

Teil II: Organisationstheoretische Analyse von Wettbewerb und Wettbewerberbeziehungen

Der erste Forschungsschwerpunkt (Teil II) der Arbeit stellt einen *Beschreibungszusammenhang* für das Beziehungsmanagement zwischen Wettbewerbern her (vgl. zur Zielsetzung der Arbeit Teil I: 1.2). Er bildet das terminologische Fundament des Konzepts. Vor dem Hintergrund der Forschungsfragen (vgl. Teil I: 1.2) soll in Teil II eine einheitliche und ganzheitliche, allgemeingültige *Terminologie* im Sinne einer Klärung von Begrifflichkeiten und Bausteinen und deren Zusammenhänge als Basis für das Gestaltungsmodell des Managements von Wettbewerberbeziehungen expliziert und definiert werden. Darüber hinaus wird mittels der Konzeption einer Theoriebasis ein erster Schritt zum Aufbau des *Erklärungszusammenhangs* für das CompRM geleistet, welcher dann in Teil III detailliert generiert wird.

Teil II dieser Arbeit gliedert sich in *drei Kapitel*. Zunächst werden formale Parameter in Wettbewerberbeziehungen geklärt. Dies geschieht mithilfe einer Begriffsbestimmung (vgl. Teil II: 1.1), der Reformulierung von Governance-Strukturen (vgl. Teil II: 1.2 & 1.3), dem Entwurf einer Theoriebasis (vgl. Teil II: 1.4), der Definition von Beziehungsschichten (vgl. Teil II: 1.5), der Offenlegung des Spektrums kompetitiver Organisationsformen (vgl. Teil II: 1.6) sowie der Definition von Relationship Management in Bezug auf Konkurrentenbeziehungen (vgl. Teil II: 1.7). Darauf aufbauend erfolgt eine Analyse und Demarkation von Konfigurations- (vgl. Teil II: 2) und Assoziationsparametern (vgl. Teil II: 3) von Wettbewerberbeziehungen.

1. Formale Bausteine in Wettbewerberbeziehungen

1.1 Wettbewerb, Rivalität und Konflikt: Begriffsbestimmung

Als Basis für eine einheitliche Terminologie eines Beziehungsmanagements zwischen Wettbewerbern soll im nachfolgenden Kapitel eine Begriffsbestimmung von *Wettbewerb*, *Rivalität* und *Konflikt* vorgenommen und damit gleich zu Beginn der Abhandlung ein einheitliches Verständnis der Grundbegriffe geschaffen werden. Im Kern hat dieses Kapitel zum Ziel, eine semantische Abgrenzung von Wettbewerb, Rivalität und Konflikt vorzunehmen (vertiefend wird

darauf aufbauend in Teil III: 1.1 ein inhaltlicher Aspekt zu Rivalität, nämlich deren Intensität, untersucht). Generell lässt sich sagen, dass trotz der ausführlichen Beschäftigung mit diesem Thema mitnichten „eine einheitliche Definition des Wettbewerbsbegriffs“ (Burr 2004: 57 ff.) existiert. Zur Annäherung an eine Konvergenz der mitunter divergent verlaufenden Definitionsversuche im State-of-the-Art der Forschung⁵ bietet sich mit Blick auf die Begriffsdefinitionen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an, zwei Perspektiven zu differenzieren (vgl. *Abb. 10*; eigene Darstellung, vgl. ähnlich Grunwald 1982: 69 und Baum & Korn 1996; Porter 1980; Chen 1996: 108 f.).

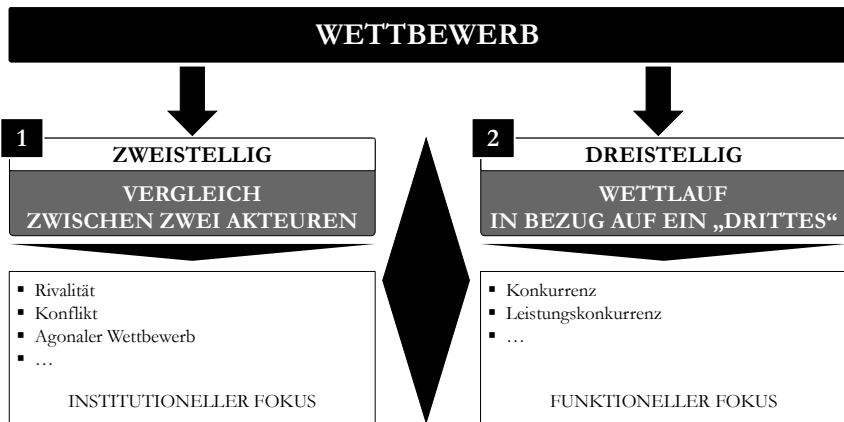


Abb. 10: Semantische Abgrenzung Wettbewerb, Konkurrenz und Rivalität

(1) Einerseits existieren Begriffe, die einen *Vergleich zwischen zwei Akteuren* in den Mittelpunkt von Wettbewerb stellen (vgl. ausführlich Geiger 2012: 9 ff.).

Dieser wird in der Regel gleichgesetzt mit der Bezeichnung *Konflikt* oder in Sonderfällen auch *agonaler Wettbewerb* (vgl. Rosa 2006: 87ff. und vertiefend zu „Ursprüngen des Agonalen“ Nullmeier 2000: 150 ff. oder der „Historie von Wettbewerb“ Wetzel 2013a: 37 ff.). Agonaler oder *rivalisierender Wettbewerb* bezieht sich auf einen komparativen, auf Rivalen bzw. Konkurrenten ausgerichteten Prozess, mit dem Ziel „besser als der andere“ zu sein (vgl. Nullmeier 2000: 229; Stigler 1987: 531). Die Knappheit eines Gutes ist hierbei nicht der kompetitive Antrieb, sondern

⁵ vgl. illustrativ hierzu die Definitionsversuche von Wettbewerb bei Knack 2006: 190 f., Freiling & Reckenfelderbäumer 2004: 149 ff., Kapp 2004: 21 ff., Waldfröst 2008: 76 f., Brezski 1993: 12 ff. oder Borchardt & Fikentscher 1957: 1 ff.. Die unterschiedlichen Definitionen sind u.a. davon abhängig, welche Zielsetzung die entsprechenden Autoren mit der Definition verfolgten oder welcher wissenschaftlichen Teildisziplin (z.B. Volkswirtschaft, Marketing, strategisches Management, etc.) die Forschungsarbeit zuzuordnen ist.

ein reiner Rivalitätstrieb (vgl. Wiese 1923: 826). Dieser Definition wird mitunter auch die Eigenschaft zugeschrieben, dass hier die rivalisierenden Akteure danach streben, ihren eigenen Nutzen zu maximieren und ergo den der Gegenpartei zu minimieren (vgl. Epstein & Harackiewicz 1992: 128). Demnach spiegelt diese Perspektive die *soziale* Dimension von Wettbewerb wider (vgl. Boari et al. 2003: 467) und kann als „actor-centered notion of competition“ (Porac et al. 1995: 204) bezeichnet werden (z.B. Feindbild). KILDUFF ET AL. definieren Rivalität entsprechend „as a subjective competitive relationship that an actor has with another actor that entails increased psychological involvement and perceived stakes of competition for the focal actor, independent of the objective characteristics of the situation“ (Kilduff et al. 2010: 945).

DEUTSCH schreibt der kompetitiven Situationen, die als Konflikt bezeichnet werden, im Allgemeinen einen unmittelbaren Zielkonflikt zweier Parteien zu, d.h. erreicht eine Partei ihr Ziel hat dies unmittelbar zur Folge, dass eine andere Partei ihr Ziel nicht erreicht (vgl. Deutsch 1949: 132 oder u.a. auch Weise 1997: 60 und Tries & Reinhardt 2008: 26). In der betriebswirtschaftlichen Forschung wird dieser komparative Wettbewerb dadurch ausgedrückt, dass Unternehmen auf Aktionen eines Wettbewerbers durch entsprechende Gegenaktionen reagieren (vgl. Porter 1980: 88 oder Porac et al. 1995: 204; zu einem Praxisbeispiel zwischen Adidas und Puma vgl. Smit 2010; vgl. zu den dadurch teilweise entstehenden *rat races* zwischen Wettbewerbern Teil II: 1.4.1.4 oder 1.5.1).

JOST definiert Konflikt als Situation, in der „sich die Interessensgegensätze mehrerer Parteien durch nicht vereinbare Handlungen manifestieren“ (Jost 1998: 10) und verlangt für dessen Vorhandensein, dass zwischen zwei oder mehr Parteien ein Interessensgegensatz besteht, jede Partei die eigenen Interessen verfolgt und die Beziehung zwischen den Parteien interdependent ist (vgl. Jost 1998: 10 f. oder auch Wall & Callister 1995: 517). Dabei wird jedoch nicht im Detail eruiert, was der Grund für diese Interdependenz ist (vgl. hierzu Teil II: 3.1). Zu dieser Konfliktdefinition gelangt auch GLASL, nachdem er unterschiedlichste, in der Literatur vorhandene Konfliktdefinitionen vergleicht (vgl. Glasl 1992: 13 ff. und die dort angegebene Literatur).

In Bezug auf den Vergleich zwischen Akteuren können ein *positionaler* und ein *relationaler* Wettbewerb getrennt werden (vgl. Nullmeier 2000: 230 ff.): eine positional ausgerichtete kompetitive Konstellation hat als Resultat genau einen Gewinner. Dies bezieht sich auf einen bestimmten Zeitpunkt in einer bestimmten Wettkampfsituation. Man denke hier z.B. an den

Wettstreit um eine Meisterschaft im Fußball. Der relationale Wettbewerb auf der anderen Seite misst die relative Stärke eines Akteurs im Vergleich zu anderen Akteuren eines ganz bestimmten Ausschnitts der Grundgesamtheit einer Akteursmenge (z.B. eine strategische Gruppe). Dadurch wird ein Ranking der Leistungen möglich (vgl. auch Reiss 2011a: 6). Diese Konstellationen werden mitunter auch unter „Rank-order tournaments“ zusammengefasst (vgl. ausführlich in Teil II: 1.4.1).

Abzugrenzen von „fairem“ komparativen Wettbewerb ist der *hyperagonale* Wettbewerb (vgl. Nullmeier 2000: 233 oder darauf aufbauend Wetzel 2013a: 29 ff.). Hierbei sind die Aktivitäten eines Akteurs direkt auf die *Schädigung* des Konkurrenten ausgerichtet. Mit anderen Worten wird die Verbesserung der eigenen Stellung im Vergleich zum Konkurrenten nicht damit versucht, die eigene Performance zu verbessern, sondern die des Mitstreiters zu schwächen. Außerdem wird hierbei auch ein direkter Fokus auf einen bestimmten Wettbewerber gelegt, was im Vergleich etwa zu atomistischer Konkurrenz zu einem deutlich höheren Individualisierungsgrad der Strategien des Beziehungsmanagements führt.

(2) Andererseits können solche Begriffsdefinitionen von Wettbewerb identifiziert werden, welche den „Kampf“ oder Wettlauf zweier Akteure in *Bezug auf eine „Dritte Entität“* im Sinne eines *begrenzten Pool* beschreiben (vgl. z.B. auch Götz 2009: 11).

In dieser Perspektive umfasst Wettbewerb das Streben nach Leistungs- und Nutzensteigerung einer Partei ohne Fokus auf einen Konkurrenten, weshalb hier auch von einer *Leistungskonkurrenz* gesprochen wird. Im Fokus steht hier der „Wettlauf“ um ein knappes Gut (vgl. Wiese 1923: 826 oder Nullmeier 2000: 189).

In seinen Ausführungen zur *Soziologie der Konkurrenz* betont auch SIMMEL, dass es sich bei Konkurrenz um einen indirekten Kampf handelt, also die Ausrichtung auf eine „dritte Entität“ (z.B. Ressourcen, Marktanteile, etc.) und weniger auf den offensiven oder defensiven direkten Kampf mit einem Konkurrenten (vgl. Simmel 1995: 222). Dieser mündet mitunter auch in einem „Winner-take-all“-Muster (vgl. hierzu u.a. Baye & Morgan 2002; Campbell & Hulme 2001 oder Horne 1981). Insbesondere in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis wird diese Form des Wettbewerbs stark mit der Struktur“ von Märkten (z.B. oligopolistische Marktstruktur) gleichgesetzt (vgl. u.a. Baum & Korn 1996: 255). Auch in der Spieltheorie wird dieser Ansatz ähnlich verfolgt (vgl. ausführlich Teil II: 1.4.1.5).

Zusammenfassend kann man festhalten, dass das Wettbewerbsverständnis im Sinne der *Rivalität Konkurrenten-zentriert* („opponent-centered“) ist, also einen *institutionellen* Fokus hat. Im Gegensatz dazu ist Leistungskonkurrenz *Objekt-zentriert*, z.B. auf einen Marktanteil oder den Gewinn einer Ausschreibung („object-centered“) und repräsentiert damit den *funktionellen* Fokus von Wettbewerb (vgl. Easton et al. 1993: 213). Die beiden Perspektiven von Definitionen des in der Alltagssprache und in vielen wissenschaftlichen Publikationen verwendeten Terminus „Wettbewerb“ dürfen in den meisten Fällen nicht unabhängig voneinander betrachtet werden. In aller Regel werden in klassischen, kompetitiven Dreieckskonstellationen zwischen Unternehmen, Kunde und Konkurrent (vgl. hierzu vertiefend u.a. Teil II: 2) komparative und nicht-komparative Bestandteile von Wettbewerb simultan betrachtet. Dies zeigt sich nicht zuletzt auch daran, dass die Bezeichnung der beiden Perspektiven in Wissenschaft und Praxis häufig synonym verwendet werden (vgl. Kilduff et al. 2010: 945; Roth 2012: 82; Link 1988: 42). Wie genau der Zusammenhang zwischen den beiden Bedeutungen von Wettbewerb ist, darüber herrscht grundlegende Uneinigkeit. So zählt alleine GRUNWALD sieben verschiedene Auffassungen auf (vgl. Grunwald 1982: 62 ff.). Zu diesen zählen u.a., dass Rivalität und Konkurrenz Synonyme sind, dass Rivalität eine Teilmenge von Konkurrenz ist oder dass es eine Schnittmenge zwischen den beiden grundsätzlich unterschiedlichen Perspektiven gibt.

