versucht der ressourcentheoretische Ansatz Bedingungen zu erklären, unter welchen die jeweiligen Unternehmen auf Basis eigener (interner) Ressourcen und Fähigkeiten (capabilities) einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil generieren können (Barreto, 2010, S. 258). Hierbei werden Ressourcen als „stocks of available factors that are owned or controlled by the firm“ bezeichnet, wohingegen Fähigkeiten als „... a firm’s capacity to deploy Resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end“ definiert werden (Amit & Schoemaker, 1993, S. 35). Diese Ressourcen im tangiblen Sinne bzw. erwähnte Fähigkeiten zeichnen sich primär in diesem Ansatz u.a. durch nachfolgende Eigenschaften aus (vgl. Zahn et. al, 2000, S.50 f.; Barreto, 2010, S. 259; Barney, 1991; etc.):

- Relative Seltenheit
- Nichtübertragbarkeit
- Eingeschränkte oder teure Immitierbarkeit
- Dauerhaftigkeit

Um diesen durch Statik geprägten und dadurch stark limitierten Ansatz weiterzuentwickeln, begannen Teece und Kollegen gegen Ende des letzten Jahrhunderts den Ansatz der dynamischen Fähigkeiten (dynamic capabilities) zu konzeptualisieren. Diese dynamischen Fähigkeiten definieren Teece, Pisano und Shuen im Jahre 1997 als „... the firm’s ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to adress rapidly changing enviroments“ (S. 516). Der große Fokus auf die externe und zeitgleich sich schnell verändernde Umwelt des Unternehmens veranlasste die Wissenschaftler zum Gebrauch des Wortes “dynamisch” (1997, S. 515). Sie erweiterte hierbei den ressourcentheoretischen Ansatz mit einem Fokus auf Markt und Strategie des Unternehmens. Die Fähigkeiten, das zweite Wort in der Definition des Ansatzes, sollen hierbei die Herausforderung des strategischen Managements darstellen, interne und externe Fähigkeiten, Ressourcen und funktionale Kompetenzen zu übernehmen, in das Unternehmen einzuführen oder sogar neu zu bilden, um den neuen Herausforderungen einer veränderten Umwelt nachhaltig gewachsen zu sein (Teece et al, 1997, S. 515; Cavusgil et al., 2007, S. 161). Im Gegensatz zum ressourcentheoretischen Ansatz entsteht der Wettbewerbsvorteil somit nicht nur aus dem einfachen Besitz seltener und schwer imitierbarer Ressourcen, sondern auch aus der (strategischen) Kombination sowie der Zusammenstellung und Konfiguration dieser

Ressourcen (Cavusgil et al., 2007, S. 161). Hierdurch soll auf Veränderungen am Markt reagiert werden oder solche Veränderungen im besten Fall erzeugt werden. Besonders in diesem Zusammenhang spielte im strategischen Management der Begriff „Best Practice“ eine sehr große Rolle (Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1117). Innerhalb des Ansatzes der dynamischen Fähigkeiten ist zudem das „Lernen“ von hoher Wichtigkeit, das im bisherigen ressourcentheoretischen Ansatz keine Berücksichtigung fand (Cavusgil, 2007, S. 162). Teece et al. bezeichnen hierbei „lernen“ als einen „...process by which repetition and experimentation enable tasks to be performed better and quicker“ (1997, S. 520). Für Vertreter dieses Ansatzes sind diese organisationalen Prozesse und letztendlich dann Routinen der Ursprung für einen Wettbewerbsvorteil und somit den Erfolg einer Unternehmung. Anhand der bereits angesprochenen „path dependence“ ist es nach Ansicht von Teece et al. ganz nach dem Motto „history matters“ auch denkbar, den Unternehmenserfolg sowie Wettbewerbsvorteile zu ergründen. Als letzten und dennoch sehr wichtigen Punkt nennen die Wissenschaftler die „Assets“ eines Unternehmens. Hierbei werden technologische, komplementäre, finanzielle, rufbedingte, strukturelle, institutionelle und marktabhängige Assets diskutiert.

