
Entrepreneurial Management und Standortentwicklung – Perspektiven für Unternehmen und Destinationen

Herausgegeben von

E. Kreilkamp, Lüneburg, Deutschland

Ch. Laesser, St. Gallen, Schweiz

H. Pechlaner, Eichstätt-Ingolstadt, Deutschland

K. Wöber, Wien, Österreich

Die Publikationen der Reihe behandeln die unternehmerische Orientierung des Managements von Unternehmen und Standorten. Regionen, Destinationen und Standorte stellen hierbei sowohl Wettbewerbseinheiten als auch den räumlichen Kontext für die Gestaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmungen dar.

Herausgegeben von

Prof. Dr. Edgar Kreilkamp
Leuphana Universität Lüneburg

Prof. Dr. Christian Laesser
Universität St. Gallen

Prof. Dr. Harald Pechlaner
Katholische Universität
Eichstätt-Ingolstadt

Prof. Dr. Karl Wöber
MODUL University Vienna

Elisa Innerhofer

Strategische Innovationen in der Hotellerie

Eine ressourcenorientierte Fallstudien-
analyse touristischer Dienstleistungs-
unternehmen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Harald Pechlaner



Springer Gabler

RESEARCH

Elisa Innerhofer
Eichstätt-Ingolstadt, Deutschland

Dissertation Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, 2012

ISBN 978-3-8349-4223-4
DOI 10.1007/978-3-8349-4224-1

ISBN 978-3-8349-4224-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandentwurf: Künkellopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Für Ruth und Josef

Geleitwort

Frau Dr. Elisa Innerhofer gelingt in ihrer Arbeit die Darstellung strategischer Innovationen im Tourismus am Beispiel von Hoteldienstleistungen auf der Grundlage eines ressourcenspezifischen Zugangs. Im Mittelpunkt der Diskussion stehen Innovationen sowie der Prozess der Entstehung von Innovation in Dienstleistungsunternehmen im Tourismus unter besonderer Berücksichtigung der Hotellerie.

Die hinter Innovationen stehenden Ressourcen und Kompetenzen stellen in vorliegender Form gewiss einen Neuigkeitsgrad hervor, den die Autorin unter besonderer Berücksichtigung der dargelegten Fallstudien exzellent unterstreichen kann. Dabei orientiert sich die Autorin an entsprechenden literaturspezifischen Diskussionen und Entwicklungen des „Resource Based View“. Erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen ergeben sich demzufolge aus der Kombination unternehmensspezifischer Ressourcen und Kompetenzen.

Die Autorin wählt die Fallstudie als Forschungsansatz und erarbeitet in zwei konkreten Fallbeispielen entsprechende empirische Befunde. Dabei geht es zuerst um die Identifikation von Innovationen und den entsprechenden Prozess der Entstehung, und zweitens um die Identifikation von innovationsrelevanten Ressourcen und Kompetenzen. Ein eigenes Kapitel widmet sich der detaillierten Diskussion der beiden Unternehmen Falkensteiner Michaeler Tourism Group (FMTG) und One Hotels & Resort AG. Die Identifikation von Innovationen, in der Folge die Identifikation der Ressourcen und Kompetenzen als Basis für Innovationen, die Identifikation des Innovationsprozesses sowie die Organisation des Innovationsprozesses bilden den Rahmen für die Darstellung der Rolle innovationsrelevanter Ressourcen und Kompetenzen im Innovationsprozess. Ressourcen sind für sich alleine weniger innovationsrelevant, sondern werden durch die Anwendung von Kompetenzen für das Unternehmen in Wert gesetzt und lösen dadurch Innovationsrelevanz aus. Durch den Gebrauch von Kompetenzen werden Ressourcen aktiviert und können in der Folge für Innovation genutzt werden.

Die Autorin hat eine sehr gute Arbeit verfasst und dabei stets die Zielsetzung und Forschungsfrage im Auge behalten. Das Buch ist für die an wissenschaftlichen Erkenntnissen interessierten Praktiker/innen genauso geeignet wie für die Wissenschaftler/innen selbst. Gewiss kann diese Arbeit eine exzellente Grundlage für weiterführende Forschungsarbeiten sein.