In vorliegender Arbeit wird der Meinung gefolgt, dass die beiden Perspektiven von Wettbewerb nicht voneinander getrennt werden können und somit beide definitorische Merkmale von Wettbewerb darstellen (vgl. analog Moorthy 1985: 262). Insbesondere mit Blick auf eine Netzwerkperspektive, über die in dieser Arbeit u.a. argumentiert wird, treten in Dreieckskonstellationen grundsätzlich immer beide Domänen von Wettbewerb auf. Mit Blick auf eine Gestaltung der Beziehung kann aber die eine oder andere Perspektive dominant werden. Insbesondere die Überlegungen zu Wettbewerbskosten und Wettbewerbsnutzen betrachten dabei stärker die Rivalität zwischen zwei Akteuren.

1.2 Governance, Institutionenansätze und Wettbewerb: State-of-the-Art

1.2.1 Governancestrukturen und Institutionen: Standort und Spektrum

1.2.1.1 Definitionen von Institutionen und Governance

Wie in Kapiteln zu der dieser Arbeit zugrunde liegenden Zielsetzung (vgl. Teil I: 1.2) und Forschungsstrategie (vgl. Teil I: 2.2) ausführlich erläutert, soll mit dem zu konzipierenden Competitor Relationship Management Modell ein *Koordinationsmodell* für die Beziehungen zwischen Wettbewerbern entwickelt werden. Insbesondere im Bereich der Neuen Institutionenökonomik wurde in Bezug auf Koordinationsmodelle, welche mitunter unter der Bezeichnung Institutionen- oder Governancemodelle firmieren, in den vergangenen Jahren bereits eine Vielzahl von wissenschaftlichen Erkenntnissen generiert (vgl. auch die Forschungslücken in Teil II: 1.2). Jedoch fehlte bislang eine explizite Bezugnahme auf Wettbewerb und Wettbewerberbeziehungen und insbesondere eine Antwort auf die Fragen, ob Wettbewerb eine eigenständige Koordinationsvariante darstellt oder bereits in vorhandenen Modellen (z.B. dem Markt-Hierarchie-Kontinuum) abgebildet ist. Um diese Fragen zu beantworten wird daher im Folgenden zunächst ein Verständnis von Governance und der damit verbundenen Begrifflichkeiten (z.B. Institutionenanalyse) im Sinne einer Bestimmung des Standorts und Spektrums des State-of-the-Art der Forschung hergeleitet (vgl. Teil II: 1.2.1). Anschließend wird untersucht, inwieweit Wettbewerb und Wettbewerberbeziehungen bereits in vorhandenen Governance-Modellen integriert sind und ggf. ob diesbezüglich Defizite in vorhandenen Governance-Modellen existieren (vgl. Teil II: 1.2.2).

Institutionen

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass der Begriff der Institution äußerst vielfältig - quasi als ein „Chamäleon“ (Schmid 1988: 2) - verwendet wird und sich trotz vielfältiger, wissenschaftlicher Auseinandersetzung bislang kein allgemein anerkannter Institutionenbegriff entwickelt hat⁶ (vgl. z.B. Elsner 1986: 199). Dies liegt mitunter auch daran, dass sich neben der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung (insb. die Betriebs- und Volkswirtschaftslehre) auch die Sozial-, Politik-, Verwaltungs- und Rechtswissenschaften mit dem Thema (Governance und

⁶ Bereits 1931 wies COMMONS auf die Schwierigkeit hin, den Begriff „Institution“ aufgrund der Vieldeutigkeit und Unschärfe seiner Bedeutung zu definieren (vgl. Commons 1931: 648).

Institution auseinandergesetzt haben⁷ (vgl. Schuppert 2006 und Schuppert 2008). Der Begriff der Institution wird deshalb auch als „conceptual intersection between economic, organizational and sociological theories“ (Collin 1993: 3) gesehen⁸.

Eine ausführliche Übersicht zu gängigen Definitionen von Institution liefert *Abb. 11* (eigene Darstellung):

Publikation	Definition „Institution“
Schmoller 1923: 62	„Eine Institution ist eine partielle, bestimmten Zwecken dienende, zu einer selbstständigen Entwicklung gelangte Ordnung des Gemeinschaftslebens, die das individuelle Handeln oft über lange Zeit hinweg in eine bestimmte Richtung lenkt.“
Veblen 1924: 101	“An institution is of the nature of a usage which has become axiomatic and indispensable by habituation and general acceptance.“
Commons 1931: 648	“An institution is defined as collective action in control, liberation and expansion of individual action. [...] The control by custom or concerns consists in working rules, which govern more or less what the individual can, must, or may do or not do.”
Schmid 1972: 893	„sets of ordered relationships among people which define their rights, exposures to the rights of others, privileges, and responsibilities“
Schotter 1981: 9	“regularities in behavior which are agreed to by all members of a society and which specify behavior in specific recurrent situations”
North 1991: 97	„the humanly devised constraints that structure political, economic and social interaction”
Richter 1994: 2	„ein auf ein bestimmtes Zielbündel abgestelltes System von Normen einschließlich deren Garantieinstrumente, mit dem Zweck, das individuelle Verhalten in eine bestimmte Richtung zu steuern“
Richter & Furubotn 1999: 7	„ein System miteinander verknüpfter, formgebundener (formaler) und formungebundener (informeller) Regeln (Normen) einschließlich der Vorkehrungen zu deren Durchsetzung“
Zelewski 2008: 70	„Institutionen stellen Regelkomplexe dar, die das Verhalten von Akteuren in multipersonellen Handlungssituationen beeinflussen.“

Abb. 11: Überblick zu Definitionen von Institution

NORTH zum Beispiel definiert Institutionen sehr breit als „the humanly devised constraints that structure political, economic and social interaction“ (North 1991: 97). Dabei müssen ihm zufolge

⁷ Die unterschiedlichen Auffassungen zum Begriff der Institutionen und deren Bedeutung für ökonomische Erklärungs- und Gestaltungsmodelle ventiliert NEALE bereits 1987 treffend in dem Satz: „We have a term that we find important, but it lacks clear meaning.“ (Neale 1987: 1177).

⁸ Insbesondere mit der Verbreitung der Neuen Institutionenökonomik wurde auch unter Ökonomen verstärkt das bislang primär aus Sicht der Soziologie untersuchte Konstrukt der Institutionen näher untersucht (vgl. Schellschmidt 1997: 24).

informelle und *formelle* Institutionen unterschieden werden (vgl. ebenda: 97 oder Williamson & Kerekes 2011): Beispiele für informelle Institutionen stellen Sanktionen, Tabus, Gebräuche dar. Gesetze, Verträge oder Verfügungsrechte sind dagegen Formen von formellen Institutionen. Die ethisch-, moralisch-basierten informellen Institutionen bilden den Rahmen, in dem formelle Regeln und Regulierungen spezifiziert werden und deren Durchsetzung ausgeübt wird (vgl. North 1984: 8). SCOTT differenziert erweiternd hierzu drei Säulen von Institutionen (vgl. Scott 2001: 52): die *regulative* Säule von Institution entspricht den eben genannten formalen Institutionen, also Formen von Verträgen, Gesetzen, etc.. Die *normative* Säule repräsentiert z.B. in Form von moralischen Werten die informellen Institutionen. Die dritte Säule von Institutionen bezeichnet Scott als *kulturell-kognitiv*. Damit meint er die individuelle Interpretation der Institution durch verschiedene Akteure (vgl. auch Walgenbach & Meyer 2008: 57 ff.).

In ähnlicher Weise argumentieren RICHTER & FURUBOTN. Für sie sind Institutionen „definiert als ein System miteinander verknüpfter, formgebundener (formaler) und formungebundener (informeller) Regeln (Normen) einschließlich der Vorkehrungen zu deren Durchsetzung“ (Richter & Furubotn 1999: 7 und die dort angegebene Literatur). Dabei bezweckt eine Institution stets die gerichtete Koordination bzw. Steuerung von individuellem Verhalten (vgl. ebenda). Eine hierzu analoge Definition findet sich bei VANBERG: „[...] a specific institutional framework, that is, by a set of rules defining certain restrictions on the behavior of the market participants, whether these rules are informal, enforced by private sanctions, or formal, enforced by a particular agency [...]“ (Vanberg 1986: 75).

Auch für FRANCK beeinflussen Institutionen grundsätzlich das Verhalten von Akteuren (vgl. Franck 1995: 3). Die Entstehung von Institutionen sei dabei eine „rational choice“ (Franck 1995: 5), d.h. „Institutionen [stellen das] [...] Ergebnis rationaler Planungen ökonomischer Akteure“ (Franck 1995: 5) dar. Für ELSNER stellen Institutionen analog Instrumente zur Lösung bestimmter gesellschaftlicher Problemlagen dar (vgl. Elsner 1986: 199 f.). Sie haben relative Beständigkeit mit Antworten auf „rekurrente Problemlagen“ und führen durch ihre Gestalt als stabile Austausch- und Informationssysteme zu Reduktion von Unsicherheit und Komplexität. Dabei konkretisiert er spezifisch *ökonomische* Institutionen, „deren Funktionen im Bereich ökonomischer Entscheidungsprobleme liegen, also mit der Entscheidung über die Produktion, Distribution und Konsumtion knapper Güter zusammenhängen“ (Elsner 1986: 201 mit einem Verweis auf Eisenstadt 1968: 410). Nicht zuletzt aus der Organisationstheorie ist bekannt, dass Institution auch eine entity oder Organisation (z.B. eine Unternehmung, der Staat, etc.) darstellt, welche bestimmte Aufgaben zielgerichtet erfüllen (vgl. Zelewski 2008: 70). Daher definiert

insbesondere COASE Institutionen im Wesentlichen als transaktionskosten-minimierende Regelungsmechanismen (vgl. Coase 1937) und bringt damit eine Performance-Betrachtung einer Institution ins Spiel.

Vor dem Hintergrund der eben aufgezeigten gängigen Definitionen und als Basis für die Argumentation der vorliegenden Arbeit können die Eigenschaften und Funktionen von Institutionen zusammenfassend wie folgt beschrieben werden (vgl. Frambach 2010: 654 oder Göbel 2002: 3):

Institutionen sind auf Dauerhaftigkeit zur Bildung von Erwartungssicherheit angelegte Gebilde, die individuelles Handeln beeinflussen und durch Sanktionen geschützt sind. Sie können charakterisiert werden als regelbasierte Infrastruktur für soziale Prozesse der Interaktion und (speziell) ökonomische Prozesse der Produktion, Konsumtion und Transaktion. Von ihrem Ursprung her können sie sowohl formell (z.B. Gesetze, Verträge) als auch informell (z.B. Werte, Gebräuche) sein. Hinsichtlich der Ebenen können *intra*-organisationale und *inter*-organisationale Institutionen unterschieden werden (vgl. Elsbach 2002).

Governance

Eng verbunden mit der wissenschaftlichen Beschäftigung zum Thema Institutionen ist die Auseinandersetzung mit dem Begriff und der Funktion von *Governance*. Bereits an dieser Stelle kann gesagt werden, dass in Bezug auf die Verwendung dieser und der damit verwandten Termini kein einheitliches Bild existiert: So gibt es (a) sowohl Vertreter, die Institution und Governance synonym verwenden (vgl. z.B. Lattemann 2007: 32 f. oder Hennart 1993: 529). Darüber hinaus existiert (b) eine breite Vielfalt von Bezeichnungen, die mitunter nicht klar voneinander abgegrenzt sind. Zu ihnen gehören u.a. „Governance“, „Governance-Form“, „Institution“, „Governance-Mechanismus (mechanism)“, „Governance-Strukturen (structures)“, „Koordinationsmechanismen“, „Koordinationsformen“, „mode of organization“, „organizing method“, „Institutionelles Arrangement“, „Interorganisationales Arrangement“ (vgl. Luke, Begun & Pointer 1989: 13), „modes of governance“ (vgl. u.a. Williamson 2005: 1) und „Kontrolle“.

In einer sehr allgemeinen Definition kann Governance interpretiert werden als „[...] alle Formen und Mechanismen der Koordinierung von mehr oder weniger autonomen Akteuren, deren Handlungen sich gegenseitig beeinträchtigen oder unterstützen können“ (Arnsfeld & Stiglbauer 2011: 354; vgl. auch Benz et al. 2007: 9, Schuppert 2010: 200 oder Söllner 2000: 54). Zumeist wird Governance daher synonym zu „Überwachungs- und Durchsetzungssystem“ oder „Beherrschungs- und Überwachungssystem“ (vgl. Williamson 1990: 77 ff.) verwendet, worunter „ein System von Normen einschließlich ihrer Durchsetzungsinstrumente“ (Richter & Furubotn 1999: 523) verstanden wird.

Governance wird in der vorliegenden Arbeit definiert als (a) die Koordination und Beeinflussung des Verhaltens (Steuerung, Überwachung, etc.) von (b) (autonomen) Akteuren, deren Handlungen (c) interdependent sind, mit (d) dem Ziel, z.B. opportunistisches Verhalten zu reduzieren oder zu vermeiden (vgl. z.B. Albers 2005: 69 f., Arnsfeld & Stiglbauer 2011: 354 f., Caniels et al. 2012: 114, Dahm & Thorenz 2010: 85, Mayntz 2006: 14, Wald & Jansen 2007: 93, Benz 2004: 25 oder Lange & Schimank 2004: 18).

Dabei ist Governance deutlich breiter ausgelegt als das klassische Führungsverständnis. So lässt Governance im Sinne der Koordination und Beeinflussung von Verhalten auch Formen der *indirekten Steuerung* zu (vgl. Kabalak & Priddat 2008: 198). Governance ist damit auch als ganzheitliche Koordinations-Infrastruktur zu charakterisieren, die deutlich umfassender ist als die, die hinter dem Begriffsverständnis der Institution steht. Dort liegt der Fokus insbesondere auf technokratischen Koordinationsinfrastrukturen wie Regeln, Normen oder Richtlinien.