Um besonders den technischen Entwicklungen der vergangenen Jahre auch in diesem Ansatz gerecht zu werden, erweiterte Teece seine Definition von dynamischen Fähigkeiten im Jahre 2007 und bezeichnet diese entweder als Fähigkeit eines Unternehmens

- a) Chancen am Markt (opportunities) sowie Stärken im Unternehmen zu erkennen und zu formen, oder
- b) Chancen am Markt (opportunities) zu ergreifen/ nutzen, oder
- c) die Wettbewerbsfähigkeit durch Steigerung, Kombination, Schutz oder Neugestaltung der Unternehmenseigenen intangiblen und tangiblen Assets zu sichern.

Gerade für die deutsche Konsumgüterindustrie, auf die - wie beschrieben - in den letzten Jahren große Veränderungen zukamen und in den kommenden Jahren zukommen werden, kann der Ansatz der dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens wertvolle Erkenntnisse liefern. Hierdurch kann zudem ein großer Beitrag für die Management- und Marketingforschung erfolgen. Herstellerunternehmen der Branche sollen nicht wie in anderen Ansätzen als Blackbox, sondern auch in der Markt- und Strategieperspektive untersucht werden. Demnach soll im weiteren Teil des Papers diskutiert werden, durch welche adaptierten, gebildeten, etc. dynamischen Fähigkeiten und deren optimale Konfiguration ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil im Direktvertrieb (in Form von E-Commerce) erzielt werden kann. Ein besonderer Fokus liegt hierbei in der Frage, bis zu welchem Grad und Umfang dynamische Fähigkeiten eines Unternehmens selbst entwickelt oder von externen Partnern bezogen oder transferiert werden sollen.

## **Dynamic Marketing Capabilities**

Das Konzept der Dynamic Marketing Capabilities hat mehrere Bedeutungen und Dimensionen. Doch um die Unterscheidbarkeit zwischen Dynamic Capabilities und Dynamic Marketing Capabilities sicherzustellen, sollen zu Beginn die Unterschiede verdeutlicht werden. Oftmals werden Dynamic Marketing Capabilities als eine Art Weiterentwicklung von Dynamic Capabilities (vgl. Bruni and Verona, 2009) oder als Bestandteil von Dynamic Managerial Capabilities (vgl. Adner & Helfat, 2003; Kor & Mesko, 2013) betrachtet. Glaubt man Barrales-Molina et al., 2014, so sind für die Definition von Dynamic Marketing Capabilities zwei Voraussetzungen unabdingbar. Zum einen müssen

Dynamic Marketing Capabilities als besondere Dynamic Capabilities verstanden werden, welche selbst oder zumindest in unterstützender Funktion zur Erneuerung bzw. Neugestaltung von Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens dienen; Zum anderen müssen Dynamic Marketing Capabilities anhand von bestimmten Kriterien zu definieren und abgrenzbar von anderen Dynamic Capabilities innerhalb eines Unternehmens sein.

In der Analyse weiterer bereits gewonnener Forschungserkenntnisse wird sehr schnell deutlich, dass eine Art gemeinsame Übereinstimmung darin besteht, dass Market Knowledge die erste und wichtigste Dimension in der Definition von Dynamic Marketing Capabilities darstellt (vgl. hierzu u.a. Bruni & Verona, 2009; Fang & Zou, 2009; Griffith et al., 2006). Dies lässt sich ebenfalls in der Managementpraxis feststellen, wo seit einigen Jahren das Market Knowledge und das damit verbundene Wissen über Kunden und Konsumenten, Wettbewerber, allgemeine Entwicklungen und Trends, Händlern sowie online Communities als Schlüsselfähigkeit für den Unternehmenserfolg und somit für die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen verstanden wird (vgl. hierzu u.a. Hou & Chien, 2010; Morgan, 2012; Maklan & Knox, 2009). Dieses Market Knowledge, definiert als Dynamic Marketing Capability, kann jedoch weitere grundlegende Prozesse (Innovation) beeinflussen sowie ermöglicht es Unternehmen generell Unterschiede in der Nachfrage von Kunden und den Angeboten am Markt festzustellen (vgl. Griffith et al., 2006; Hou & Chien, 2010). Als zweites wesentliches Merkmal von Dynamic Marketing Capabilities kann festgehalten werden, dass im Gegensatz zu Dynamic Capabilities nicht mehr nur das Topmanagement bei der Erschaffung sowie Durchführung dieser Art von dynamischen Fähigkeiten involviert sind (Protogerou et al., 2012; Rodenbach & Brettel, 2012; Augier & Teece, 2009).