Prof. Dr. Harald Pechlaner

Lehrstuhl Tourismus und Zentrum für Entrepreneurship

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Vorwort

Unvorhersehbare und dynamische Wettbewerbsbedingungen erfordern von Unternehmen Flexibilität und Veränderungsfähigkeit, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Vor diesem Hintergrund spielen Innovationen als neue Produkte und Dienstleistungen sowie Innovationskompetenz als Kompetenz zur Generierung und Umsetzung neuer Ideen im Rahmen von Innovationsprozessen eine bedeutende Rolle. Einzigartige Innovationen, die von Wettbewerbern nicht imitiert werden können, da sie auf unternehmensspezifischen Ressourcen und Kompetenzen beruhen, verschaffen Unternehmen dauerhafte Wettbewerbsvorteile. Neben industriellen Unternehmen und Dienstleistern sieht sich auch die Tourismusbranche mit zunehmender Marktdynamik und Wettbewerbsintensivierung konfrontiert.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird anhand einer Fallstudienanalyse aufgezeigt, wie Innovationen und Innovationsprozesse in der Hotellerie aussehen können. Ausgehend von den ressourcenorientierten Managementansätzen werden innovationsrelevante Ressourcen und Kompetenzen in der Hotellerie identifiziert und definiert und im Innovationsprozess verortet.

Das in 6 Kapiteln gegliederte Buch soll einen Beitrag zur Schließung der Forschungslücken in der Tourismus- und Innovationsforschung leisten und gleichzeitig Unternehmen Implikationen für die Gestaltung und das Management von Innovationen und Innovationsprozessen geben. Dabei werden, dem einleitenden Kapitel folgend, in Kapitel 2 und 3 die theoretischen Grundlagen der Arbeit dargestellt. Basierend darauf gibt Kapitel 4 Aufschluss über die Untersuchungsmethodik. In Kapitel 5 folgt eine ausführliche Darstellung der Fallstudienunternehmen und der im Rahmen der Untersuchung erlangten Erkenntnisse. Das Kapitel 6 schließt die Arbeit ab mit der Zusammenführung der theoretischen und empirischen Ergebnisse und der Beantwortung der Forschungsfragen.

Die im Rahmen der Arbeit durchgeführte empirische Untersuchung und vor allem die dabei erlangten Erkenntnisse wären in dieser Form nicht möglich gewesen, wenn mich nicht auf der Praxisseite die beiden Fallbeispielunternehmen auf hervorragende Art unterstützt und mir einen tiefen Einblick in ihre Prozesse ermöglicht hätten. Für diese Unterstützung möchte ich mich herzlich bedanken.

Ganz wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben auch meine Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl Tourismus, denen ebenso mein Dank gilt. Das angenehme Klima am Lehrstuhl, die gute Zusammenarbeit, aber auch die Denkanstöße, kritischen Diskussionsbeiträge und ehrlichen Feedbacks haben diese Arbeit wesentlich beeinflusst.

Besonderer Dank gebührt an dieser Stelle allerdings meinem Erstgutachter Herrn Prof. Dr. Harald Pechlaner. Er hat es mir ermöglicht, durch meine Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl die wesentlichen Grundlagen zum Verfassen einer Dissertation zu lernen und mich persönlich weiterzuentwickeln. Darüber hinaus möchte ich mich für die zahl-

reichen offenen und ehrlichen Gespräche, die mich immer wieder motiviert haben, und für seine Ideen und strategischen Denkanstöße, die in besonderem Maße zur Qualität der Arbeit beigetragen haben, herzlich bedanken.

Nicht zuletzt gebührt mein Dank meinen Eltern, Ruth und Josef, meiner Schwester Karin und meinem Freund Philipp, ohne deren Mitwirkung und Verständnis das Zustandekommen dieser Dissertation und die Promotion nicht möglich gewesen wären. Die abwechslungsreichen Stunden, die sie mir immer wieder ermöglicht haben, das entgegengebrachte Interesse für die Arbeit sowie die Belastungen und Entbehrungen, die sie für mich in Kauf genommen haben, gaben mir Kraft und Motivation.

Für die Unterstützung in jeglicher Hinsicht bedanke ich mich an dieser Stelle insbesondere bei meinen Eltern, denen die Arbeit und das Buch von Herzen gewidmet seien.