1.2.1.2 Standort und Spektrum vorhandener Governancemodelle

Zur Bestimmung des Standorts und Spektrums von Governancemodellen wird der weitläufig anerkannten Differenzierung von Governance-*Strukturen* und Governance-*Mechanismen* gefolgt. Diese leitet sich ab aus der Institutionenhierarchie nach WILLIAMSON, die mehrere Ebenen umfasst (vgl. Williamson 2000: 596 ff.). Hierbei sind „institutional environment“ und „institutions of governance“ zu unterscheiden (vgl. Williamson 1991: 287 oder Williamson 1998: 75): Die *institutional environment* bildet die Summe an fundamentalen politischen, sozialen und

rechtlichen Grundregeln, die als Basis für Austausch und Produktion fungieren (vgl. Davis & North 1971: 6 ff.). Sie repräsentieren demnach in Form von Regeln und Gesetzen „Spielregeln“. *Institutions of governance* oder institutional arrangement sorgen dafür, dass ökonomisch orientierte Akteure miteinander kooperieren oder konkurrieren können. Nach Williamson stehen diese für die „Spielzüge“ von Akteuren und bilden das mikroanalytische Level von Institutionen (vgl. Williamson 1996: 4 f.). Hier sind neben Interaktionen auch Governance-Strukturen im Sinne von Infrastrukturen positioniert. Auf der untersten Ebene der Institutionenhierarchie werden Ressourcenallokationen verortet, die Koordination mittels Mechanismen, wie z.B. Preis, Mengen oder Anreize charakterisieren.

Governance wird von ALBERS analog in eine *statische* und eine *dynamische* Dimension differenziert (vgl. Albers 2005: 68 ff. oder Zaheer & Venkatraman 1995: 374): die statische Dimension von Governance umfasst dabei die formalen, vertraglichen Elemente der Koordinationsform und wird häufig mit „*Governance Struktur*“ („governance structure“) gleichgesetzt. Als dynamische Komponente wird der Governance-Prozess i.S. der Aktivitäten der Koordination gesehen, also konkret alle Aktivitäten bzw. *Mechanismen*, die im Rahmen des oder ergänzend zum statischen Governance-Rahmen(s) ablaufen. Hierbei repräsentiert die statische Dimension die *institutionellen* Aspekte von Governance, also u.a. auch den „governing body“ (Albers 2005: 68), der gleichzusetzen ist mit der Institution, die durch den regulatorischen Rahmen der Governance Struktur determiniert wird. Während die dynamische Komponente gleichzusetzen ist mit der *funktionellen* Governance-Dimension (vgl. Albers 2005: 68 f.).

Fasst man den Status quo des Spektrums der betriebswirtschaftlichen Forschung zu Governance-Strukturen und -Mechanismen zusammen, lassen sich überblicksartig folgende Aussagen treffen (vgl. *Abb. 12*; eigene Darstellung; vgl. hierzu auch Sydow 1992: 104, Wildemann 1997: 421, Hakansson & Johanson 1993: 44f., Caniels, Gelderman & Vermeulen 2012: 114, Legel & Kupke 2007: 66 oder Wald & Jansen 2007: 97):

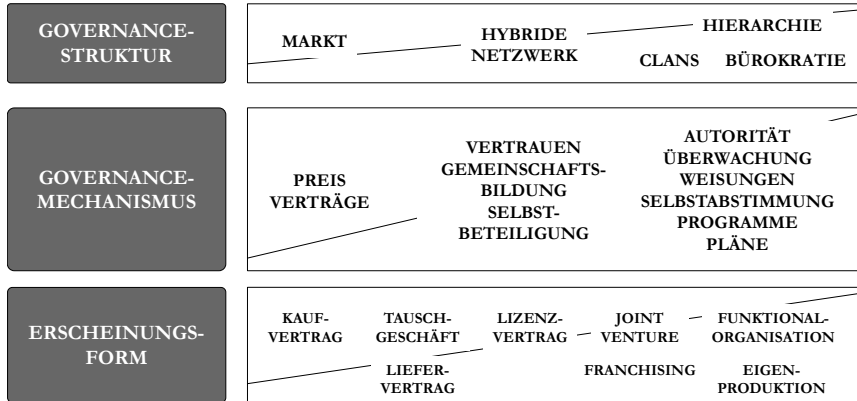


Abb. 12: Konkretisierungsebenen von Governance im State-of-the-Art der Forschung

- Governance Strukturen:** Als generisch-gültige Governance-Strukturen haben sich insb. auf Basis der Arbeiten von WILLIAMSON auf einem ein-dimensionalen Spektrum der *Markt*, die *Hierarchie* und *Hybride* etabliert (vgl. Williamson 1985 aufbauend auf Coase 1937; vgl. auch Windeler 2012: 31 ff.; Hennart 1993: 529; vgl. zu Hybride und plural forms auch Cannon, Achrol & Gundlach 2000 oder Heide 2003). Diese Strukturen unterscheiden sich primär in ihren Ausprägungen auf den drei Dimensionen Autorität (authority), Eigentumsrechte (ownership) und Anreize (incentives) sowie Vertragsrecht (contract law) (vgl. u.a. Williamson 1996: 101 ff. oder Makadok & Coff 2009: 298).

Darüber hinaus haben unterschiedliche Autoren weitere Differenzierungskriterien dieser Governance-Strukturen propagiert. Zu diesen zählen beispielhaft eine Unterscheidung (a) nach Spezifika innerhalb der Phasen einer Beziehung, z.B. Initiierung der Beziehung, Rollenspezifikation oder Überwachungsprozeduren (vgl. Heide 1994: 74 ff.), (b) im spieltheoretischen Sinne nach dem Vorhandensein von Nullsummenspielen oder Nicht-Nullsummenspiele (vgl. Jarillo 1988: 33 ff. oder Jarillo & Ricart 1987: 83 ff.), (c) nach dem Grad der strategischen Absicht und der Enge der Verbindung (vgl. Lule, Begun & Pointer 1989: 13 ff.), (d) nach der Art und Formen des Austausches (vgl. Ring & van de Ven 1992: 485 ff.) oder (e) nach der Zuordnen des Transaktionserfolges auf die und die Weisungsgebundenheit der einzelnen Transaktionspartner (vgl. Picot 1982: 273 ff.).

Aufgrund der Nicht-Berücksichtigung von Vertrauen als Koordinationsmechanismus hat OUCHI das Spektrum von generischen Governance-Strukturen erweitert, in dem er eine

Aufteilung der Hierarchie in *Bürokratie* und *Clans* propagierte (vgl. Ouchi 1980 oder Jarillo 1988: 33).

- **Governance Mechanismen:** Governance-Mechanismen stellen grundsätzlich „[...] mode[s] of organizing transactions“ (Williamson & Ouchi 1981: 352) oder „methods of organizing“ (vgl. Hennart 1993: 529.) dar. Sie korrespondieren nach ALBERS mit den in der Literatur definierten „organizational control mechanisms“ (vgl. Ouchi 1979) oder allgemein „control mechanisms“ (vgl. Das & Teng 1998: 493).

Nach WILLIAMSON existieren grundsätzlich die beiden Mechanismen Koordination durch *Preis* und durch *Autorität* (vgl. Williamson 1985: 41; vgl. auch Hennart 1993: 532 ff., Menard 1995: 173 oder Schmalz & Bucher 2008: 40 f.). Im Hierarchiekontext werden unter Koordinationsmechanismen mitunter auch *persönliche Weisungen*, *Selbstabstimmung*, *Programme* und *Pläne* verstanden (vgl. Groll 2004: 57 ff.).

In Bezug auf Märkte ist anerkannt, dass hier der *Preismechanismus* das zentrale Koordinationsinstrument darstellt (vgl. Sydow 1992: 98). Dieses regelt somit das Marktgleichgewicht (vgl. Jost 2009: 102) also die „[...] Interaktionen zwischen einem oder mehreren Käufern und einem oder mehreren Verkäufern eines Gutes oder Produktionsfaktors“ (Jost 2009: 102) – nicht etwa die Beziehungen zwischen Konkurrenten (Käufern oder Verkäufern) auf einer Marktseite. In aktuelleren Forschungsarbeiten werden diese ergänzt aufgrund der Besonderheiten spezifischer Märkte wie z.B. von elektronischen Märkten. Hier werden als Governance-Mechanismen Überwachung (monitoring), Gemeinschaftsbildung (community building) und Selbstbeteiligung (self-participation) aufgeführt (vgl. Grewal, Chakravarty und Saini 2010: 48).

1.2.2 Defizite vorhandener Governance-Modelle in Bezug auf die Beschreibung und Erklärung von Wettbewerberbeziehungen

Im letzten Kapitel wurde ausführlich der State-of-the-Art der Governance-Forschung diskutiert. Vor dem Hintergrund der Frage, in wie weit gängige Governancemodelle für die Koordination von Beziehungen zwischen Wettbewerbern fungieren können, kann zunächst konstatiert werden, dass kompetitive Beziehungen bislang nicht explizit berücksichtigt werden. Es zeigt sich insbesondere, dass gängige Governance *Strukturen* (Markt, Hierarchie, Hybrid) und *-Mechanismen* (Weisungen, Vertrauen, Preis, etc.) nicht ausreichen und nicht dafür geeignet sind, als Koordinationsparameter für Beziehungen zwischen Wettbewerbern zu fungieren.

Die in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung dominierende, von den Vertretern der Neuen Institutionenökonomik etablierte Dreiteilung der Governance-Strukturen in Markt und Hierarchie als Extrempunkte sowie Kooperationen, Netzwerke, usw. als hybride Form eines Koordinationssystems, vereinfacht mit anderen Worten die Realität der Koordinationsbedarfe von und in Assoziationen zu stark (vgl. ähnlich Grandori 1997a: 32 ff.). Eine Analyse dieser Regelungs- und Überwachungs-Strukturen offenbart, dass sie die Forderung nach einer ganzheitlichen Taxonomie aller in der Realität vorzufindenden Koordinationsformen zwischen Akteuren vor allem infolge von *drei elementaren Defiziten* nicht erfüllen können (vgl. z.B. Granovetter 1992; North 1991; Williamson 1993; Kabst 2008; Zimmermann & Raisch 2009 oder Biggiero 1999: 73 ff.):

(1) Defizite in Bezug auf die Grundannahmen: Zum einen sind die klassischen Governancemodell nicht für Wettbewerberbeziehungen geeignet, da diese nicht auf klassischen oder neoklassischen Verträgen basieren, welche in den gängigen Governancemodellen unterstellt werden (vgl. *Abb. 13*; eigene Darstellung). Zum anderen betrachten diese Modelle i.d.R. ausschließlich ökonomischen Austausch in Form von *Transaktionen*, durch die spezifische Kosten und Nutzenformen entstehen (vgl. auch Williamson 1998: 75 oder Wald & Jansen 2007: 97 und Jones, Hesterly & Borgatti 1997: 916 ff.). Solche Austauschprozesse sind in Wettbewerberbeziehungen jedoch nur in Ausnahmefällen anzutreffen.

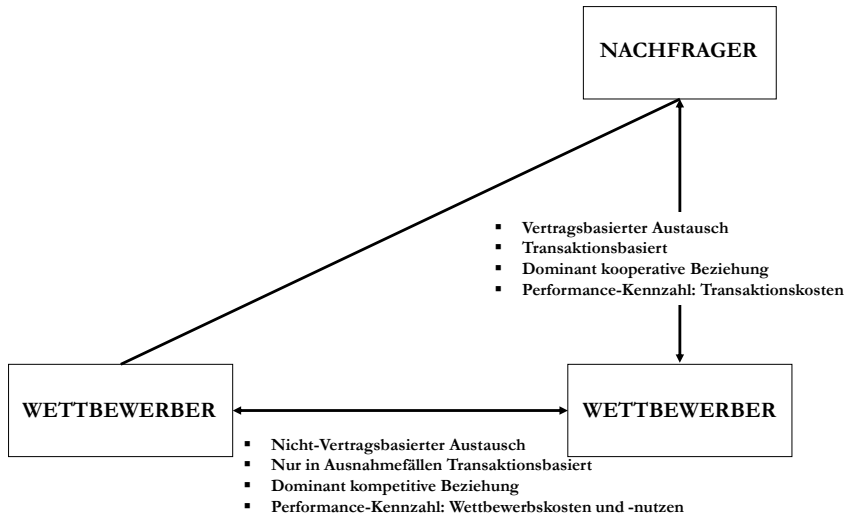


Abb. 13: Formale Koordinationsparameter in (kompetitiven) Triaden

(2) Konfigurationsdefizit: In den etablierten Konzepten von Governance-Strukturen wird ein bilateraler Austausch zwischen zwei Akteuren mit einer spezifischen Machtbeziehungsverteilung *über die Marktseiten hinweg* (z.B. Anbieter-Abnehmer, Vorgesetzter-Mitarbeiter, Shareholder-Manager, allgemein: Auftraggeber-Beauftragter i.S. einer Prinzipal-Agenten-Beziehung) angenommen (vgl. u.a. Jarillo 1988: 34)⁹. Dabei wird jedoch vernachlässigt, dass es sich bei fast allen relevanten Koordinationskonstellationen um eine *triadische* Konfiguration handelt, bei der ein spezifischer Koordinationsbedarf sowohl zwischen Marktseiten (Akteure mit verschiedenen Rollen) als auch auf *ein und derselben* Marktseite besteht, d.h. für Akteure mit identischen Rollen. Typische Triaden-Konfigurationen auf einem Markt sind Triaden zwischen Lieferant-Lieferant-Kunde, Lieferant-Kunde-Kunde, Unternehmen-Konkurrent-Kunde oder Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Arbeitnehmer. Darüber hinaus existieren z.B. auch (nicht-kompetitive) Triaden wenn eine Firma Teile des Endkunden-Supports (z.B. Installation, Instandhaltung, etc.) an Service-Provider outsourced (vgl. Wuyts et al. 2015). Dieses Defizit wird auch bei der hybriden Variante der Koordination zwischen Akteuren (Kooperation, Joint Venture, „Netzwerk“) deutlich. Bisher differenzierten z.B. Vertreter der NIO bei hybriden Netzwerkstrukturen nur unzureichend zwischen *vertikaler* Koordination oder Kooperation (z.B. langfristige Lieferantenbeziehung; Sponsor-Venture-Organisation) und *horizontaler* Koordination oder

⁹ Mit Ausnahme von in der Literatur thematisierten sog. mehrseitigen Märkten (vgl. u.a. Reiss & Günther 2010)

Kooperation (z.B. strategische Allianzen zwischen Wettbewerbern). Dies hat u.a. auch zur Folge, dass hinsichtlich *des Managements* der Beziehungen bislang nur unzureichend spezifiziert werden kann, welche Koordinationsinstrumente bei spezifischen Netzwerkkonfigurationen als optimal zu implementieren sind.

