

Teil II: Positionierung von Komplementorenbeziehungen

1. Geschäftsbeziehungen

Zunächst soll in diesem Teil eine theoriebasierte Analyse erfolgen, welche die **Entstehung** und **Entwicklung** von **Geschäftsbeziehungen** im Allgemeinen und von Geschäftsbeziehungen zu Komplementoren im Speziellen untersucht, um herauszuarbeiten wie die **Theoriebasis für ein CoRM** konstituiert sein muss. Hierzu erfolgt zunächst eine begriffliche Klärung des Terminus „Geschäftsbeziehung“, um auch nicht-transaktionsbasierte Beziehungen zu Komplementoren entsprechend theoretisch fundieren zu können.

1.1 Begriffliche Demarkation

Die Betrachtung von merkmalfokussierten Begriffsabgrenzungen in der Literatur (einen Überblick liefert Rauscher 2002: 18 f.; Gersch 1998: 9 ff.) ergibt als Basismerkmal einer Geschäftsbeziehung (wiederholte Markt-)Transaktionen auf Basis von Interaktionsprozessen. Die Beziehungsperspektive (Relational View) statt einer rein transaktionsbasierten Perspektive ist zwar nicht neu (Dwyer, Schurr & Oh 1987). Allerdings geht auch der Relational View bislang von Transaktionen zwischen den Geschäftspartnern aus, was bei einer Geschäftsbeziehung zu einem Komplementor aber in der Regel nicht gegeben ist (vgl. Teil II:2.3.1). Das für die Betrachtung der Geschäftsbeziehung zu Komplementoren konstituierende Merkmal, dass eben für eine Existenz einer Geschäftsbeziehung gerade keine Transaktion vorliegen muss, soll hier nicht etwa aufgrund des Vorliegens von Leistungsversprechen begründet werden (vgl. Rauscher 2002: 22) sondern mit der Interdependenz von Akteuren (vgl. Teil II:2.3.1). Diese Interdependenzen bestehen insbesondere bei so genannten „De-facto-Geschäftsbeziehungen“, die „ungeplant“ und mitunter sogar unbemerkt entstehen können (vgl. Plinke 1997: 26). Nach Plinke (vgl. Plinke 1989: 307 f.) ist eine Kunden-Lieferantenbeziehung eine Folge von Markttransaktionen, die nicht zufällig ist. Es gibt Gründe für die Akteure, die eine planmäßige Verknüpfung zwischen den Markttransaktionen erkennen lassen, also de facto zu einer Verknüpfung führen. Es besteht also eine „innere Verbindung“ zwischen Transaktionen, die „aufgrund eines Sachbezugs entsteht wegen des Objekts, um das es bei der Markttransaktion geht (Plinke 1989: 308)“, was sich z. B. beim Käufer einseitig als Marken- oder Systemtreue manifestiert.

In dieser Arbeit soll dieses Verständnis von emergenten Beziehungen aus der Kunden-Lieferanten-Interaktion herausgelöst und auf die Interaktion mit Komplementoren übertragen werden. Eine De-facto-Beziehung kann demgemäß nicht nur in der Folge von Transaktionen bei *einer* Kunden-Lieferantenbeziehung existieren, sondern auch als Verbindung zwischen Transaktionen

zweier unterschiedlicher Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Diese Interpretation wird gestützt durch die interorganisationale Perspektive respektive den **interorganisationalen Ansatz** von **Håkansson und Snehota** („Netzwerkperspektive auf Business Relationships“), der Business Relationships zwischen Unternehmen nicht aus einer isolierten Perspektive zweier involvierter Akteure betrachtet, sondern der Relationships als „part of a broader context – a network of interdependent relationships“ versteht (Håkansson 1992: 129 ff.; Håkansson & Snehota 1995: 3). Håkansson und Snehota stellen zudem fest: „[...] some relationships concur in the development of a certain relationship“ (Håkansson & Snehota 1995: 3; Wilkinson 2008: 13 ff.), was zusammen mit dem Verständnis einer De-facto-Beziehung nach Plinke die Geschäftsbeziehung zu Komplementoren treffend charakterisiert. Die Geschäftsbeziehung zu Komplementoren entsteht durch das „Zusammenwirken“ anderer Geschäftsbeziehungen, nämlich den transaktionsbasierten Beziehungen eines Referenzunternehmens und seinen Kunden sowie den transaktionsbasierten Beziehungen eines Komplementors mit seinen Kunden (vgl. in abstrakter netzwerkanalytischer Sicht Interconnectedness bei Ritter 2000: 319 ff.). Zwischen diesen Beziehungen (jeweils als Folge von Marktransaktionen) besteht aufgrund eines Sachbezugs eine Verbindung – als eine Verbindung zwischen den Transaktionen zweier nicht identischer Geschäftsbeziehungen. Diese Verbindung ist aus Kundenperspektive die Komplementarität von Leistungen, was sich zwischen einem Referenzunternehmen und einem Komplementor (gemäß der Netzwerkperspektive auf Business Relationships) in einer Geschäftsbeziehung zwischen diesen beiden Akteuren niederschlägt, die wiederum eine Verbindung zum Netzwerk weiterer Beziehungen, insbesondere der Beziehung zum Kunden des jeweiligen Unternehmens hat. Die **Connectedness zwischen Geschäftsbeziehungen** ist nicht immer einfach zu erfassen. So ist etwa unklar, wie sich die Connection von Geschäftsbeziehungen zu horizontalen Akteuren wie etwa Banken oder Standardisierungskomitees auf die Kundenbeziehungen auswirkt (vgl. Håkansson & Snehota 1995: 18).