Zusammenfassend lassen sich Dynamic Marketing Capabilities als Weiterentwicklung von Dynamic Capabilities verstehen, die jedoch zum einen Market Knowledge voraussetzen, einen cross-funktionalen Charakter aufweisen und die Involvierung des gesamten Marketing – nicht mehr nur der Topmanager- bedarf.

## **Bildung der Theorie**

Um den veränderten Kundenwünschen gerecht zu werden, sind Transformationen bestehender Prozesse notwendig. Oftmals ist die Marketingfunktion getreu dem instrumentellen Marketing-Ansatz (nach Mc Carthy) in vielen Fällen eher nachgelagert und somit vom Funktionsbereich Vertrieb getrennt. Als Folge erfährt das Marketing oft eine Gleichsetzung mit Teilaufgaben der Kommunikation wie beispielsweise Werbung und Verkaufsförderungen im weitesten Sinne (vgl. Meffert, 2015, S.9; Mattmüller, 2012, S.44). Gerade bei Geschäftsprozessen im Rahmen des E-Commerce verstärken sich häufig Schnittstellenprobleme, welche bereits vor Entstehung digitaler Medien und Absatzkanäle vorhanden waren. Um diese Problematik zu verhindern und eine größtmögliche Kundenorientierung zu gewährleisten, sollten nach dem integrierten Marketingverständnis die einzelnen Marketingteilkfunktionen - Vorbereitung, Anbahnung, Abschluss, Realisierung - eine stärkere Prozessorientierung erfahren. Eine maximale Kundenorientierung eines Unternehmens soll in diesem Fall zu Vertrauen, Loyalität und letztendlich Treue seitens des Kunden führen. Diese primären Zielgrößen resultieren im ökonomischen Erfolg eines Unternehmens (Esch & Wicke, 2001, S. 43; Mattmüller, 2012, S. 61). Durch die Marketing-Prozessorientierung und die Integration des organisationalen Teilbereichs Vertrieb können Unternehmen der Branche zudem der neu gestalteten Consumer Journey, also dem Weg

zwischen erstem Kaufgedanken und dem finalen Klick - als Kaufabschluss - gerecht werden (Heinemann, 2015, S. 69).

*H1: Herstellerunternehmen können durch eine Integration der organisationalen Teilbereiche Marketing und Vertrieb eine höhere Kundenorientierung und somit Prozessvorteile gegenüber Wettbewerbern erzielen.*

„Bei anstehenden Kaufentscheidungen suchen Konsumenten immer häufiger im Internet nach Informationen über Produkte und Dienstleistungen“ (Lis & Korchmar, 2015, S.1). Hierbei spielt das Empfehlungsmarketing eine große Rolle, welches besonders in den letzten Jahren auch in der Wissenschaft an Bedeutung gewann (Helm, 2000; O'Reilly, 2005). „So wird der Erfolg von Produkten und Dienstleistungen im Zeitalter von Web 2.0 zunehmend nicht mehr von Berichten und Werbung in klassischen Medien bestimmt, sondern hängt signifikant von den Online-Kommentaren und - Bewertungen gleichgesinnter Konsumenten ab“ (Lis & Korchmar, 2015, S.2; Smith et al., 2007). Abgeleitet vom klassischen Word-of-Mouth (deutsch: Mund-zu-Mundpropaganda) wird diese Form der Kundenbewertung electronic Word-of-Mouth (kurz eWoM) bezeichnet. Henning-Thurau et al. (2004) definieren beispielsweise eWoM als „...any positive or negative statement made by potential, actual, or former customer about a product or company, which is made available to a multitude of people and institutions via the Internet“ (S. 39). Diese neuartige Art von Kundenbewertungen und die damit verbundene Transparenz kann wichtige Assets eines Unternehmens wie zum Beispiel das Markenimage, die Kundenzufriedenheit etc. welche im Ansatz der dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens als rufbedingte Assets verstanden werden sowie verändern großen Einfluss auf das Market Knowledge haben. Folglich können diese Bewertungen wichtige Erkenntnisse und Informationen absorbieren, welche als eine Art Co-Creation verstanden und in den Innovationsprozess eines Unternehmens miteinbezogen werden müssen.