(3) Assoziationsdefizit: Einhergehend mit dem Konfigurationsdefizit von Governance-Strukturen, lässt sich bei den gängigen Modellen ferner ein *Assoziationsdefizit* identifizieren: Etablierte Governance-Strukturparameter wie z.B. Autorität („authority“, z.B. auch Giddens 1988), Selbständigkeit („ownership“), Unsicherheit und Anreizmechanismen („incentives“) (z.B. Williamson 1991; Bradach & Eccles 1989; Holmstrom & Milgrom 1994) lassen emergente oder gestaltete Bestimmungsfaktoren der *Integrationsdeterminanten* wie Kommunikationsstrukturen, gemeinsame Werte, Vertrauen oder auch gegenseitige Feindbilder (vgl. hierzu ausführlich Teil IV: 2.3.1) als eigenständige Assoziations-Strukturparameter unberücksichtigt (vgl. Man, Roijakkers & Graauw 2010: 172 ff.). Sie fokussieren primär bestimmte Ausprägungen von Interdependenz zwischen Akteuren, z.B. aufgrund von Unsicherheit oder Spezifität. Aus diesem Defizit resultiert z.B. auch, dass die Taxonomie der NIO „Clans“ (Ouchi 1980) als eigenständige Governance-Struktur bzw. „Vertrauen“ (Bradach & Eccles 1989) als Regelungsmechanismus nicht abbilden kann (vgl. z.B. Grandori 1997a: 30 ff.). Mit anderen Worten umfassen etablierte Governance-Konzepte zwar Instrumente für technokratische und organisatorische Integration (v.a. Verträge), vernachlässigen dabei aber kulturelle Bausteine der Koordination (z.B. Vertrauen, Feindbilder, etc.)¹⁰.

1.3 Dreidimensionales Assoziations-Modell für Koordinationsstrukturen

1.3.1 Interdependenz-, Integrations- und Symmetriedimension

Zur Behebung der in vorangegangenem Teil II: 1.2.2 aufgezeigten Defizite der Assoziationsmodellierung und damit zur realitätsgerechteren Abbildung koordinationsrelevanter Strukturen als Basis für die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein dreidimensionaler Beziehungsansatz vorgestellt. Dieser baut auf einer

¹⁰ Aufgrund dieser Tatsache wird in vorliegender Arbeit ein flächendeckender fünf-sektorale Koordinations-Infrastrukturansatz erarbeitet, vgl. Teil IV.

Interdependenz, einer *Integrations*- und einer *Symmetriedimension* auf, welche die zu koordinierende Assoziation zwischen den beteiligten Akteuren in allen notwendigen Facetten determinieren (vgl. grundlegend Reiss 1990). Die drei Assoziationsdimensionen entstammen derselben Methodik der Organisationsmodellierung wie die allseits bekannten Strukturdimensionen, also etwa Arbeitsteilung oder Machtverteilung. Außerdem sind die dort gängigen Beziehungspattern wie z.B. resource dependence, awareness, consensus oder formalization (vgl. van de Ven, Walker & Liston 1979: 22) integriert. Mithilfe des dreidimensionalen Beziehungsmodells wird es möglich, alle koordinationsrelevanten Assoziationsoptionen abzubilden, die durch spezifische Governanceformen koordiniert werden müssen. Nachfolgend werden die Assoziationsdimensionen kurz erläutert, bevor sie in Teil II: 3 im Detail hinsichtlich der Beziehungen zwischen Wettbewerbern definiert werden.

Die *Interdependenzdimension* in Beziehungen repräsentiert allgemein den Koordinationsbedarf, der aus der Verbindung (z.B. den Austauschprozessen) zwischen Akteuren resultiert (vgl. Präuer 2004: 167). Zu koordinierende Beziehungen zwischen zwei oder mehr Akteuren sind geprägt durch Abhängigkeiten bezüglich der Objekte der Geschäftstätigkeit (z.B. Kunden, Ressourcen, etc.). Mit anderen Worten drückt die Interdependenz die *Enge der Beziehung* aus, z.B. die Schnittmenge zwischen zwei Leistungsangeboten (vgl. Reiss & Neumann 2011: 806 f. oder Reiss 2011a: 23 f.). Die Interdependenz kann auf einem Kontinuum zwischen *Austausch* (lose Kopplung) und *Pooling* (enge Kopplung) erfasst werden (vgl. vertiefend hierzu Teil II: 3.1 sowie grundlegend Vanberg 1982: 77ff.; Frost 2005: 26 ff.). *Pooling* als eine hochgradige Form der Interdependenz beschreibt die (organisierte oder emergente) Zusammenlegung eines bestimmten Assets, auf den (mind.) zwei Parteien zugreifen. Dadurch entsteht eine vermittelte Dreiecksbeziehung, da ein Markt- (z.B. Kaufkraft der Nachfrager) oder Ressourcenpotenzial (z.B. Personal, Wissen, etc.) von mind. zwei Akteuren genutzt wird. *Austausch* als lose Interdependenzform vollzieht sich in direkten Interaktionsprozessen durch wechselseitigen Austausch (insb. durch Übertragung von Verfügungsrechten an Leistungen, Informationen, Wissen oder Finanzmittel). So stellen z.B. Transaktionen eine Interdependenzform mit einem sehr hohen Anteil an austauschbasierter und sehr niedrigem Anteil poolingbasierter Interdependenz dar. Die Koordination erfolgt primär über die formalisierte Verteilung von Eigentums- und Verfügungsrechten.

Unter der *Integrationsdimension* wird die Nähe von Akteuren i.S. der Übereinstimmung von Werten (z.B. Fairness), Einstellungen zu Geschäftsbeziehungen (z.B. Vertrauen) und das Ausmaß der Gemeinsamkeiten an Spielregeln zwischen den Parteien erfasst (vgl. Reiss 2011a: 23). Sie

stellen mitunter normative Anforderungen im Sinne von grundlegender Übereinstimmung unter den Netzwerkpartnern hinsichtlich der „Zusammenarbeit“ dar, in Bezug auf die die Akteure im Netzwerk also eine gemeinsame Vorstellung haben, um Effizienzverluste im Netzwerk zu verhindern (vgl. Ouchi 1980: 137 f.). Somit spiegelt die Integration bereits aufgebautes Koordinationspotential zwischen zwei oder mehr Akteuren wider. Die Skalierung des Integrationsgrads bestimmt sich über das Mischungsverhältnis von harmonischen und disharmonischen Elementen. Gemeinsame Ziele, Spielregeln, Vertrauen oder internalisierte Wertevorstellungen, Beliefs (allgemein also nicht rivalisierende Assets mit koordinativer Funktion) stellen harmonische Ausprägungen dar.

Die *Symmetriedimension* von Assoziationen beschreibt die Macht- und Einflussverteilung zwischen den involvierten Akteuren. Sie bezieht sich neben formalisierter Machtverteilung (z.B. als Resultat von Verträgen) auch auf andere Formen von Machtbasen wie z.B. Wissensvorsprung, Vorbild- und Identifikationsmacht, Legitimationsmacht oder Verhandlungskompetenz. Auf einer dichotomisierten Skala werden gemeinhin asymmetrisch-hierarchische und symmetrisch-egalitäre Assoziationsformen differenziert (vgl. Reiss 2011a: 24).

1.3.2 Reformulierung etablierter Governance-Strukturen und Abbildung von Wettbewerb als separate Governance-Struktur

Vor dem Hintergrund des in Teil II: 1.3.1 vorgestellten Assoziationsmodells und zur Überwindung der in Teil II: 1.2.2 thematisierten Defizite in gängigen Governance-Modellen wird nachfolgend zunächst untersucht, welche Assoziationsvarianten bereits in den etablierten Governanceformen integriert sind. Anschließend soll geklärt werden, welche Assoziationen durch diese Koordinationsmodelle nicht berücksichtigt sind und damit eine Erweiterung der Governance-Systematik erfordern.

Auf Basis der drei Beziehungsdimensionen können ein Markt, Hierarchie (z.B. Unternehmen) sowie Hybride (z.B. Netzwerke) folgendermaßen beschrieben werden (vgl. *Abb. 14*; eigene Darstellung in Anlehnung an Reiss 1990):

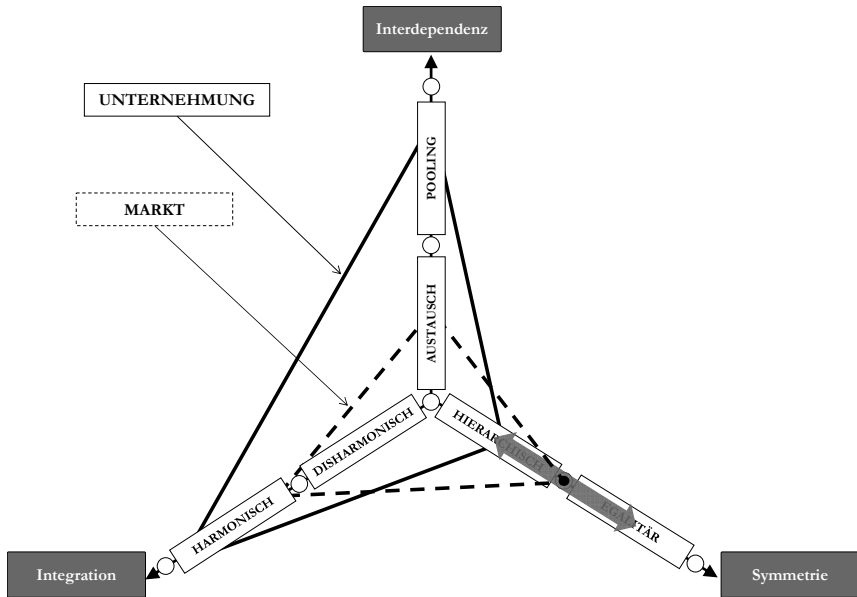


Abb. 14: Assoziationsvarianten der Governance-Strukturen *Markt* und *Unternehmung*

Markt-Governance koordiniert Beziehungen, bei denen die Interdependenz zwischen Akteuren durch einen Austausch oder eine Interaktion über Marktseiten hinweg geprägt ist (vgl. Link 1988: 43). Dieser repräsentiert den Koordinationsbedarf z.B. in Gestalt einer Transaktion (Leistung-Gegenleistung). Hinsichtlich der Integration herrscht insofern eine harmonische Beziehung zwischen den Tauschakteuren, als akzeptierte Spielregeln (z.B. BGB als Infrastruktur für Kauf-Vertrages) existieren. Der Integrationsgrad ist dabei deutlich niedriger als bei Unternehmen, weil Anbieter und Nachfrager keine gemeinsamen Ziele verfolgen und weniger Spielregeln haben als im Unternehmen. Die Tauschpartner verfolgen individuelle „Wertschöpfungs“-Ziele (z.B. Deckungsbeitragsziele). Es existierten mehrere Machtverteilungen, die alle unter Markt firmieren. So z.B. in Form von relativ gleich verteilten Machtstrukturen (bilaterales Monopol oder Polypol), bei asymmetrisch verteilter Macht in Käufer- oder Nachfragermärkten oder bei extrem asymmetrisch verteilten Machtverhältnissen zwischen den Marktseiten wie in Monopolen oder Monopsonen.

Die Beziehungen, die eine *Hierarchie* als Governanceform definieren, repräsentieren eine Form von gepoolter Interdependenz, d.h. wenn (mind.) zwei Akteure einen begrenzten Pool (z.B. Mitarbeiter, Betriebsmittel, Produktionsanlagen, etc.) bewirtschaften. Hier existiert eine stark

harmonische Integration zwischen den Akteuren (z.B. in Form einer Unternehmenskultur, von Führungsgrundsätzen, eines Arbeitsvertrages, usw.). Die Koordinationsform Unternehmung ist demnach durch kooperatives Pooling geprägt. Die Machtverteilung ist „primär“ hierarchisch, was sich in manchen Formen von Prinzipal-Agenten-Beziehungen z.B. in Führer (P)-Folger (A)-Mustern bzw. im (hierarchischen) Führungsstil ausdrückt.

Hybride Strukturen repräsentieren die Governance für Ausprägungen, die durch eine Sowohl-als-auch-Verknüpfung der zwei Pole auf mindestens einer der drei Beziehungsdimensionen charakterisiert ist (z.B. sowohl harmonisch als auch disharmonisch). Dabei ist zu konstatieren, dass die meisten vorhandenen Untersuchungen zu hybriden Strukturen den Fokus auf eine harmonische Integration legen (z.B. u.a. bei strategischen Allianzen zwischen Konkurrenten) und dabei z.B. disharmonische Integrationsvarianten wie beispielsweise bei Ausschreibungen unter (Netzwerk-)Partnern unberücksichtigt lassen.

Bei der Betrachtung der Realität wird deutlich, dass (mind.) eine weitere nicht harmonische Form von Assoziationen zwischen Akteuren vorhanden ist, die als Governance-Form „Wettbewerb“ bezeichnet werden soll (siehe auch weiter unten) (vgl. *Abb. 15*; eigene Darstellung in Anlehnung an Reiss 1990):

z.B. wenn zwei Konkurrenten unterschiedliche Wettbewerbsstrategien, z.B. Preisführerschaft und Qualitätsführerschaft verfolgen.