Elisa Innerhofer

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
Kapitel 1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation: Dynamische Wettbewerbsbedingungen.....	1
1.1.1 Innovationen im Tourismus.....	3
1.1.2 Innovationen auf Basis von Ressourcen und Kompetenzen.....	5
1.2 Stand der Forschung.....	7
1.3 Problemstellung der Arbeit.....	10
1.4 Forschungsfragen	11
1.5 Zielsetzung	13
1.6 Aufbau der Arbeit.....	14
Kapitel 2 Dienstleistungen und Innovationen	17
2.1 Die Dienstleistung – inhaltliche und definitorische Abgrenzung.....	17
2.1.1 Die konstitutiven Merkmale der Dienstleistung	20
2.1.1.1 Die Immaterialität	21
2.1.1.2 Die Integration des externen Faktors.....	23
2.1.1.3 Dienstleistungsspezifische Besonderheiten.....	25
2.1.2 Konkretisierung und Eingrenzung der touristischen Dienstleistung	29
2.1.3 Das touristische Produkt als Leistungsbündel	31
2.1.4 Klassifizierung der Hotellerie als Dienstleistungsunternehmen	32
2.2 Die Innovation – Eingrenzung und definitorische Festlegung	35
2.2.1 Die Dimensionen der Innovation.....	37

2.2.1.1 Die inhaltliche Dimension.....	38
2.2.1.2 Die graduelle Dimension.....	41
2.2.1.3 Die subjektive Dimension	44
2.2.1.4 Die normative Dimension	45
2.2.1.5 Die prozessuale Dimension.....	46
2.2.2 Die Merkmale der Innovation.....	47
2.2.3 Die Innovation aus ressourcen- und kompetenzorientierter Perspektive.....	50
2.3 Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen.....	52
2.4 Zwischenfazit	54
2.5 Zur Gliederung und Gestaltung von Innovationsprozessen	55
2.5.1 Lineare Innovationsprozessmodelle.....	57
2.5.2 Iterative Innovationsprozessmodelle	59
2.6 Zur Innovationsforschung im Dienstleistungssektor.....	62
2.6.1 Innovationsprozesse von Dienstleistungen.....	64
2.6.2 Implikationen aus den Prozessmodellen.....	67
2.6.3 Zentrale Aspekte des Innovationsprozesses von Dienstleistungen.....	69
2.7 Zusammenfassende Erkenntnisse als Grundlage für die empirische Erhebung.....	73
Kapitel 3 Ressourcen und Kompetenzen	77
3.1 Die ressourcenorientierten Ansätze des Strategischen Managements.....	78
3.1.1 Prämissen des Resource Based View	82
3.1.2 Begriffsauffassungen im Resource Based View.....	85
3.1.2.1 Der Ressourcenbegriff.....	85
3.1.2.2 Kategorien von Ressourcen.....	87
3.1.2.3 Fähigkeiten als intangible Ressourcen	90
3.1.3 Merkmale strategisch relevanter Ressourcen.....	92
3.1.3.1 VRIO-Framework	93
3.1.3.2 Isolationsmechanismen zur Durchsetzung imperfekter Imitierbarkeit	96
3.1.4 Zwischenfazit.....	99

3.2 Der Competence Based View als Weiterentwicklung des Resource Based View	101
3.2.1 Der Kompetenzbegriff	104
3.2.1.1 Kompetenzen im Kontext organisationalen Wissens und organisationaler Routinen	106
3.2.1.2 Arten von Kompetenzen	108
3.2.2 Kernkompetenzen	111
3.3 Der Dynamic Capabilities Ansatz als Weiterentwicklung des Competence Based View	114
3.3.1 Dynamic Capabilities oder Metakompetenzen	116
3.3.2 Kompetenzentwicklung oder Competence Building	119
3.3.3 Kompetenzreplikation oder Competence Leveraging	121
3.4 Unternehmensinterne Voraussetzung für Dynamik und Innovation	122
3.4.1 Strategische Flexibilität	125
3.4.2 Operative Flexibilität	127
3.5 Zusammenfassende Erkenntnisse als Grundlage für die empirische Erhebung	129
Kapitel 4 Untersuchungsmethodik	131
4.1 Grundlegende Forschungsmethodik: Eine explorative qualitative Untersuchung	131
4.2 Forschungsprozess und Forschungsdesign	134
4.2.1 Die Fallstudie als Forschungsansatz	136
4.2.2 Datenerhebungsprozess	138
4.2.3 Datenauswertungsprozess	142
4.2.4 Datenanalyse – Systematische Interpretation durch qualitative Inhaltsanalyse	144
4.2.5 Verlauf der empirischen Untersuchung	147
4.3 Gütekriterien qualitativer Forschung	148
4.4 Theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen – das Vorverständnis der Arbeit	151
4.4.1 Die Wertkette als systematisches Analyseinstrument der Wertschöpfung	153
4.4.1.1 Die Wertkette nach Porter	154
4.4.1.2 Die Wertkette von Dienstleistungsunternehmen	157
4.4.2 Die Identifikation von Innovationen und deren Entstehungsprozess	161