In dieser Arbeit wird folgende weite Definition von Geschäftsbeziehungen in Anlehnung an Diller (2001: 529 f.) und das Co-Creation-Verständnis von Pitelis (2009: 1119) zugrundegelegt:

Unter Geschäftsbeziehung sind alle von ökonomischen Motiven und Zielen zweier Akteure¹⁵ geleiteten Interaktionsprozesse¹⁶ zu verstehen, die sich nicht zwingend in einer formalen Struktur – z. B. Verträge oder Kommunikationsnetze – niederschlagen. Darunter werden insbesondere auch Geschäftsbeziehungen zwischen Akteuren subsumiert, die keine Austausch- beziehungsweise Transaktionsbeziehung unterhalten aber

¹⁵ Unter Akteur werden hier alle Stakeholder betrachtet, die für den Erfolg einer Unternehmung relevant sind (vgl. Hempelmann & Lürwer 2003: 332). Akteure können im Sinne eines generischen Beziehungsrasters sowohl einzelne Personen als auch Gruppen von Personen (z. B. Abteilungen innerhalb eines Unternehmens oder auch ein gesamtes Unternehmen) sein (vgl. Schütte, Kenning & Peters 2003a: 4 f.; Schütte, Kenning & Peters 2003b: 15).

¹⁶ In Analogie zur sozialen Interaktion in den Sozialwissenschaften, unter der gemeinhin jegliche gegenseitige Affektion also Einwirkung z. B. wechselseitige Wahrnehmung (etwa von Einstellungen, Zielen, Erwartungen etc.) beziehungsweise wechselseitiges Erkennen oder Bewerten verstanden wird (vgl. z. B. Irlé 1975: 398 f.; Jones & Gerard 1967: 505 ff.).

*aufgrund von horizontalen Interdependenzen **Wertschöpfung „co-generieren“** (co-create value) und sich reziprok koevolutiv verhalten.*

Im Sinne der Netzwerkperspektive auf Business Relationships (vgl. als Referenzmodell das Value Net Teil II:2.2.1) werden Geschäftsbeziehungen als die Gesamtheit der für den Geschäftserfolg relevanten Beziehungen zwischen den am Wertschöpfungsprozess beteiligten Akteuren interpretiert (vgl. Reiss 2011d: 29). Basierend auf dieser Definition wird nun im Folgenden erarbeitet, welche Theoriebausteine die Theoriebasis von Geschäftsbeziehungen zu und mit Komplementoren konstituieren.