Der Koordinationsbedarf, den kompetitive Assoziationen induzieren, wird durch die Governance- und Koordinationsform Wettbewerb (vgl. Reiss 2011a) koordiniert, welche neben technokratischen und strukturellen auch durch andere Koordinationsinfrastrukturen (z.B. Wettbewerbskultur, Fairness usw.) spezifiziert ist (vgl. vertiefend Teil IV: 2.2). Diese kann - wie in Teil I: 1.2 bereits detailliert herausgearbeitet - als Missing Link im vorhandenen Spektrum von Governance-Strukturen gesehen werden¹¹ und soll im weiteren Verlauf der Arbeit näher konkretisiert werden.

Die drei identifizierten Assoziationsvarianten repräsentieren die statische Modellierung von Beziehungen. In einer dynamischen Betrachtung ist davon auszugehen, dass durch kontraktive oder expansive Gestaltungsaktivitäten (der Assoziationsintensität) im vorgestellten dreidimensionalen Referenzmodell bestimmte „Gleichgewichtsprofile“ erreicht werden sollen. Zu diesen balancierten Assoziations-Profilen zählen Partnerschaft (harmonisch-egalitär-enge Kopplung) sowie Führerschaft (kompetitiv-hierarchisch-lose Kopplung). In Konkurrentenbeziehungen kann dies u.a. durch eine Verringerung des Interdependenzgrades (kontraktiv) z.B. durch Gebietsaufteilung oder expansiv durch den Aufbau der Integration in Form von strategischen Allianzen geschehen (vgl. Reiss 1990: 26 ff.).

1.3.3 Interdependenzen zwischen Governance-Strukturen

Mithilfe des vorgestellten, dreidimensionalen Ansatzes zur Klassifikation von Assoziationsvarianten und der damit einhergehenden Erweiterung und Konkretisierung des Spektrums an real existierenden Koordinationsformen als Basis für die Entwicklung und Zusammenfassung von jeweils für die optimale Gestaltung spezifischer Assoziationsvarianten

¹¹ Lediglich in der Politikwissenschaft wird (politischer) Wettbewerb neben Markt, Hierarchie, Verhandlungen, etc. als eigenständige Governanceform behandelt (vgl. Schuppert 2010, Benz 2007 oder Arndt 1973). Auch PICOT, DIETL & FRANCK bezeichnen Wettbewerb als „[...] wichtiges Koordinations- und Motivationsinstrument [...]“ (Picot, Dietl & Franck 2008: 21), führen jedoch weder diesen Gedanken detailliert weiter aus noch stellen sie ein Konzept vor, dass Wettbewerb als eigenständige Governanceform modelliert.

differenzierter Koordinationsinstrumenten, lässt sich auch die bisher nicht ausreichend spezifizierte Interdependenz zwischen *Markt* und *Wettbewerb* klären. Viel zu häufig werden in der wissenschaftlichen Diskussion wie auch in der betriebswirtschaftlichen Praxis Wettbewerb und Markt gleichgesetzt und vorausgesetzt, dass das eine das andere „automatisch“ nach sich zieht. Die emergente Form von Wettbewerb ist bislang als konstituierende Komponente der Markt-Governance betrachtet worden. Mitunter wird Marktkoordination synonym mit Wettbewerb verwendet (vgl. Theurl & Schweinsberg 2004: 17). Damit Transaktionskosten als Kriterium für die Bewertung alternativer Organisationsformen herangezogen werden können (vgl. Picot 1982: 271), wird z.B. im Rahmen der Transaktionskostentheorie u.a. *vorausgesetzt*, dass „effizienzorientierter Wettbewerb zwischen den Akteuren in einer Wirtschaft stattfindet“ (Picot 1982: 271).

Wettbewerb ist jedoch ubiquitär und nicht nur ein Bereich oder Bestandteil von Märkten, wie in der NIO überwiegend propagiert wird (siehe auch weiter unten; vgl. auch Schneider 1994: 159). Eine analytische Trennung von Wettbewerb und Markt ist vor dem Hintergrund der weiteren Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit unumgänglich (vgl. auch Rothgang 2006: 307). Vor allem bei organisierten Wettbewerben wie Ausschreibungen oder kompetitiven Parallelverhandlungen findet das kompetitive Pooling nicht auf Märkten statt. Hier existiert kein Preismechanismus zwischen Angebot und Nachfrage (vgl. Binswanger 2010: 46). Gleiches gilt z.B. für Sportwettbewerbe, bei denen Wettbewerb ohne Markt und „marktlicher“ Transaktion organisiert ist. Gleichzeitig existieren auch Konstellationen, bei denen Märkte (weitgehend) unabhängig von Wettbewerb organisiert sind. So z.B. bei Monopolen oder so genannten Prognosemärkte¹², die einen Markt ohne Wettbewerb (auf einer Marktseite) darstellen¹³. Gleiches gilt auch für Kartelle (vgl. Binswanger 2010: 46) oder einen börslich organisierten Aktienmarkt, welcher zwar Koordinationsinstrumente umfasst (z.B. Auktionator, Walrasianische Auktionatorregeln, etc.), aber keinen Wettbewerb zwischen Anbietern oder Nachfragern (nicht zuletzt auch deshalb, da Aktien nicht zwangsweise als begrenztes und durch andere substituierbares Gut gesehen werden können). Auch aus dem Bereich der Sozialwissenschaften wird bei Forschungsarbeiten zur Soziologie oder Kultur des Wettbewerbs bereits argumentiert, dass von dem Markt als Ordnungsprinzip zugeschriebenen Wettbewerb kompetitive Praktiken eines Leistungsvergleichs differenziert werden müssen (vgl. Tauschek 2013: 14 sowie

¹² „Die Grundidee eines Prognosemarktes besteht darin, die Erwartungen verschiedenster Akteure bezüglich des zu prognostizierenden Ereignisses zu erfassen und zu aggregieren. Hierzu werden die individuellen Erwartungen auf einem (virtuellen) Finanzmarkt handelbar gemacht und mittels des Preismechanismus zusammengeführt“ (Meyer & Strauss 2010: 469). Vgl. für eine Anwendung von Prognosemärkten im Ideenmanagement auch Teil II: 1.6.2.

¹³ vgl. hierzu auch die Diskussion zu Wettbewerb in „Non-Profit“-Organisationen bei Bruhn & Lucco 2007

für einen generellen Überblick zu sozialwissenschaftlichen Forschungsarbeiten zur „Kultur des Wettbewerbs“ den Herausgeberband von Tauschek 2013).

Um den Erkenntnisstand zur Abhängigkeit zwischen Markt (Anbieter-Nachfrager-Beziehung) und Wettbewerb (Konkurrenten-Beziehung) akademisch-konzeptionell zu verbessern, werden hochgradig-organisierte Wettbewerbsformen (z.B. Ausschreibungen und Ideenwettbewerbe) und emergente Wettbewerbsformen unterschieden. Der Verbund zwischen Markt und Wettbewerb wird im Sinne eines *Gestaltungsmodells* analysiert, in welchem übergeordnete (Gestaltungs-)Ziele (z.B. eines Ausschreibungsveranstalters, eines Wettbewerbers oder eines staatlichen Akteurs) und Gestaltungsbedingungen existieren. Dies spiegelt die primäre Zielsetzung der vorliegenden Arbeit wider, einen Gestaltungsansatz zur Koordination kompetitiver Beziehungen zu entwickeln. Der Markt-Wettbewerb-Verbund kann darüber hinaus als *Erklärungsmodell* konzipiert werden. Hierbei werden emergente Zusammenhänge (Interdependenzen) aufgezeigt, z.B. dass bestimmte Machtverhältnisse zwischen den Marktseiten (Käufer oder Verkäufermarkt) eine Wettbewerbsreduktion innerhalb einer Marktseite induzieren oder dass die Marktkonzentration auf einer Marktseite eine Gegenmachtbildung (ebenfalls Konzentration) auf der anderen Marktseite auslöst.

Es kann konstatiert werden, dass ein *Bedarfszusammenhang* zwischen kompetitiven Beziehungen im emergenten Wettbewerb und einer kooperativen Austauschbeziehung im Rahmen von organisierten Märkten besteht (vgl. *Abb. 16*; eigene Darstellung). Ursache für einen (transaktions-) kostengünstigen Austausch zwischen Anbieter und Nachfrager ist der Wettbewerb auf einer Marktseite (*Ursache-Wirkungs-Zusammenhang*). Der Kunde profitiert in diesem Sinne beim Austausch (innerhalb der Anbieter-Nachfrager-Beziehung) vom emergenten, gewachsenen Wettbewerb zwischen Konkurrenten (auf Anbieterseite), da dieser u.a. zur Leistungsmobilisierung zwischen Konkurrenten und damit zu einem Nutzen für Abnehmer (z.B. hinsichtlich der Qualität der angebotenen Sach- oder Dienstleistung) führt. Dieser Zusammenhang wird vor allem im Rahmen der Neuen Institutionenökonomik propagiert. Dort herrscht grundsätzlich Einigkeit darüber, dass zwischen Markt und Wettbewerb Interdependenzen bestehen (vgl. z.B. Söllner 2008: 207 oder Bernecker 2005: 82 ff.) und nur durch eine „spezifische Kombination von Tausch [marktliches Arrangement] und Wettbewerb“ (Homann & Suchanek 2005: 205) ein leistungsfähiges institutionelles Arrangement entsteht (vgl. Homann & Suchanek 2005: 205). Dabei umfasst das institutionelle Arrangement des Marktes (im NIO-Sinne) jedoch, wie oben bereits deutlich gemacht, zwei, ggfs. auch mehr Koordinationsformen für zwei verschiedene Assoziationsformen im Dreieck „Unternehmen-

Kunde-Konkurrent“. Zum einen die Organisationsform des Austausches in einer bilateralen Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager. Zum anderen eine Organisationsform der Konkurrentenbeziehung auf ein und derselben Marktseite.

Der „NIO-Markt“ stellt somit keine originäre, sondern eine assoziations- und konfigurationsseitig derivativ-gemischte, triadische Koordinationsform dar. Vertreter der NIO fokussieren mit Blick auf die Gestaltung jedoch primär die Organisation des Marktes, d.h. den Austausch zwischen Marktseiten, durch den emergenter Wettbewerb entsteht bzw. bei der Wettbewerb als zu koordinierende Interaktionsform nur eine untergeordnete Rolle spielt (vgl. auch Czada 2007: 68 ff.). Die institutionellen Regelungen beziehen sich hier auf die institutionelle Wettbewerbs-Umwelt (Infrastruktur), also z.B. auf Regelungen eines Kartellrechts (vgl. Williamson 2000: 597). Die Koordinationsinstrumente des Wettbewerbs stehen quasi im Dienste des (optimalen) Marktaustausches, z.B. wenn Kartellverbote als Formen der Intervention des Gesetzgebers (Wettbewerb-Governance) im Sinne eines Verbraucherschutzes durch staatliche Ordnungspolitik dafür sorgen, dass der marktlich-organisierte Austausch (Austausch-Governance) für Nachfrager günstig bzw. fair ist.

Gleichzeitig kann zwischen Wettbewerb und kooperativen Arrangements ein Ziel-Mittel-Zusammenhang existieren. Dies ist der Fall, wenn Wettbewerb hochgradig organisiert ist, also im Interesse eines Nachfragers bewusst initiiert wird. Dabei entsteht quasi ein *Leistungszusammenhang* zwischen Formen eines organisierten Wettbewerbs und kooperativen Arrangements. Bei einer hochgradig-institutionalisierten Form von Wettbewerb fungiert der organisierte Wettbewerb als (effizienter und effektiver) Facilitator (= Mittel) für einen nicht marktlich organisierten, kooperativen Austausch zwischen Marktseiten. Das Ergebnis eines organisierten Wettbewerbsprozesses, z.B. einer Ausschreibung oder eines Ideenwettbewerbs, z.B. eine Submission, fungiert als Tauschobjekt zwischen Anbieter und Nachfrager (= der Initiator des Wettbewerbs; darüber hinaus existieren auch andere Initiatoren, wie z.B. Vermarkter von Wettbewerb (vgl. auch Teil II: 2.2)). Der organisierte Wettbewerb verbessert dabei die Performance des Koordinationsprozesses und senkt z.B. Kosten der Anbahnung und Durchführung des Austausches zwischen Marktseiten für den Nachfrager (erhöht aber gleichzeitig die Kosten für die Wettbewerber). Hierbei müssen die Koordinationsinstrumente primär darauf ausgerichtet sein, die Wettbewerberbeziehungen zu koordinieren und nicht den bilateralen Austausch. Es kommen primär für kompetitive Assoziationen spezifische Koordinationsinstrumente wie Wettbewerbsregeln zum Einsatz.



Abb. 16: Verbundformen zwischen kompetitiven und austauschbasierten Beziehungen

Es zeigt sich, dass in den meisten komplex-triadischen Konfigurationen (z.B. Hersteller-Konkurrent-Kunde) von einer Kopplung von zwei unterschiedlichen Governance-Strukturen (tlw. mit unterschiedlichen Organisationsgraden) auszugehen ist, die mit ganz unterschiedlichen Koordinationsinstrumenten operieren (vgl. ähnlich die Diskussion zu „plural forms“, vgl. z.B. Bradach & Eccles 1989; Heide 2003; Dant, Perrigot & Cliquet 2008; Ehrmann & Spranger 2005; Windsperger 2004; Hennart 1993). Hierbei können zwei unterschiedliche Kopplungsprinzipien identifiziert werden (für eine gestaltungsorientierte Detaillierung dieser Prinzipien vgl. Teil IV: 4.2). Nach dem *Conjoint*-Prinzip modellierte Strukturen zeichnen sich durch eine substitutional-alternative Oder-Verknüpfung aus. Diese Kopplung ist z.B. konstituierend für Coopetition-Konstellationen zwischen Wettbewerbern, bei denen Kooperation und Wettbewerb als Ausnahme-Regel-Kopplung organisiert sind (z.B. führt ein Ideenwettbewerb nicht zum gewünschten Ergebnis, wird die Zusammenarbeit von Konkurrenten initiiert; vgl. Reiss & Neumann 2012a: 51). Koordinationsformen, die nach dem *Compound*-Prinzip strukturiert sind, beinhalten additiv-komplementär konfigurierte Governance-Strukturen („sowohl-als-auch-Kopplung“). Dies ist z.B. bei Ausschreibungen im kooperativen Unternehmensnetzwerk oder bei Dual Sourcing-Strategien der Fall.