4.4.3 Ressourcen und Kompetenzen	164
Kapitel 5 Fallstudien	171
5.1 Auswahl der Fallstudien	171
5.1.1 Einordnung der Fallstudien in die Hotelbranche	173
5.1.2 Verlauf der Fallstudiendarstellung.....	176
5.2 Startphase – Unternehmensdarstellung FMTG	178
5.2.1 Wertschöpfungsstruktur und -prozess.....	184
5.2.2 Identifikation von Innovationen.....	188
5.2.2.1 Innovation - Acquapura Spa Konzept	192
5.2.2.2 Innovation - Alpe Adria Kulinarik Konzept	193
5.2.2.3 Innovation - Welcome Home Konzept.....	194
5.2.2.4 Zusammenfassende Implikationen zu den Innovationen	196
5.2.3 Bestandsphase – Identifikation der Ressourcen und Kompetenzen als Basis für Innovationen	197
5.2.3.1 Tangible und intangible Ressourcen	199
5.2.3.2 Basiskompetenzen	203
5.2.3.3 Metakompetenzen	213
5.2.4 Bestandsphase - Identifikation des Innovationsprozesses	217
5.2.4.1 Frühe Phasen des Innovationsprozesses - Ideengenerierung und Konzeptentwicklung.....	219
5.2.4.2 Späte Phasen des Innovationsprozesses – Testphase, Markteinführung und Kontrolle	222
5.2.4.3 Organisation des Innovationsprozesses.....	225
5.2.5 Einzelergebnisphase – Die Rolle innovationsrelevanter Ressourcen und Kompetenzen im Innovationsprozess	228
5.2.5.1 Innovationsrelevante Ressourcen im Innovationsprozess	229
5.2.5.2 Innovationsrelevante Basiskompetenzen im Innovationsprozess	230
5.2.5.3 Innovationsrelevante Metakompetenzen im Innovationsprozess.....	233
5.3 Startphase – Unternehmensdarstellung One Hotels & Resort AG	235

5.3.1 Wertschöpfungsstruktur und -prozess.....	240
5.3.2 Identifikation von Innovationen.....	245
5.3.2.1 Innovation – Dienstleistungsqualität/Qualitätsoffensive	249
5.3.2.2 Innovation – Frühstücks- und Loungekonzept.....	251
5.3.2.3 Zusammenfassende Implikationen zu den Innovationen	253
5.3.3 Bestandsphase – Identifikation der Ressourcen und Kompetenzen als Basis für Innovationen	254
5.3.3.1 Tangible und intangible Ressourcen	257
5.3.3.2 Basiskompetenzen.....	261
5.3.3.3 Metakompetenzen	273
5.3.4 Bestandsphase – Identifikation des Innovationsprozesses.....	278
5.3.4.1 Frühe Phasen des Innovationsprozesses – Ideengenerierung und Konzeptentwicklung.....	280
5.3.4.2 Späte Phasen des Innovationsprozesses – Testphase, Markteinführung und Kontrolle.....	282
5.3.4.3 Organisation des Innovationsprozesses.....	284
5.3.5 Einzelergebnisphase – Die Rolle innovationsrelevanter Ressourcen und Kompetenzen im Innovationsprozess	285
5.3.5.1 Innovationsrelevante Ressourcen im Innovationsprozess.....	286
5.3.5.2 Innovationsrelevante Basiskompetenzen im Innovationsprozess	288
5.3.5.3 Innovationsrelevante Metakompetenzen im Innovationsprozess.....	290
Kapitel 6 Zusammenführung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen.....	293
6.1 Innovationen und Innovationsprozesse in der Hotellerie	294
6.1.1 Erkenntnisse zu den Innovationen	295
6.1.2 Erkenntnisse zum Innovationsprozess	297
6.1.3 Der Innovationsprozess als Adoption-Adaption-Improvement-Prozess	300
6.2 Innovationsprozesse in der Hotellerie gegenüber jenen anderer Dienstleistungssektoren	301
6.3 Innovationsrelevante Ressourcen und Kompetenzen und deren Wirkungszusammenhänge.....	304