1.2 Aufbau einer pluralistischen Theoriebasis für die Analyse und Erklärung von Komplementorenbeziehungen

Die schon seit geraumer Zeit durchgeführte Suche nach einer umfassenden Erklärung von Geschäftsbeziehungen hat dazu geführt, dass mit Hilfe heterogener Ansätze unterschiedliche Aspekte von Geschäftsbeziehungen untersucht werden (vgl. Söllner 1993: 75). Hauschildt konstatiert mit Blick auf die Ursachen und den Erfolg zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen: „Auf der Suche nach der Theorie, die als leitendes Konzept zu diesem Problem gelten kann, findet der Forscher nicht eine, sondern mehr als 10 Theorien. [...] Keine Theorie als solche liefert die hinreichende Menge an Variablen zur Erforschung des Erfolgsbeitrages der Kooperation“ (Hauschildt 2003: 14 f.). Die Suchaktivitäten bedienen sich dabei in **Ermangelung einer grundlegenden Theorie** unterschiedlicher theoretischer Forschungsrichtungen – im Sinne einer theoriegeleiteten Forschung (vgl. Hauschildt 2003: 13 f.). Auch die vorangegangene begriffliche Abgrenzung des Konstrukts Geschäftsbeziehung veranschaulicht die Heterogenität des Betrachtungsobjekts. Man geht daher gemeinhin auch von einem **Programm- oder Theoriepluralismus** aus (vgl. Pampel 1993: 64 ff., Söllner 1993: 82 ff.). Da angezweifelt werden kann, dass eine Kombination unterschiedlicher Theorien und Betrachtungsperspektiven in einem geschlossenen Ansatz, also einer integrierenden Metatheorie mündet (vgl. Gersch 1998: 9; Söllner 1993: 82), der insbesondere auch die Entstehung und Entwicklung von Komplementorenbeziehungen zufriedenstellend erklären kann, sollen hier auch Defizite, Limitationen und (Erklärungs-)Lücken bestehender Theorieansätze und Betrachtungsperspektiven herausgearbeitet werden, z. B. im Sinne von Annahmen, die Komplementorenbeziehungen exkludieren. Dabei werden die Theorieansätze und -perspektiven nicht in ihrer Gänze erläutert und analysiert, vielmehr liegt der Fokus auf einer möglichst prägnanten Darstellung der zentralen, für diese Arbeit relevanten Aussagen, was impliziert, dass die Ausführungen hier nicht den Anspruch der Vollständigkeit erheben.

Ziel der hier verfolgten **pluralistischen Sichtweise**¹⁷ ist es, das identifizierte „Theorievakuum“ mit einem adäquaten, also auch die Spezifika der Komplementorenbeziehung abdeckenden Theoriefundament zu füllen und darüber hinaus darzulegen, welche Facetten von Komplementorenbeziehungen durch „klassische“ Theorieansätze (nicht) erklärt und beschrieben werden. Dabei wird jede Auswahl unterschiedlicher theoretischer Ansätze leicht mit dem Vorwurf eines willkürlichen Eklektizismus konfrontiert. Eine nicht begründete und unreflektierte Auswahl ist ebenso wie der Verzicht auf eine theoretische Fundierung inakzeptabel (vgl. Gersch 1998: 23). Daher wird intendiert, durch eine vergleichende Beurteilung der Theorieansätze und -alternativen zu einer begründeten Entscheidung dahingehend zu gelangen, welche Ansätze für die Analyse und Erklärung von Komplementorenbeziehungen herangezogen werden. Zudem soll dem Vorwurf einer eklektizistischen Forschung dadurch begegnet werden, dass bei der Betrachtung von einem „harten“ Kern ausgegangen wird (vgl. Forschungskonzeption Teil I:2 und Teil II:1.2.1, Teil II:1.2.3).

Obwohl die Beziehungsperspektive als „Alternative“ zu einer Transaktionsperspektive nicht neu ist (vgl. Dwyer, Schurr & Oh 1987), beschäftigt sich der Großteil der theoretischen Analysen von Geschäftsbeziehungen zwischen zwei oder mehreren Marktakteuren (vgl. Gersch 1998: 16 ff.) zumeist mit der Untersuchung von transaktionsbasierten Austauschprozessen. Da auch Geschäftsbeziehungen zu Komplementoren mit höherem Organisationsgrad (vgl. Teil II:2.3) transaktionsbasiert sind, sollen zunächst unterschiedliche Perspektiven und Erklärungsansätze mit Transaktionsfokus betrachtet werden, um herauszuarbeiten, welche Erkenntnisse aus diesen Ansätzen in die Theoriebasis für Komplementorenbeziehungen integriert werden können. Zusätzlich wird mit dem Koevolutionsansatz ein Ansatz analysiert, der explizit auch nicht-transaktionsbasierte Geschäftsbeziehungen erklären kann. Wenn man Netzwerke auf ihre wesentlichen Bestandteile reduziert, so kann man folgende Netzwerkdefinition zugrunde legen: eine **Menge von (Geschäfts)Beziehungen** zwischen einer Menge von Akteuren, deren Verhalten von den Beziehungen beeinflusst wird (= Interaktionsvernetztheit, Connections vgl. Riemer 2005: 30; Sydow & Windeler 2000: 3). Das Management von Geschäftsbeziehungen stellt damit auch einen wesentlichen Bestandteil und Untersuchungsgegenstand der Forschung zum Netzwerkmanagement und der Netzwerktheorie dar.