Die Tatsache, dass auch organisierter Wettbewerb eine Koordinationsleistung wie Märkte oder Unternehmen erbringen, hat zur Folge, dass - mit Blick auf die Performance von Koordinationsformen - nicht nur geklärt werden muss, wie marktliche zu hierarchischer oder netzwerkförmiger Koordination stehen (wie in der klassischen NIO), sondern auch, wie

leistungsstark (effektiv und effizient) eine organisierte, kompetitive Organisationsform im Vergleich zu Hierarchie oder Netzwerk ist (vgl. hierzu im Detail Teil IV: 4.3).

1.4 Theoriebasis zur Beschreibung und Erklärung von Wettbewerb und Wettbewerberbeziehungen

Theoretische Ansätze im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext vermögen im Allgemeinen, eine fundierte Erklärung und ein tieferes Verständnis ökonomischer Problemstellungen zu liefern. Organisationstheorien im Speziellen dienen dabei u.a. der Beschreibung und Erklärung von Koordinationsproblemen in und zwischen Organisationen und tragen zur Systematisierung und Handhabung komplexer, koordinationsrelevanter Fragestellungen bei (vgl. grundlegend Scherer 2006). Zur Herstellung eines Erklärungszusammenhangs für das Beziehungsmanagement zwischen Wettbewerbern werden im Folgenden - ganz im Sinne der in der Wissenschaft etablierten Methodik der theoriefokussierten Exploration (vgl. Bortz und Döring 2006: 359) - vorhandene wissenschaftliche Theorien systematisch durchsucht und analysiert. Dies hat zum Ziel, das Wesen von Wettbewerberbeziehungen theoretisch zu beschreiben und zu erklären. Wie in Teil I: 2.2 zur Forschungsstrategie dieser Arbeit bereits ausführlich dargelegt, sind grundsätzlich mehrere unterschiedliche wirtschafts- und auch sozialwissenschaftlichen Theorien als relevant für das zu konzeptualisierende Competitor Relationship Management zu sehen. Sie wurden aus einer Vielzahl verschiedener wissenschaftlicher Publikationen ermittelt, die sich mit Netzwerken und Märkten im Allgemeinen und mit Wettbewerb und Beziehungen zwischen Wettbewerbern im Speziellen (z.B. dem in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung dominierenden Fokus auf Kooperationen zwischen Wettbewerbern) beschäftigen (vgl. z.B. Sydow 1992: 168 ff.; Grandori & Soda 1995: 185 ff.; Jarillo 1988; Jarillo & Ricard 1987). Bereits ein erster Blick auf vorhandene Theorieansätze macht dabei deutlich, dass Beziehungen zwischen Wettbewerbern häufig entweder nicht oder nicht explizit untersucht wurden bzw. in einigen Theoriefamilien nur ein ganz bestimmter Ausschnitt und Aspekt von Wettbewerberbeziehungen fokussiert wurde. Es bietet sich daher an, mehrere Theorieansätze nach ihrer Brauchbarkeit für die Erklärung von Wettbewerberbeziehungen zu untersuchen und die theoretische Fundierung des CompRM auf eine pluralistische Theoriebasis zu stellen, da die einzelnen Theorien für sich genommen Wettbewerberbeziehungen nur partiell erklären können (vgl. hierzu auch Teil I: 1.2). Der für die vorliegende Arbeit gewählte pluralistische Theorien-Ansatz ist gekennzeichnet durch

eine Differenzierung der Theorien in zwei Cluster (vgl. Teil I: 2.2): den „harten Kern“ der theoretischen Fundierung von Wettbewerberbeziehungen bilden Theriefamilien, die in Bezug auf die theoriebasierte Erklärung von Institutionen, Netzwerken und des Relationship Managements allgemein anerkannt sind. Weitere für die Erklärung von Wettbewerberbeziehung als relevant zu erachtende Theorien werden im Sinne eines ergänzenden „Schutzgürtels“ modelliert (vgl. *Abb. 17*; eigene Darstellung). Die Theoriemodelle werden nachfolgend nicht hinsichtlich ihrer Grundaussagen wiedergegeben. Vielmehr sollen sie dahingehend untersucht werden, in welchem Aspekt sie die Entstehung, die Merkmale und Charakteristika sowie den Wert von Beziehungen zwischen Wettbewerbern in den möglichen Facetten (z.B. emergent oder organisiert entstanden) erklären oder beschreiben können. Darüber hinaus soll ein Augenmerk darauf gelegt werden, inwieweit sie erweitert werden können oder müssen, um als Erklärungsbasis für die vorliegende Forschungsarbeit dienen zu können.

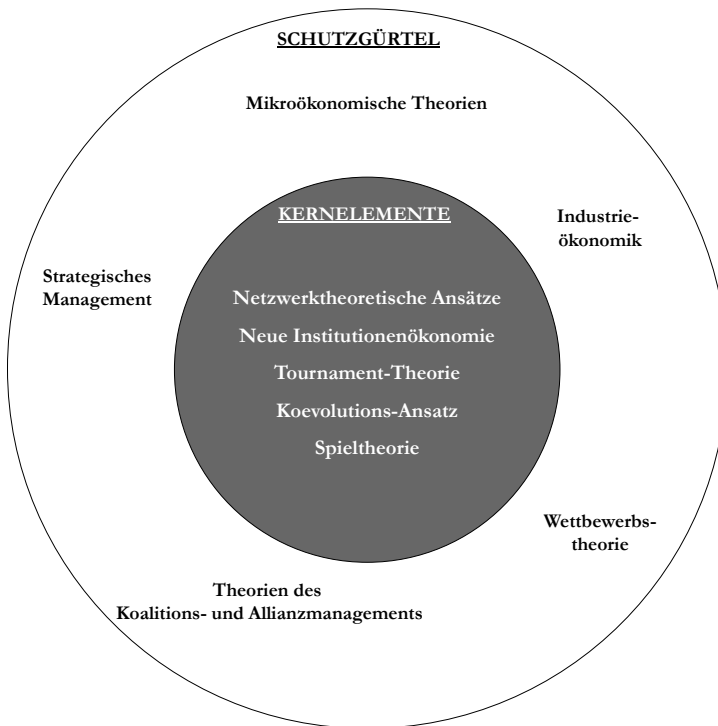


Abb. 17: Pluralistische Theoriebasis zur Beschreibung und Erklärung von Wettbewerberbeziehungen

1.4.1 Kernelemente der Theoriebasis von Wettbewerberbeziehungen

1.4.1.1 Netzwerktheoretische Ansätze

Bei der vorhandenen Theorie und Praxis des Geschäftsbeziehungsmanagements ist ein Fokus auf Beziehungen entlang einer Supply Chain zu erkennen. Diese Modelle vernachlässigen jedoch horizontale Beziehungen auf einer Wertschöpfungsstufe (z.B. zu Komplementoren oder Konkurrenten) aufgrund des Fokus auf vertikale Relationships über mehrere Wertschöpfungsstufen. Eine Basis für die theoretische Erklärung und Beschreibung von Wettbewerberbeziehungen bildet daher in dieser Arbeit der *Netzwerkansatz*. Dieser propagiert, dass neben vertikal positionierten Beziehungen z.B. zu Kunden oder Lieferanten entlang einer Supply-Chain auch horizontale Beziehungen, u.a. zu Wettbewerbern, von Bedeutung für die Wertschöpfung sind (Bengtsson & Kock 1999: 178). EASTON versteht dabei unter einem Netzwerk grundsätzlich eine Aggregation von Beziehungen (vgl. Easton 1992: 8). So genannte Business Relationships entstehen durch gegenseitige Interaktionen zwischen reziprok über ihren Output in Abhängigkeit stehenden Parteien (vgl. Hakansson & Snehota 1997: 152). Bei Wettbewerbern besteht die Abhängigkeit in Form eines kompetitiven Poolings eines Assets (z.B. der Nachfrage, Kaufkraft von Kunden). Die kleinste Form eines Netzwerks bildet die Dreiecksbeziehung, z.B. zwischen einem Einkäufer und zwei Lieferanten (vgl. z.B. Windeler 2001: 36). In der Netzwerktheorie ist nachgewiesen, dass diese Netzwerkbeziehungen nicht unabhängig voneinander sind, sondern sich gegenseitig entweder marginal oder elementar beeinflussen (vgl. Ritter 2000 oder Hakansson & Ford 2002: 134). In dreiecksförmigen Wettbewerbernetzwerken beeinflusst die Beziehung eines Anbieters zu einem Nachfrager die Beziehung eines Konkurrenten zu dem gleichen Nachfrager dahingehend elementar, dass ein zustande kommendes Geschäft zwischen Anbieter und Nachfrager für den Konkurrent ein entgangenes Geschäft darstellt (vgl. vertiefend zu Konfigurationsparametern von Wettbewerb Teil III: 2). Im Sinne des Netzwerkansatzes besteht ferner ein zirkulärer Kausalzusammenhang zwischen der Interdependenz von Akteuren und deren Austauschprozessen. Demnach bewirken die durch die Interdependenz (und Kontextfaktoren) ausgelösten Austauschprozesse, dass Akteure über die Fähigkeiten und Kompetenzen der anderen lernen, was wiederum die Interdependenz verstärkt (vgl. Hakansson & Johanson 1993: 40; dies wird auch als „Red queen-Effekt“ bezeichnet, vgl. Teil III: 1.4.1.4). Bei Wettbewerbern wird dieser Zusammenhang deutlich bei Aktivitäten der Competitor Intelligence und wettbewerber-orientierten Differenzierungen. Die für Netzwerke spezifischen Austauschprozesse lassen sich sowohl in lose („weak“), potentielle und residuale ökonomische Austauschbeziehungen als auch in nicht-

ökonomische Austauschbeziehungen (z.B. informeller informationaler oder sozialer Austausch) unterscheiden (vgl. Easton 1992: 15 sowie Easton & Araujo 1986), wobei vor allem letztere in Form von Aktion-Reaktion-Zusammenhängen bei Wettbewerberbeziehungen vorliegen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie in den meisten Fällen indirekt sind, also durch eine dritte Partei – in den meisten Fällen ein Kunde – vermittelt (vgl. Easton & Araujo 1992: 70 f.). Es existieren jedoch auch Prozesse wie z.B. Spionage, bei denen keine Verbindung über Kunden obligatorisch ist. Netzwerke stellen darüber hinaus eine ganz spezifische Governanceform dar, verstanden als Organisationsformen und Prozesse, durch die Aktivitäten koordiniert und beeinflusst werden (vgl. Hakansson & Johanson 1993: 44 f.). In den allermeisten Ansätzen ist damit jedoch primär die Governance von kooperativem Austausch auf Basis von Vertrauen („relational governance“, vgl. z.B. Caniels, Gelderman & Vermeulen 2012: 114) in netzwerkartigen Konfigurationen gemeint.

Einen Beitrag zur Erklärung von Wettbewerberbeziehungen liefert darüber hinaus das netzwerktheoretische Konzept der *strukturellen Lücken* nach BURT (vgl. grundlegend Burt 1992 oder Jansen 2002: 94 ff.). Dieses befasst sich mit sog. Brückenbeziehungen in Netzwerken (ähnlich der „weak ties“ von GRANOVETTER, vgl. auch Teil II: 1.5). Nach BURT sind strukturelle Lücken dort vorhanden, wo sich Netzwerke nicht oder nur sehr gering überschneiden (vgl. u.a. Burt 2004). Durch sie ergibt sich für Netzwerkteilnehmer je nach Position im Netzwerk ein Informationsvorteil: So hat z.B. ein Referenzakteur in kompetitiven Netzwerken (Triaden, vgl. Teil II: 2) Steuerungs- und Überwachungsvorteile, wenn er die Konkurrenz zwischen zwei anderen Akteuren zu seinem Vorteil nutzt (vgl. Scheidegger 2010: 147). Dies ist z.B. in Parallelverhandlungen der Fall, wenn ein beschaffendes Unternehmen den Vorteil zur Preisverhandlung nutzt, dass ein „strukturelles Loch“ zwischen den Konkurrenten in Form einer fehlenden Absprachemöglichkeit existiert.

1.4.1.2 Neue Institutionenökonomik

Die unter der *Neuen Institutionenökonomik* zusammengefassten Theorieansätze beschäftigen sich allesamt mit der Koordination von (interdependenten) Akteuren. Die *Transaktionskostentheorie* (vgl. grundlegend u.a. Picot 1982 & 2001, Kaas & Fischer 1993 oder Hammes & Poser 1992) und der *Prinzipal-Agent-Ansatz* (vgl. u.a. Picot, Reichwald & Wiegand 2003: 55 ff. oder Ebers & Gotsch

2005: 258 ff.) bilden im zweiten Teilbereich der Neuen Institutionenökonomik, indem nicht-politische Institutionen im Fokus stehen, (neben der Property-Rights-Theorie) die beiden wichtigsten Theorien (vgl. Erlei, Leschke & Sauerland 2007: 43 & 223 ff.). Die Transaktionskostentheorie (TAK) eignet sich dabei nur schwer als Erklärungsbasis für Wettbewerberbeziehungen, da hier ausschließlich von vertragsbasiertem Austausch (z.B. Arbeitsvertrag, Kaufvertrag, Kooperationsvertrag) ausgegangen wird und vertragsbasierter Austausch zwischen Wettbewerbern nur eine Ausnahmeform von Wettbewerberbeziehungen darstellen. Ferner stehen auch formalisierte Transaktionen, wie sie im Rahmen der TAK angenommen werden, nur selten im Mittelpunkt einer Wettbewerberbeziehung (Ausnahmen bilden z.B. Rationalisierungskartelle oder das Verbandswesen).