6.3.1 Erkenntnisse zu innovationsrelevanten Ressourcen und Kompetenzen	304
6.3.1.1 Innovationsrelevante Ressourcen	306
6.3.1.2 Innovationsrelevante Kompetenzen	309
6.3.2 Der Zusammenhang innovationsrelevanter Ressourcen und Kompetenzen.....	310
6.3.3 Erklärungsansatz zu den Wirkungszusammenhängen innovationsrelevanter Ressourcen und Kompetenzen.....	312
6.4 Innovationsrelevante Ressourcen und Kompetenzen im Innovationsprozess.....	315
6.4.1 Innovationsrelevante Ressourcen in den Phasen des Innovationsprozesses.....	316
6.4.2 Innovationsrelevante Kompetenzen in den Phasen des Innovationsprozesses	317
6.4.3 Wirkungszusammenhänge innovationsrelevanter Ressourcen und Kompetenzen in den Phasen des Innovationsprozesses.....	319
6.5 Einordnung in die bestehende Literatur.....	321
6.6 Erkenntnistheoretische Zielsetzung und Schließung der Forschungslücke.....	323
6.7 Praxeologische Zielsetzung	325
6.8 Grenzen der Ergebnisse und weiterer Forschungsbedarf	327
Literaturverzeichnis.....	329
Quellenverzeichnis	367
Anhang.....	371
A. Fallstudien und Interviewdurchführung	371
B. Interviewleitfragen für die Unternehmenszentrale	373
C. Interviewleitfragen für die Hotelbetriebe.....	376
D. Kategoriensystem aus der QDA-Software MAXQDA.....	379

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kombination dreier Forschungsfelder zur Identifikation der Forschungslücke	10
Abbildung 2: Forschungsfragen der Arbeit	12
Abbildung 3: Aufbau der Arbeit	15
Abbildung 4: Die konstitutiven Merkmale und Besonderheiten der Dienstleistung	25
Abbildung 5: Die Dimensionen der Innovation	37
Abbildung 6: Die Beziehung zwischen den konstitutiven Merkmalen von Innovationen	50
Abbildung 7: Linearer Phasenverlauf des Innovationsprozesses	59
Abbildung 8: Trichtermodell der Selektion innovativer Ideen	70
Abbildung 9: Der Innovationsprozess unter Berücksichtigung dienstleistungsspezifischer Besonderheiten	74
Abbildung 10: Ressourcenorientierte Forschung und ihre Weiterentwicklungen	78
Abbildung 11: Die Argumentationslogik des Resource Based View	82
Abbildung 12: Kategorien von Ressourcen	89
Abbildung 13: VRIO-Merkmale und Isolationsmechanismen strategisch relevanter Ressourcen	95
Abbildung 14: Zusammenhänge des Resource Based View	100
Abbildung 15: Die Argumentationskette des Competence Based View	102
Abbildung 16: Die ressourcenorientierten Ansätze und ihre Analyseschwerpunkte	115
Abbildung 17: Flexibilitätsarten und -ausprägungen	128
Abbildung 18: Terminologischer Bezugsrahmen	130
Abbildung 19: Elemente und Zusammenhänge des Forschungsprozesses und Forschungsdesigns	135
Abbildung 20: Ablaufmodell der strukturierten Inhaltsanalyse	146
Abbildung 21: Die Elemente des theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmens	152
Abbildung 22: Die Wertkette nach Porter	155
Abbildung 23: Die Wertkette für Dienstleistungsunternehmen	158
Abbildung 24: Der Phasenverlauf des Innovationsprozesses als Bezugsrahmen	162
Abbildung 25: Theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen zur Typologisierung der Ressourcen	165