¹⁷ Im Sinne der methodologischen Leitidee des theoretischen Pluralismus, wobei nicht dem Prinzip von Feyerabend gefolgt werden soll, der eine Theoriekonkurrenz beziehungsweise Alternativen zu einem Standpunkt fordert (vgl. Feyerabend 1965: 223 ff.; Bodensteiner 2006: 24). Vielmehr wird von sich ergänzenden theoretischen Ansätzen – auch als komplementärer theoretischer Pluralismus bezeichnet – ausgegangen (vgl. Bodensteiner 2006: 24; Albert 1991: 56 ff.; Fritz 1995: 27).

1.2.1 Neue institutionenökonomische Theorien, Spieltheorie und Modelle der Güterökonomie

Für kontraktökonomische Ansätze kann grundsätzlich festgehalten werden, dass sie den Besonderheiten von Komplementorenbeziehungen (vgl. Teil II:2.1, Teil II:2.2 und Teil II:2.3) insofern nicht gerecht werden, als diese häufig nicht auf vertraglichen Vereinbarungen beruhen. Die neuen institutionenökonomischen Theorien (Transaktionskostentheorie, Prinzipal-Agenten-Theorie, Property-Rights-Theorie, unvollständige Verträge) werden in dieser Arbeit dennoch zum „harten Kern“ gezählt, da sie einige Facetten von Komplementorenbeziehungen erklären, z. B. den Effekt, dass durch den Aufbau von Vertrauen Verhaltensunsicherheit und Informationsasymmetrien abgebaut werden können und damit opportunistisches Verhalten vermieden wird. Die Ausführungen hierzu (vgl. Teil III:2.2.3) greifen auf einen der ältesten Erklärungsansätze des Verhaltens bei Zusammenarbeit zurück, die **Prinzipal-Agent-Theorie**. Die Theorie geht auf Jensen & Meckling zurück, die in ihrem Aufsatz „Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure“ aufbauend auf Coase die P-A-Theorie begründeten (vgl. Jensen & Meckling 1976; Rauscher 2002: 51). Wie diese Theorie konkret auf Komplementorenbeziehungen angewendet werden kann, wird in Teil III:2.2.3 ausgeführt.

Die **Transaktionskostentheorie** wird für die Erklärung der Wahl einer geeigneten Koordinationsform zwischen Komplementoren herangezogen (vgl. Teil IV:4.2.3.4). Dabei werden in dieser Arbeit die neuen institutionenökonomischen Theorien nicht in ihrer ganzen Breite und Detailtiefe dargestellt. Vielmehr werden die relevanten Prämissen jeweils an der Stelle erläutert, an welcher der entsprechende Ansatz herangezogen wird. Z. B. wird in dieser Arbeit auf die Theorie der Verfügungsrechte (Property Rights-Theory) zurückgegriffen, um zu präzisieren, wer bei unterschiedlichen Koordinationsmodellen, etwa bei Broker- oder Partizipationsmodellen, das „ius abutendi“ besitzt, also das Recht das Gut zu veräußern (vgl. Alchian & Demsetz 1972: 783; Furubotn & Pejovich 1972: 1139; Furubotn & Richter 2000: 77).

Die **Spieltheorie** wird als Ergänzung zu den neuen institutionenökonomischen Theorien verstanden (vgl. Rauscher 2002: 35). Sie wird flankierend zur Erklärung eines **Vertrauensaufbaus** herangezogen. Axelrod spricht hier von einer „Tit for Tat“-Strategie, nach der Vertrauen durch Vertrauen belohnt wird (Vertrauensspirale vgl. Jacob 2011: 100; Axelrod 2000: 4 ff., Bretzke 2008: 263). Die Spieltheorie kann zudem für die Analyse von Machtverhältnissen zwischen solchen Komplementoren genutzt werden, deren Geschäfte voneinander abhängig sind (vgl. Brandenburger & Nalebuff 2008: 73 ff.). Als Teil der Mikroökonomik kann die Spieltheorie zudem bei Kompatibilitätsentscheidungen nützlich sein, wenn z. B. Apple die Kompatibilität zu nicht-proprietärer Anwendungssoftware wie Office herstellt (vgl. Kompatibilitätsgrad bei der Analyse des Konfigurationsspielraums Teil III:2.2.1 sowie gestaltungsorientiert Teil IV:4.2.1).