Prinzipal-Agenten-Konstellationen können hingegen besser auf Wettbewerberbeziehungen angewandt werden, da sie grundsätzlich schon immer dann anzutreffen sind, „whenever one individual depends on the action of another [...]“ (Pratt & Zeckhauser 1985: 2). D.h. für das Zustandekommen einer PA-Beziehung ist die Existenz von externen Effekten (also einer Form von Interdependenz) zwischen (mind.) zwei Akteuren „ausreichend“. Allerdings wird im Standard-Modell (wie in der TAK) von einer Vertragsbeziehung ausgegangen (z.B. in Form einer Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung), weshalb dieses für die nachfolgenden Betrachtungen reformuliert werden muss. Wettbewerbsbeziehungen haben definitionsgemäß die Gestalt von Prinzipal-Multi-Agenten-Beziehungen, d.h. mindestens einer Dreiecks-Konfiguration zwischen einem Nachfrager und zwei Wettbewerbern und mind. zwei für das CompRM relevanten Beziehungen (diese Konstellation repräsentiert ein voll-vernetztes Netzwerk): Erstens die Beziehung zwischen dem Prinzipal, z.B. einem Veranstalter einer Ausschreibung und den Agenten bzw. eines bestimmten Agenten. Zweitens die Beziehung zwischen den Agenten. Für Prinzipale besteht in diesen Konstellationen grundsätzlich die Gefahr von performance-seitig suboptimalen Absprachen zwischen den Agenten.

Diese *Multi-Agenten-* oder *Multi-Prinzipal-Modelle*¹⁴ als Erweiterung der klassischen PA-Theorie leisten einen weiteren wichtigen Beitrag zur Beschreibung und Erklärung von Wettbewerberbeziehungen (vgl. grundlegend Alparslan 2006: 41 f. und die dort angegebene Literatur). Ihnen ist gemeinsam, dass nicht mehr von einer bilateralen, dyadischen Beziehung ausgegangen wird, sondern von einer Konfiguration mit mindestens drei Akteuren. In kompetitiven Beziehungskonfigurationen ist per definitionem von einer Dreiecks-Beziehung

¹⁴ Die Multi-PA-Konstellation mit mehreren Prinzipalen und *einem* Agenten wird mitunter auch als Common-Agency-Modell bezeichnet (vgl. u.a. Bernheim & Whinston 1986).

(Unternehmen-Konkurrent-Kunde) auszugehen, weshalb sich die Multi-Agenten-Modelle sehr gut als theoretische Basis für das CompRM eignen. Insbesondere in organisierten Wettbewerbsbeziehungen (siehe auch die *Tournament-Theorie* weiter unten) ist von Multi-Agenten-Konstellationen auszugehen.

Aufgrund der Multi-PA-Konstellation kommt es mitunter zu spezifischen Informationsasymmetrien infolge einer heterarchischen Verteilung der Informationsmacht zwischen Agenten und Prinzipalen (vgl. auch *Abb. 18*; eigene Darstellung): der Agent hat in Bezug auf die Intra-Wettbewerbsarena einen Informationsvorsprung bezogen auf sein Angebot (u.a. durch die Materie, das Fachwissen, etc.). Der Prinzipal hat seinerseits einen Informationsvorsprung aufgrund seines Überblicks über alle Angebote der Agenten. Diesen Vorsprung kann er z.B. beim Ranking der Beiträge oder bei Parallelverhandlungen zu seinem Vorteil nutzen. Darüber hinaus lässt sich in einem Multi-Prinzipal-Modell die Konstellation erklären, wenn ein Wettbewerber (Agent) sein Angebot bei mehreren Wettbewerben einreicht (Inter-Wettbewerbsarena), um dadurch Economies of scope und scale zu realisieren.

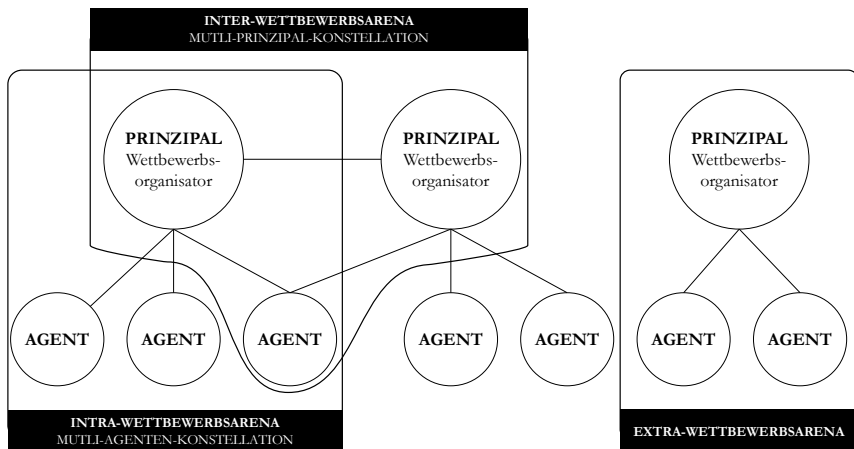


Abb. 18: Intra- und Inter-Wettbewerbsarena in Multi-PA-Konstellationen

Im Fokus der PA-Theorie steht unabhängig von der Konfigurationskomplexität der Umgang mit Informationsasymmetrien und den daraus entstehenden Kosten (eine detaillierte Untersuchung der in Wettbewerberbeziehungen aufgrund von Informationsasymmetrien entstehenden Kosten wird in Teil III: 3 unternommen). Grundsätzlich geht es in Wettbewerberbeziehungen anders als in klassischen Prinzipal-Agenten-Beziehungen um die

Aufrechterhaltung bzw. die Verstärkung von Informationsasymmetrien und weniger um deren Abbau. In Wettbewerbsstrukturen sind definitionsgemäß Hidden-Phänomene und opportunistisches Verhalten aufgrund der Informationsasymmetrien und geringer Integration zwischen den Konkurrenten typisch. So werden „hidden characteristics“ z.B. bewusst aufgebaut durch kompetitives Signaling (vgl. Heil & Bungert 2005), also z.B. irreführenden Ankündigungen (z.B. über Fusionsabsichten oder strategische Neuausrichtung), um Konkurrenten bewusst zu täuschen (in Abgrenzung zum kooperativen Signaling wie z.B. durch Gütesiegel wie „Der Blaue Engel“). Die aus der Literatur in Prinzipal-Agenten-Konstellationen typischen Agencyprobleme (vgl. z.B. Göbel 2002: 100 ff.) lassen sich zwar auf Wettbewerberbeziehungen übertragen (vgl. *Abb. 19*; eigene Darstellung). Dabei müssen jedoch folgende Annahmen der auf Kooperation ausgerichteten Theorie mitunter nicht unerheblich modifiziert werden:

- Die Annahme, dass für das Zustandekommen einer Prinzipal-Agenten-Beziehung zwingend ein *Vertrag* vorhanden sein muss (vgl. Jost 2001: 13 ff.), trifft zwar auf die meisten kooperativen Konstellationen zu. Jedoch wird damit nur ein kleiner Teil der tatsächlich existierenden PA-Beziehungen widerspiegelt (vgl. auch die Differenzierung der Organisationsgrade in Wettbewerberbeziehungen in Teil II: 1.5). So zählt SAAM u.a. die Assoziation zwischen Autoren und Leserschaft, zwischen Eltern und Kind, zwischen Lehrer und Schüler, Arzt und Patient, Unfallverursacher und –geschädigtem oder Umweltverschmutzer und –geschädigtem zu Agenturbeziehungen (vgl. Saam 2000: 6 f.). Dies wird damit begründet, dass „[d]as Vertragskonzept der Neuen Institutionenökonomik [...] sich auch nur als heuristisches Prinzip auf Fälle anwenden [lässt], in denen im rechtlichen Sinne kein expliziter Vertrag vorliegt“ (Saam 2000: 7). In diesem Sinne repräsentieren auch Wettbewerberbeziehungen (bisher vernachlässigte) PA-Konstellationen, zwischen denen ebenso der Umgang mit Informationsasymmetrien im Vordergrund steht. Obwohl zwischen Wettbewerbern (i.d.R.) nicht von einem Vertragsverhältnis auszugehen ist. Insofern hängen auch die bekannten Hidden-Phänomene inkl. der zugeordneten Varianten opportunistischen Verhaltens nicht von einem bestimmten Zeitpunkt (z.B. vor oder nach einem Vertragsabschluss) ab.
- Die in der klassischen Theorieformulierung unternommene Beschreibung der *Rollen* von Prinzipal und Agent ist in Bezug auf Wettbewerberbeziehungen inhaltlich zwar grundsätzlich übertragbar. Jedoch kann man in den reziprok-interdependenten Beziehungen zwischen zwei (oder mehr) Wettbewerbern die Rollen nicht mehr klar zuordnen – es existieren „nur“ *Akteure*. Zwischen ihnen herrscht analog u.a. eine

Informationsasymmetrie und sie können die Performance des anderen Akteurs mittels externer Effekte mit den eigenen Handlungen oder Entscheidungen positiv oder negativ beeinflussen (vgl. zu den Prämissen der PA-Theorie u.a. Göbel 2002: 100). Auch die für die Rollen „vor-definierten“ Instrumente zum Umgang mit Informationsasymmetrien werden analog von beiden Akteuren ergriffen (z.B. Screening oder Signaling).

- Bei kompetitiven Beziehungen sind die aus der interdependenten Beziehung resultierenden *Instrumente* nicht ausschließlich auf den Abbau von Informationsasymmetrien ausgerichtet (z.B. durch kooperatives Signaling). Vielmehr geht es hierbei in aller Regel um den "Erhalt" (z.B. die aus dem Automobilbereich bekannten „Erbkönige“) oder "Aufbau" bzw. Ausbau (z.B. durch bewusste Täuschung) dieser unausgeglichene Informationsverteilung (vgl. McLachlan 2004: 98 ff.).

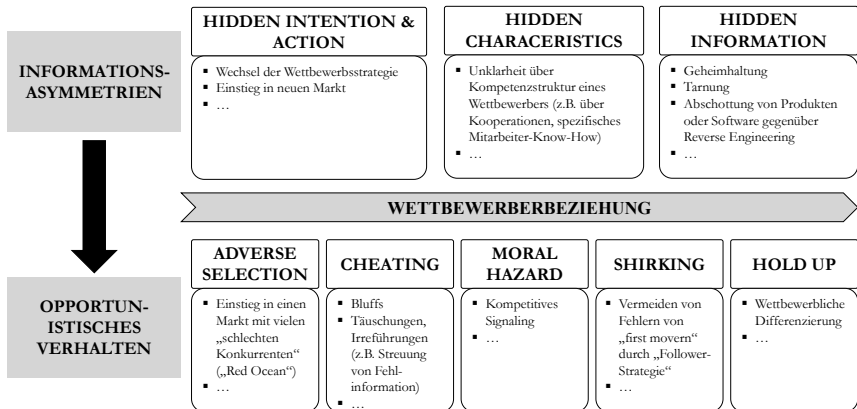


Abb. 19: Informationsasymmetrien und Formen opportunistischen Verhaltens in Wettbewerberbeziehungen

Die aus den Informationsasymmetrien zwischen Wettbewerbern entstehenden Risiken können analog klassischer Prinzipal-Agenten-Beziehungen in endogene (verhaltensabhängige) und exogene (verhaltensunabhängige) Risiken differenziert werden (vgl. allgemein McLachlan 2004: 42 f): Exogene Risiken aufgrund von Umweltbedingungen oder –ereignissen resultierten z.B. aufgrund von Produkt-Flops, die auch einen Imitator heimsuchen. Endogene Risiken entstehen aus dem Verhalten eines oder mehrerer Akteure im Wettbewerb und sind z.B. durch Verhaltensrisiken wie cheating, free riding, moral hazard repräsentiert.

Während die aus der klassischen PA-Theorie etablierten Spezifika mit Hilfe der oben skizzierten Modifikationen auf Wettbewerberbeziehungen übertragen werden können, bietet der als „Gegenreaktion“ (vgl. Velte 2010a) zum misstrauensfokussierten Prinzipal-Agenten-Ansatz etablierten, vertrauensbasierten *Stewardship-Ansatz*, der das Opportunitätskosten-Risiko verringern will (vgl. Donaldson & Davis 1991, Davis, Schoorman & Donaldson 1997: 20ff. oder Hernandez 2012), kaum Möglichkeiten einer Übertragung auf Wettbewerberbeziehungen.

1.4.1.3 Tournament-Theorie

Als Theoriebasis für organisierte Wettbewerbsstrukturen fungiert die primär aus der Personalökonomik bekannte *Tournament-Theorie*. Sie propagiert die Entstehung von Leistungsanreizen durch relationale Leistungsvorgaben (auf der Basis von Vergleichen zwischen Unternehmen, Abteilungen oder Arbeitskollegen) anstelle von absoluten Leistungsvorgaben (vgl. z.B. Connelly et al. 2014, Winter 1997: 130, Göbel 2002: 303 oder Sudjana 2007: 378). Dabei zeigen theoretische und empirische Untersuchungen, dass die Leistungsanreize in einer Turnierkonstellation umso höher sind, je homogener die Teilnehmerstruktur ist, z.B. hinsichtlich der Kompetenzen der Akteure (vgl. Frick, Gürtler & Prinz 2008: 386 f.). Dies gilt u.a. auch für eine strategische Gruppe (vgl. in Teil II: 1.4.2 unter „Ansätze des Strategischen Managements“). Die Homogenität der Wettbewerbsteilnehmer, welche auch Auswirkungen auf den Grad an Interdependenz zwischen Konkurrenten hat, ist demnach als ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Wettbewerbsorganisation zu sehen (vgl. Teil III: 1.4). Die Leistungsturniere zwischen in Konkurrenz stehenden Akteuren eignen sich für Wettbewerbsveranstalter als Selektionsmechanismus zur Identifikation und Auswahl des besten Akteurs (vgl. Kräkel 2010: 87). Die Tournament-Theorie erklärt den Vorteil der Wettbewerbsorganisation für Wettbewerbsveranstalter insbesondere dadurch, dass nur das *Ergebnis* des Leistungsprozesses eines Konkurrenten für die Erstellung einer Rangfolge herangezogen werden muss, nicht aber tlw. schwer zu beobachtende Leistungsniveaus während der Leistungserstellung (vgl. Göbel 2002: 303). Als entscheidende Misserfolgsfaktoren von Leistungsturnieren werden hingegen v.a. die Gefahr von Absprachen oder Kollusion zwischen den Konkurrenten, eine zu heterogene Teilnehmerstruktur, Sabotageaktionen einzelner Wettbewerber gegenüber anderen oder Anreize für das Vertuschen von Fehlern gesehen (vgl. Winter 1997: 131f., Göbel 2002: 303 f. oder Kräkel 2010: 87f.).