*H2: Herstellerunternehmen können durch die strategische Auswertung von Social Media und Kundenportalen den Unternehmenserfolg vergrößern.*

## **Zusammenfassung**

Aufbauend auf der ersten Veröffentlichung von Teece et al. zum Thema „dynamische Fähigkeiten“ im Jahre 1997, diskutieren Wirtschaftswissenschaftler heute genauso vehement wie zuvor schon beim ressourcentheoretischen Ansatz, ob und inwiefern dieses Konzept eine Berechtigung hat, als vollkommene Managementtheorie bezeichnet zu werden. Trotzdem wurde in den vergangenen Jahren im Rahmen dieses Ansatzes eine Vielzahl von empirischen Research-Projekten durchgeführt. Wie dieses Paper zeigt ist jedoch die Trennung zwischen Dynamic Marketing Capabilities und den parenteralen Dynamic Capabilities noch nicht trendscharf vollzogen. Versuche von Unterscheidungen bzw. eine Konkretisierung der Merkmale beider Konzepte wurde daher vollzogen. Neben dieser Zusammenfassung wurden Versuche der Theoriebildung skizziert, welche in Form von zwei Hypothesen präsentiert wurden. Deutlich wird auch in der Formulierung dieser Hypothesen, dass die eigentlich für das Konzept der Dynamic Capabilities nötigen Prozesse (sensing, learning, integrating and coordinating) bisher noch keine Berücksichtigung in der Forschung von Dynamic Marketing Capabilities fand.

## Literaturverzeichnis

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 1011-1025.
- Ahlert, D., Borchert, S. (2000): Kooperation und Vertikalisierung in der Konsumgüterdistribution, in Ahlert, D., Borchert, S. (Hrsg.): Prozessmanagement im vertikalen Marketing – Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen, Berlin et al.: Springer.
- Ahlert, D. (2001): Vertikalisierung der Distribution, in: Ahlert, D., Olbrich, R., Schröder, H. (Hrsg. 2001): Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement, Frankfurt am Main: , S. 333–350.
- Ahlert, D. (2005): Distributionspolitik, 3. Aufl., Stuttgart: UTB.  
Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland (2016): Umsatz mit Waren im Online-Handel in Deutschland bis 2015, Berlin.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, S. 33–46.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, 20(2), 410-421.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), S. 99–120.
- Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., & Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*. 16(4). 397-416.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), S. 256–280.
- Barth, K., Hartmann, M., Schröder, H. (2015): Betriebswirtschaftslehre des Handels, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bieber, D. (2004): Innovation der Kooperation, Berlin: Edition Sigma.
- Bruni, D. S., & Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in Science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of management*, 20(s1).
- Cavusgil, E., Seggie, S. H., & Talay, M. B. (2007). Dynamic Capabilities View: Foundations and Research Agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15, S. 159–166.



- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, 21, S. 1105–1121.
- Emrich, O., & Rudolph, T. (2014). A macro-perspective on co-creation processes on the Internet. *Problems and Perspectives in Management*, 12(2), p. 75–85.
- Esch, F.-R., & Wicke, A. (2001). Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler. S. 3–55.
- Feinen, T. (2007). *Factory Outlet Stores*, Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Freiling, J. (2000). Entwicklungslinien und Perspektiven des Strategischen Kompetenzmanagements. in: Hamman, P., Freiling, L. (Hrsg.): *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements*. Wiesbaden. S. 13–45.
- Fost, M. (2014). *E-Commerce Strategien für produzierende Unternehmen*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gambetta, D. (1988). Can we trust? In: Gambetta, D. (Hrsg.): *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, New York, S. 213–237.
- Graf, A., & Schneider, A. (2015). *Das E-Commerce Buch*, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH.
- Griffith, D. A., Noble, S. M., & Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*, 82(1), 51-62.
- Heinemann, G. (2015). *Der neue Online Handel. Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce*, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer.
- Hermesch, M. (2002): *Die Gestaltung von Interorganisationsbeziehungen: theoretische sowie empirische Analysen und Erklärungen*, Köln: Lohmar.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic Word-of-Mouth via Consumer-opinion Platforms: What motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet?, *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), S. 38–52.
- Hou, J. J., & Chien, Y. T. (2010). The effect of market knowledge management competence on business performance: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Electronic Business Management*. 8(2). 96.
- Kellner, H. (2002): Käufermotive und Kaufmotive, in: Pepels, W. (Hrsg.): *Handbuch Vertrieb*, S.159-17, München et al.: Hanser.

- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*. 34(2). 233-244.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2001): Principles of Marketing, Prentice Hall.
- Lammers, L. M. (2012): Efficient Consumer Response, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Lis, B. & Korchmar, S., (2015). *Digitales Empfehlungsmarketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Maklan, S., & Knox, S. (2009). Dynamic capabilities: the missing link in CRM investments. *European Journal of Marketing*. 43(11/12), 1392-1410.
- Mattmüller, R., Tunder, R. (2004): Strategisches Handelsmarketing, München: Vahlen.
- Mattmüller, R. (2012). *Integrativ-Prozessuales Marketing: Eine Einführung. Mit durchgehender Schwarzkopf & Henkel-Fallstudie*, 4. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing*, 15. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 40(2). 271-289.
- Morschett, D. (2006): Retail Branding, in Zentes, J. (Hrsg. 2006): Handbuch Handel, S. 527-548, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Penrose, E. (1959). *Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Protogerou, A., & Karagouni, G. (2012). Identifying dynamic capabilities in knowledge-intensive new entrepreneurial ventures actors sectoral groups and countries.
- Rodenbach, M., & Brettel, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*, 50(4), 611-634.
- Rudolph, T., & Linzmajer, M. (2014). Big Data im Handel. In: *Marketing Review St. Gallen 2014, Nr. 1*, S. 12–24.
- Schramm-Klein, H., Wagner, G. (2013): Multichannel-E-Commerce – Neue Absatzwege im Onlinehandel. in Crockford, F., Ritschel, & U.-M. Schmieder (Hrsg.), *Handel in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- Schröder, H. (2001): Handelsmarketing, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schröder, H. (2012): Handelsmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Seifert, D. (2006): *Efficient Consumer Response*, 4. Aufl. München: Mering.
- Smith, T., Coyle, J. R., Lightfoot, E., & Scott, A. (2007). Reconsidering models of influence: The relationship between consumer social networks and word-of-mouth effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 47(4), S. 387–397.
- Schögel, M. (2006): *Kooperationsfähigkeiten im Marketing*, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Sohl, T., Rudolph, Th. (2011): Retail Format Portfolio Strategy and Firm Performance: A Longitudinal Study, in: European Marketing Academy (EMAC).
- Sytch, M., Gulati, R. (2008): Creating Value Together, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50 (1), S. 12–13.
- Teece, D. J., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), S. 509–533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, S. 1319–1350.
- Zahn, E., Foschiani, S., & Tilebein, M. (2000). Wissen und Strategiekompetenz als Basis für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. in: Hamman, P., Freiling, L. (Hrsg.): *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements*. Wiesbaden. S. 48–68.
- Zentes, J., & Swoboda, J. (2005). Hersteller-Handels-Beziehungen aus markenpolitischer Sicht, in Esch, F.-R. (Hrsg. 2005): *Moderne Markenführung*, S. 1063–1086, Wiesbaden: Gabler Verlag.