Auch die Preisfestlegungsentscheidungen können dadurch verbessert werden (vgl. Pfähler & Wiese 2008: 20 ff. und 325 ff.). Nicht zuletzt kann die Spieltheorie auf das Wechselspiel zwischen Konkurrenz und Kooperation angewendet werden (vgl. Brandenburger & Nalebuff 2008: 26 ff.). Dabei kann diese Arbeit aufgrund des bislang fehlenden Grundverständnisses von Komplementorenbeziehungen und der lückenhaften Beschäftigung mit diesem Thema keine mathematische Lösung der genannten Situationen leisten. Vielmehr hilft die Arbeit, Anwendungsfelder und -situationen zu identifizieren, die durch zukünftige Forschungsbemühungen vertieft untersucht werden müssen (vgl. Teil VI:2).

Die Theoriebasis für CoRM muss auch Konsumtheorie-Bausteine zu Güterbeziehungen integrieren, da die Leistungsbeziehungen zwischen Gütern nicht trivial (eindeutig komplementär oder substitutional), sondern komplex-mehrdeutig sind. Die mikroökonomischen Modelle der Güterökonomie können an dieser Stelle nicht in ihrer Fülle und Detailtiefe erläutert werden. Vielmehr werden die Modelle, die sich z. B. mit Elastizitäten (insbesondere Kreuzpreiselastizität) und funktionellen Güterbeziehungen (z. B. Komplementarität, Substitutionselastizitäten) beschäftigen, an den entsprechenden Stellen herangezogen. Die Theoriebausteine zu Güterbeziehungen werden vor allem in Teil II:2.1 bei der Analyse des Spektrum komplementärer Leistungskonfigurationen und in Teil III:2 bei der komplexitätsfokussierten Modellierung herangezogen. Insbesondere die Volkswirtschaftslehre hat sich intensiv mit Güterbeziehungen auseinandergesetzt. In Analogie zur Produktionstheorie (totale Komplementarität) wird hier ein Gut als komplementär bezeichnet, bei dem aus einer Preissenkung dieses Gutes nicht nur eine Förderung der Nachfrage nach diesem Gut resultiert, sondern auch nach Gütern, die mit diesem Gut gemeinsam verwendet werden (vgl. Stackelberg 1951: 151).

1.2.2 Ansätze aus dem strategischen Management

Die zunehmende Bedeutung von Geschäftsbeziehungen (vgl. Teil II:3) schlägt sich erst in der jüngeren wissenschaftlichen Literatur zum strategischen Management nieder. Bis in die 90er Jahre war das strategische Management geprägt durch die marktorientierte Sichtweise mit einer an externen Absatzmarktgegebenheiten ausgerichteten Erklärung der Erreichung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen (**Market-based View – MBV** vgl. Porter 1980). Der Market-based View geht davon aus, dass die Einzigartigkeit und damit der Erfolg von Unternehmen durch ihre Stellung auf den Produktmärkten und einer möglichst dominanten Besetzung einer attraktiven Branche oder Nische bestimmt werden. Um erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen versuchen, auf diesen Märkten Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten aufzubauen und zu verteidigen. Somit ist die Grundlage einer erfolgreichen Wettbewerbsstrategie das Verständnis der Absatzmärkte (vgl. Hungenberg 1999: 15). Nach dem Verständnis des Market-based

View bilden sich **Kooperationen** und Allianzen, um **Unsicherheiten bezüglich Nachfrage- und Wettbewerbsentwicklungen zu reduzieren** und um die **Wettbewerbsintensität zu verringern**. Zudem können durch geeignete Kooperationen **Eintrittsbarrieren** für potenzielle Konkurrenten aufgebaut werden was dazu führt, dass keine neuen Konkurrenten in den Markt eintreten und so die an der Kooperation teilnehmenden Unternehmen durch Skaleneffekte Wettbewerbsvorteile erzielen können (Hungenberg 1999: 9 ff.).