Abbildung 26: Theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen zur Einordnung der Kompetenzen.....	166
Abbildung 27: Überblick zum Verlauf der Fallstudiedarstellung	177
Abbildung 28: Die vier Geschäftsbereiche der Falkensteiner Michaeler Tourism Group.....	181
Abbildung 29: Die Unternehmenswerte der Falkensteiner Michaeler Tourism Group	182
Abbildung 30: Die Wertschöpfungsarchitektur des ersten Fallbeispielunternehmens	184
Abbildung 31: Ressourcen in den Phasen des Innovationsprozesses für das erste Fallbeispiel	230
Abbildung 32: Basiskompetenzen in den Phasen des Innovationsprozesses für das erste Fallbeispiel	231
Abbildung 33: Metakompetenzen in den Phasen des Innovationsprozesses für das erste Fallbeispiel.....	233
Abbildung 34: Die zwei zentralen Geschäftsbereiche der One Hotels & Resorts AG	238
Abbildung 35: Wertschöpfungsarchitektur des zweiten Fallbeispielunternehmens	241
Abbildung 36: Ressourcen in den Phasen des Innovationsprozesses für das zweite Fallbeispiel	287
Abbildung 37: Basiskompetenzen in den Phasen des Innovationsprozesses für das zweite Fallbeispiel.....	289
Abbildung 38: Metakompetenzen in den Phasen des Innovationsprozesses für das zweite Fallbeispiel.....	291
Abbildung 39: Rekapitulation der Forschungsfragen	293
Abbildung 40: Theoretische und empirische Erkenntnisse zum Innovationsprozess	298
Abbildung 41: Wirkungszusammenhänge innovationsrelevanter Ressourcen und Kompetenzen.....	313

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Innovationsarten nach der inhaltlichen Dimension	39
Tabelle 2: Chronologie des Resource Based View	81
Tabelle 3: Definitionen von Dynamic Capabilities oder Metakompetenzen	117
Tabelle 4: Optionen zur Umsetzung von Unternehmensflexibilität.....	125
Tabelle 5: Primäre und unterstützende Aktivitäten der Wertkette nach Porter.....	156
Tabelle 6: Primäre und unterstützende Aktivitäten der Wertkette für Dienstleistungsunternehmen	159
Tabelle 7: Deduktives Kategoriensystem zum Innovationsprozess	164
Tabelle 8: Lokalisierung der Ressourcen und Kompetenzen in der Wertschöpfungskette..	164
Tabelle 9: Deduktives Kategoriensystem zu den innovationsrelevanten Ressourcen und Kompetenzen.....	169
Tabelle 10: Kategorien der Unternehmensdarstellung für das erste Fallbeispiel.....	179
Tabelle 11: Primäre und unterstützende Aktivitäten der Wertkette des ersten Fallbeispielunternehmens.....	187
Tabelle 12: Kategoriensystem zur Identifikation der Innovationen für das erste Fallbeispiel	190
Tabelle 13: Ressourcen und Kompetenzen in den primären und unterstützenden Wertschöpfungsaktivitäten für das erste Fallbeispiel.....	198
Tabelle 14: Kategoriensystem der tangiblen und intangiblen Ressourcen für das erste Fallbeispiel	200
Tabelle 15: Kodierleitfaden der Basiskompetenzen für das erste Fallbeispiel	206
Tabelle 16: Kodierleitfaden der Metakompetenzen für das erste Fallbeispiel.....	214
Tabelle 17: Kategoriensystem des Innovationsprozesses für das erste Fallbeispiel	219
Tabelle 18: Kategorien der Unternehmensdarstellung für das zweite Fallbeispiel.....	237
Tabelle 19: Primäre und unterstützende Aktivitäten der Wertkette des zweiten Fallbeispielunternehmens.....	244
Tabelle 20: Kategoriensystem zur Identifikation von Innovationen für das zweite Fallbeispiel	248
Tabelle 21: Ressourcen und Kompetenzen in den primären und unterstützenden Wertschöpfungsaktivitäten für das zweite Fallbeispiel.....	256

Tabelle 22: Kategoriensystem der tangiblen und intangiblen Ressourcen für das zweite Fallbeispiel	258
Tabelle 23: Kodierleitfaden der Basiskompetenzen für das zweite Fallbeispiel.....	265
Tabelle 24: Kodierleitfaden der Metakompetenzen für das zweite Fallbeispiel.....	275
Tabelle 25: Kategoriensystem zum Innovationsprozess für das zweite Fallbeispiel.....	280
Tabelle 26: Wirkungszusammenhänge innovationsrelevanter Ressourcen und Kompetenzen in den Prozessphasen.....	320
Tabelle 27: Fallstudien	371
Tabelle 28: Interviewdurchführung.....	372

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
CBV	Competence Based View
DC	Dynamic Capabilities
FMTG	Falkensteiner Michaeler Tourism Group
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
MAXQDA	MAX Qualitative Data Analysis
RBV	Resource Based View
SERVQUAL	Service und Qualität
SOS	Steuerung, Operation, Support
VRIO	Value, Rarity, Imitability und Organisation