Als **Kritik am Market-based View** ist zum einen die eher **defensive Grundposition** zu nennen, da er sich auf die Branchenattraktivität und somit auf bereits bestehende Märkte beschränkt, was eine **Verschiebung von Marktgrenzen** – z. B. getrieben durch konvergente technologische Entwicklungen – (vgl. Wieland 2007: 43 ff.) oder die **Schaffung von neuen Märkten**, z. B. durch komplementäre Innovationen, systematisch **vernachlässigt**. Eine Schwäche der Branchenstrukturanalyse anhand des Fünf-Kräfte-Modells (five forces vgl. Porter 2008: 35 f.) ist, dass Komplementoren und auch die Effekte, die „zwischen“ den Komplementoren auftreten, wie etwa indirekte Netzwerkeffekte, nicht berücksichtigt werden (vgl. Stieglitz 2004: 56; Stemmann 2007: 72).¹⁸ Dabei hebt Porter die (strategische) Bedeutung von Komplementärprodukten für die Branchenentwicklung sowie die Wettbewerbsposition hervor (vgl. Porter 1999: 226 f.; Porter 2000: 536; Porter 2004: 167 – allerdings ist diese „Hervorhebung“ in der elften Auflage frappierend diminuiert worden vgl. Porter 2008: 226). Daneben skizziert er Maßnahmen, mit denen der Strukturwandel beeinflusst werden kann. Eine Senkung der Kosten der Verfügbarkeit von komplementären Gütern kann etwa durch die Gründung von Handelsverbänden erzielt werden (vgl. Porter 1999: 251). Allerdings stellt Porter die hierarchische Kontrolle über die Komplementärprodukte in den Mittelpunkt (Porter 2000: 526 ff.) und vernachlässigt externe Effekte, die von komplementären Produkten ausgehen, sowie deren Managementimplikationen. Es werden ausschließlich Managementaspekte angedeutet, die bei vertikaler Integration auftreten, z. B. unternehmensinterne Subventionierung oder interner Kopplungsverkauf. Porters Ausführungen sind zudem dahingehend lückenhaft, dass er zwar die Verfügbarkeit und die Preise von komplementären Produkten betrachtet, dabei aber den Determinanten der Nachfrage wenig Aufmerksamkeit schenkt. Er ignoriert z. B. weitgehend das Einkommen, die Präferenzen und Geschmäcker der Konsumenten sowie Aktivitäten, welche die Nachfrage ankurbeln, wie etwa Werbung (vgl. Besanko et al. 2004: 328). Porter betrachtet einseitig das Marketing- und Vertriebskostenreduzierungspotenzial (vgl. Porter 2000: 532), weniger jedoch integrierte Werbemaßnahmen oder gegenseitige Empfehlungen. Auch die Analyse kollektiver Strategien fällt dementsprechend verkürzt aus, da Komplementoren nicht als potenzielle Kooperationspartner erkannt werden (vgl. Besanko et al. 2004: 328 ff.; Stieglitz 2004:

¹⁸ In jüngster Zeit wird dem Modell von Porter teils noch eine sechste Wettbewerbskraft hinzugefügt, nämlich die Anbieter von Komplementärgütern (vgl. Pfähler & Wiese 2008: 10 ff.).

56, rudimentär wird die Koalitionsoption mit unabhängigen Unternehmen als eher nicht empfehlenswert erwähnt vgl. Porter 2000: 533 f.; Porter dichotomisiert die Entscheidung „vollständige Kontrolle“ oder „Überlassen“ der Leistungserstellung an unabhängige „Lieferanten“ und betrachtet keine alternativen Integrationsstrategien vgl. z. B. Porter 2000: 534). Die strategie- und konkurrenzfokussierte Analyse der kontrollierten komplementären Produkte bei Porter kann indessen als nützliche Quelle für Ansätze z. B. zu Themenbereichen wie Preisfestsetzung oder Qualitätswahrnehmung dienen. Allerdings müssen die Spezifika der Nicht-Transaktionsbezogenheit und einer unternehmensübergreifenden Konfiguration in die Betrachtung integriert werden.

Eine weitere Kritik am MBV ist, dass von unspezifischen, standardisierten, weitgehend mobilen Ressourcen sowie von relativ stabilen und wenig komplexen Marktbedingungen ausgegangen wird, was der heutigen Wettbewerbssituation nicht entspricht (vgl. Bea & Haas 2009: 30; Zahn & Foschiani 2000: 95; Stolper 2008: 66). Der Ansatz klammert unternehmensinterne Fähigkeiten und Ressourcen wie z. B. Forschungskapazitäten oder Humanressourcen aus. Diese Faktoren werden Anfang der 90er Jahre vom sogenannten **Resource-based View** (RBV vgl. Penrose 1980: 9ff.; Barney 1991: 99 ff.; zum Bezug zur Competence- und Knowledge-based-Theorie vgl. Penrose 2009) aufgegriffen, der das Unternehmen und seine Ressourcen in den Fokus der Betrachtung rückt. Auch der Ressource-based View fokussiert die Gewinnmaximierung durch eine Verbesserung der strategischen Position relativ zum Wettbewerb sowie die Generierung ökonomischer Renten (vgl. Bowman 1974: 47; Porter 1991: 107 f.). Im Gegensatz zum Market-based View können diese aber einer Ressource zugeschrieben werden, die bei konstantem Angebot kurzfristig unter Knappheit leidet (Zahn, Kapmeier & Tilebein 2006: 133). Die Ressourcenperspektive, unter der sowohl statische als auch dynamische Ansätze subsummiert werden (Conner 1991; Mahoney 2001: 657 ff.), stellt unternehmensspezifische Ressourcen, mit denen ein Unternehmen überdurchschnittliche Renten¹⁹ generieren kann, in den Mittelpunkt. Unternehmen unterscheiden sich im RBV in Bezug auf ihre individuellen Ressourcen und Fähigkeiten. Damit diese idiosynkratischen Ressourcen auch zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen, müssen sie strategisch wertvoll, rar, schwer oder nicht imitierbar und letztendlich nicht substituierbar sein (vgl. Barney 1991).

Aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes können die idiosynkratischen Ressourcen zum einen so verknüpft werden, dass neue Ressourcen gebildet werden, was die Basis für

¹⁹ Hiermit sind einerseits Ricardorenten gemeint, die erzielt werden, wenn das Unternehmen einen ausreichenden Anteil an superioren und knappen Ressourcen sichern kann, die zu einer höheren Effizienz führen. Andererseits geht es um Schumpeter- oder Entrepreneurial-Renten, die Rückflüsse aus innovativen Leistungen darstellen, welche auf Basis einzigartiger Ressourcen erbracht werden. Außerdem sind auch Quasi- beziehungsweise Pareto-Renten angesprochen, die sich aus der Differenz zwischen dem internen, optimalen Einsatz unternehmensspezifischer Ressourcen und dem unternehmensexternen nächstbesten Verwendungszweck der Ressourcen ergibt (vgl. Bürki 1996: 34 ff.; Burr 2004: 117).

Innovationen darstellt. Zum anderen bietet auch der Eintritt in ein Unternehmensnetzwerk Zugang zu komplementären Ressourcen (Sydow 1999: 281 ff.). Hierdurch können Economies of Scale and Scope erzielt oder Innovationen geschaffen werden, was die Ressourcenbasis stärkt und folglich in einer gestärkten Wettbewerbsposition resultiert (vgl. Zahn, Kapmeier & Tilebein 2006: 134). Dabei liefert der RBV keine Hinweise auf die Erklärung der Dynamik von Netzwerken (z. B. virtuelles Netzwerkwachstum durch neue Akteure/Knoten, etwa bei Open Source Initiativen), er ist statisch und auf ein einzelnes Unternehmen fokussiert.

Diese Schwäche wird durch die **dynamischen Ansätze** in Form einer kompetenz- und wissensbasierten Perspektive überwunden. Die **Kompetenzperspektive** (vgl. Teece & Pisano 1994; Teece, Pisano & Shuen 1997; Teece 2009; Freiling 2004: 5 ff.; Freiling 2000: 27 ff) erweitert die klassische Ressourcenperspektive insofern, als sie auf Prozesse und Routinen fokussiert, über die der Einsatz von überlegenen Ressourcen erfolgt, wobei Wettbewerbsvorteile erst durch den Einsatz, nicht schon durch die Existenz/das Vorhanden der Ressourcen entstehen (vgl. Zahn, Kapmeier & Tilebein 2006: 134). Dauerhafte Wettbewerbsvorteile lassen sich auf sogenannte **Kernkompetenzen** zurückführen, die sich im Gegensatz zu physischen Ressourcen nicht durch Gebrauch abnutzen, sondern ihren Wert durch Nutzung und Teilung steigern und deren Diffusion zwischen Wettbewerbern durch Isolationsmechanismen verhindert wird (vgl. Prahalad & Hamel 1990: 81 ff.). Die Kompetenzperspektive erfasst Pfadabhängigkeiten und berücksichtigt, dass vergangene Entscheidungen das zukünftige Verhalten innerhalb eines Netzwerks und damit auch das Verhalten des gesamten Netzwerks beeinflussen, der Schwerpunkt liegt jedoch immer noch auf der Kompetenzentwicklung innerhalb eines Unternehmens (vgl. Zahn, Kapmeier & Tilebein 2006: 135).

Delta Model zur Überwindung des Porterschen Dualismus

In den 1990er Jahren wurde ausgehend vom markt- und ressourcenorientierten Ansatz an der Sloan School of Management des MIT das **Delta Model** entwickelt, das auf den bestehenden Partialansätzen aufbaut und die beiden Ansätze insbesondere durch die Berücksichtigung von Komplementoren erweitert (vgl. Stahl 2005: 22 ff.). Portersche Normstrategien der umfassenden Kostenführerschaft, Differenzierung und Nischenstrategie (vgl. Porter 1980) werden stärker differenziert und durch **drei strategische Optionen** zur erfolgreichen Positionierung eines Unternehmens im Markt erweitert (vgl. Hax & Wilde II 1999: 12 ff.):

- Bestes Produkt (Best Product – BP): fasst die Normstrategien Porters zusammen (= MBV)

- Umfassende Kundenlösung (Total Customer Solution – TCS): zielt auf die individuelle Bedienung des einzelnen Kunden mit umfassenden Kundenlösungen ab, die aus einem Bündel von Einzelprodukten und -dienstleistungen bestehen (= MBV)
- System Lock-in (System Lock-in – SLI): diese weiteste strategische Option betrachtet das Extended Enterprise²⁰, schließt also Kunden, Lieferanten sowie Komplementoren mit ein (vgl. Hax & Wilde II 2001: 11). Kernbestandteile sind die Identifikation und Bindung von unternehmensinternen und -externen Komplementoren z. B. durch die Etablierung von (proprietären) Standards und deren Durchsetzung als De-facto-Industriestandards (Wettbewerbsvorteile entstehen durch unternehmensübergreifende Geschäftsbeziehungen, = Relational View)

In der Realität beobachtbare strategische Positionierungen bewegen sich auf einem Kontinuum zwischen den drei strategischen Optionen, lassen sich also nicht ausschließlich einer Ausprägung zuordnen (vgl. Hax & Wilde II 1999: 13). Hax und Wilde identifizieren drei weitere Elemente, die der Umsetzung der drei strategischen Optionen dienen: anpassbare Prozesse (adaptive processes), Performance-Indikatoren (metrics) sowie Lernen durch Experimente und Feedback (experimentation and feedback). Die wesentlichen Geschäftsprozesse, die an die gewählte strategische Option angepasst werden müssen, sind die „Operational Effectiveness“ in der Produktion, ein „Customer Targeting“ beim Management der Kundenschnittstelle und „Innovation“ im Rahmen der Produktentwicklung (vgl. Thomas 2008: 99). Vergleicht man die **Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Market-based View, Resource-based View und Delta Model** kann man trotz der Unterschiede konstatieren, dass die Ansätze sich mit ihren Aussagen komplementär ergänzen, da die unterschiedlichen Perspektiven helfen, die hohe Komplexität der Wertschöpfungssysteme in der Praxis zu verstehen (vgl. Hax 2010: 220 ff.). Unterschiede resultieren aus signifikant unterschiedlichen Schwerpunkten, da Porter die strategische Aufmerksamkeit auf die Branche legt, in der sich ein Unternehmen bewegt, z. B. kommt hier das Five-Forces-Modell der Wettbewerbskräfte zum Einsatz. Der RBV legt hingegen die Aufmerksamkeit auf die Unternehmung, in der die Kernkompetenzen angesiedelt sind, das Delta Model wiederum erweitert den Fokus, indem es die Aufmerksamkeit auf das Extended Enterprise (verstanden als Netzwerk aus Unternehmen, Kunden, Key-Lieferanten und Komplementoren) legt. Das Delta Model liefert mit der konfigurativen Erweiterung und expliziten Betrachtung von Komplementoren erste Ansatzpunkte für ein systematisches CoRM.

²⁰ Zum Begriff des „Extended Enterprise“ vgl. Jagdev & Browne (1998: 217 ff.) und Heinrich & Alexander (2005: 107 ff.), wobei bei den Autoren der Fokus auf vertikal verbundenen Akteuren liegt. Hax und Wilde verwenden den Begriff für „erweiterte“ Unternehmen „which includes you, your customers, your suppliers, and your complementors“ (Hax 2010: 3).

Complementor Relationship Management
Herausforderungen und Lösungskonzepte
Günther, A.
2015, XXXVI, 492 S. 97 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-08565-0