1.4.1.4 Koevolutionsansatz, Systemtheorie und Population-Ecology Ansatz

Die Entwicklung von Wettbewerberbeziehungen lässt sich auch anhand des *Population-Ecology-Ansatzes* erklären (vgl. grundlegend Hannan & Freeman 1977 und McKelvey 1982). Hier werden in Anlehnung an die Darwinistische Evolutionstheorie die Phasen Mutation, Selektion, Rekombination, Speziation und Reproduktion unterschieden (vgl. auch Himpel & Lipp 2006: 88 ff.). Fokus dieses Ansatzes sind weniger die Interdependenzen individueller Akteure (Konkurrenten), sondern die spezifischer Organisationspopulationen als Kollektiv mit ihrer Umwelt. Durch die Unterscheidung von Meta-, Makro- und Mikroebene lassen sich auch in Bezug auf Konkurrenten Evolutionsmuster von Populationen mit ihrer Umwelt auf unterschiedlichen Ebenen erklären (vgl. Abb. 20; eigene Darstellung in Anlehnung an Himpel & Lipp 2006: 91, Abb. 25). In Wettbewerberbeziehungen fungiert z.B. eine strategische Gruppe (vgl. Teil II: 1.4.2) im Sinne der Mikroebene. Die „Umwelt“ repräsentieren dann entweder a) eine andere strategische Gruppe, b) Wettbewerbsveranstalter oder c) eine Kunden-Population. Das Zusammenspiel dieser Ebenen vollzieht sich analog der Phasen des Population-Ecology Ansatzes.

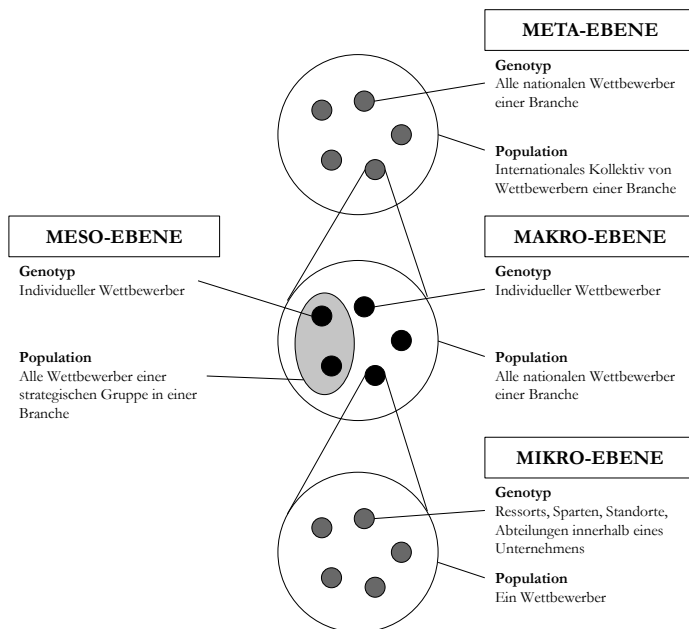


Abb. 20: Bezugsebenen für Konkurrentenbeziehungen im Population-Ecology-Ansatz

Aus der Evolutionstheorie lassen sich erste, pauschale Hinweise auf die Entwicklung von Wettbewerberbeziehungen ableiten. Einen themenspezifischen Beitrag zur Erklärung und Beschreibung von Wettbewerberbeziehungen leistet hingegen der sogenannte *Koevolutionsansatz*, der sich aus der Familie der evolutorischen Theorien (z.B. dem Population-Ecology-Ansatz) entwickelt hat und diese erweitert (vgl. Das & Teng 2002: 729 und Tiberius 2008: 92). Das Grundverständnis der Koevolutionstheorie ist, dass sich Unternehmen (als individueller Akteur) und Umwelt sowohl unabhängig voneinander als auch in einem Interaktionsprozess simultan verändern und sich gegenseitig beeinflussen (vgl. Das & Teng 2002: 726 und 738 sowie Lewin, Long & Carroll 1999: 536f.). Die Evolution eines Unternehmens basiert demnach nicht alleine auf eigenen strategischen Entscheidungen, sondern in gleichem Maße auf Umweltereignissen, die sich ebenfalls anpassen (vgl. Lewin & Volberda 1999: 526). Koevolutorische Entwicklung vollzieht sich nach BAUM & SINGH auf der Ebene von Communities - zwischen Unternehmen und innerhalb von Unternehmen (vgl. Baum & Singh 1994). Dabei wird gemeinhin zwischen Mikro- und Makrokoevolution differenziert, wenn die Koevolution innerhalb oder zwischen Unternehmen gemeint ist (vgl. u.a. McKelvey 1997: 360). Die Koevolutionstheorie fokussiert die Dynamik der Interdependenzen zwischen Akteuren bzw. Populationen, insbesondere auch von Wettbewerbern (vgl. McKelvey 1997: 359). MURMANN macht in diesem Zusammenhang deutlich, dass zwei Akteure nur dann koevolvieren, „if and only if they both have a significant causal impact on each other's ability to persist“ (Murmans 2003: 210). Bezogen auf Wettbewerber ist dieser Einfluss z.B. durch die Untersuchungen der Kreuzpreiselastizität der Nachfrage hinlänglich bekannt. Koevolution zwischen Wettbewerbern kann in direkte und diffuse Koevolution differenziert werden (vgl. Baum & Singh 1994: 380): während bei ersterer genau zwei Konkurrenten (als individuelle Akteure) in Abhängigkeit von den jeweiligen Aktionen des anderen koevolvieren (vgl. ähnlich aus biologischer Perspektive Janzen 1980: 611), geschieht die diffuse gegenseitige Evolution zwischen mehreren individuellen Wettbewerbern (vgl. ähnlich aus biologischer Perspektive Futuyma & Slatkin 1983).

In einem engen Zusammenhang zum Koevolutionsansatz steht die Komplexitätsforschung, die sich auf Bausteine der *Systemtheorie* stützt. In sogenannten komplexen adaptiven Systemen interagieren Agenten und verändern dabei schrittweise ihre Fitness (vgl. Zahn, Kapmeier & Tilebein 2006: 142). Von Koevolution spricht man dann, wenn diese Anpassung mehrerer Agenten gleichzeitig und interdependent stattfindet (vgl. ebenda). Zwischen Wettbewerbern stellt sich dabei häufig der so genannte „Red Queen-Effekt“ ein (vgl. u.a. Kauffmann 1995: 125). Konkurrenten werden durch koevolutorische Prozesse dazu gezwungen, ihre Fitness ständig und in immer kürzeren Zyklen zu verbessern. Dieser Wettlauf zwischen Konkurrenten bewirkt

jedoch nicht zwangsläufig, dass einer der beiden das individuelle Fitnessmaximum erreicht (vgl. Zahn, Kapmeier & Tilebein 2006: 143). Vielmehr münden derartige Interaktionsprozesse zwischen Wettbewerbern mitunter in so genannte „rat races“ (vgl. Franck & Müller 2000 sowie vertiefend hierzu Teil II: 1.5.1), bei denen Konkurrenten in einem bilateralen Wettbewerb ausschließlich den Konkurrenten übertreffen und weniger die Wünsche von Kunden erfüllen wollen, was z.B. zu einem Overengineering führt (vgl. auch die Ausführungen in Teil II: 1.1).

1.4.1.5 Spieltheorie

Als Theoriebasis für *emergenten* Wettbewerb hat sich die *Spieltheorie* etabliert. Den für die vorliegende Arbeit relevanten Bestandteil bilden dabei die kompetitiven oder nicht-kooperativen Spiele, die durch Nullsummen-Konstellationen gekennzeichnet sind. Ein Wettbewerber verliert hierbei genauso viel Marktanteil, wie ein Konkurrent gewinnt (vgl. Berninghaus, Ehrhart & Güth 2010: 4). Die streng kompetitiven (also hoch interdependenten und minimal integrativen) Nullsummenspiele zeichnen sich dadurch aus, dass die Spieler in einem „absoluten Interessensgegensatz“ (Kaluza 1972: 23) zueinander stehen. Dieser drückt sich u.a. dadurch aus, dass die Zielsetzung der eigenen Gewinnmaximierung identisch ist mit der Gewinnminimierung des bzw. eines Konkurrenten (vgl. Kaluza 1972: 23). Integrationsförderliche oder transparenzschaffende Kommunikation (im Dienste der Competitor Intelligence) oder eine bindende Vereinbarung zwischen den Spielern - außerhalb der (Wettbewerbs-) Regeln - sind unzulässig, weder vor noch während eines einmaligen Spiels, was den Gegebenheiten auf Wettbewerbsmärkten entspricht (vgl. Nash 1951: 286; Söllner 2001: 321; Bieta, Kirchhoff, Milde & Siebe 2004: 76 oder van Damme 1991: 2). Die Interaktionssequenz zwischen Wettbewerbern richtet sich im Sinne der Spieltheorie nach den Prämissen, dass sich die Wettbewerber in Bezug auf die eigene Nutzenmaximierung ziel-orientiert, in Bezug auf das Ergebnis des Wettbewerbs konsequenz-orientiert und in Bezug auf die Relation zwischen tatsächlich gewählten und geplanten Entscheidungen „zeitkonsistent“ verhalten (vgl. Akca 2008: 305 f.). In duo- und oligopolistischen Wettbewerbsstrukturen ist es nach der Spieltheorie unumgänglich für Unternehmen, die Spielzüge der Wettbewerber in eigene strategische Überlegungen mit einzubeziehen (z.B. Preis-Reaktionsfunktionen in Oligopol-Modellen). Hierin besteht der wesentliche Unterschied zur (unrealistischen) Struktur der perfekten Konkurrenz, bei der aufgrund der hohen Wettbewerberanzahl die Auswirkungen von Aktionen der

Konkurrenzunternehmen auf die eigene Unternehmung als vernachlässigbar gesehen werden (vgl. Moorthy 1985: 268).

Die Spieltheorie gibt ferner Aufschluss über die Informationen, die eine *Competitor Intelligence* im besten Fall erbringen muss (siehe hierzu auch Teil IV: 2.1), um die Entscheidungen über die eigenen „Spielzüge“ unter den oben genannten Prämissen fällen zu können (vgl. Moorthy 1985: 263): a) die Anzahl der Wettbewerber (im relevanten Markt), b) die potentiellen strategischen Züge eines Wettbewerbers zu einem bestimmten Zeitpunkt. Diese wiederum versuchen Konkurrenten, um einen Überraschungseffekt zu erzielen, durch Kreativität, Behinderung von Screening der Gegenseite bzw. täuschendes Signaling zu verhindern (vgl. zu „Hyperwettbewerb“ Teil III: 1.4.2.1). c) Den Nutzen, den ein Wettbewerber aus der Kombination bestimmter Aktionen hat, d) die Abfolge von bestimmten Zügen und e) die Informationsverteilung in Bezug auf bestimmte Aktionen eines Wettbewerbers, d.h. eine Antwort auf die Frage, wer zu welcher Zeit was über die Züge eines Konkurrenten weiß.

Auch die Beziehung zwischen Konkurrenten in organisierten Wettbewerben, wie Auktionen oder Ausschreibungen, wurden aus Sicht der Spieltheorie untersucht. Hierbei wurde explizit darauf rekurriert, dass die Einschätzungen der Höhe des Wettbewerbsgewinns eines Konkurrenten einen wichtigen Anhaltspunkt für die eigene Einschätzung des Profits durch den Wettbewerbsgewinn darstellen sollten. Insbesondere um die Residualkosten, welche durch eine zu hohe Bewertung des Wettbewerbsgewinns im Vergleich zu den Angeboten der Wettbewerber entstehen würden, zu minimieren (vgl. Moorthy 1985: 278 sowie Milgrom & Weber 1982). Mit anderen Worten müssen Wettbewerbsteilnehmer berücksichtigen, welchen Wert der Gewinn eines Wettbewerbs für ein Konkurrenzunternehmen hat (z.B. Auftrag im Vergleich zu vergangenen Aufträgen des Konkurrenten), um ein Bild zu erhalten, welche „Rabatte“ vom Wettbewerber potentiell in Kauf genommen werden, um die Chance auf den Wettbewerbsgewinn zu erhöhen.

Kompetitive Spiele, wie der Wettbewerb zwischen Unternehmen, müssen jedoch nicht zwangsläufig zu rein un-kooperativem Verhalten der Akteure führen. Ist es individuell nutzenmaximierend, so kann es auch zu kooperativen Aktionen und Reaktionen zwischen Konkurrenten kommen (vgl. Söllner 2001: 321). Mit dieser hybriden Mischung von Kooperation und Konkurrenz befassen sich die auf der Spieltheorie basierenden Modelle der *Coopetition* (vgl. hierzu vertiefend Teil II: 3.2 oder Axelrod 1984, Hippel 1987 oder Jarillo & Ricart 1987). Hierbei stehen die emergente oder organisierte Koexistenz von Zusammenarbeit und Wettbewerb, z.B. in Gestalt der präkompetitiven Kooperation, z.B. F&E-Kooperation und anschließende

kompetitive Vermarktung im Mittelpunkt (vgl. grundlegend Nalebuff & Brandenburger 1996 oder Walley 2007). Eine Form von Coopetition existiert auch in Beziehungen zu sogenannten guten Konkurrenten, für die ein nicht-aggressives Verhalten nutzenseitig attraktiver ist als ein klassisch-aggressives Wettbewerberverhalten (vgl. Teil II: 3.2 und Teil IV: 2.1.1).

1.4.2 Der „Schutzgürtel“ der Theorie von Wettbewerberbeziehungen

1.4.2.1 Ansätze des Strategischen Managements

Das *strategische Management* liefert einen Beitrag zur Erklärung von Wettbewerberbeziehungen in Form der Wettbewerbsstrategien (vgl. Porter 1980 & 1985), also Optionen der autonomen Wettbewerbsbeeinflussung durch einzelne Akteure (innerhalb einer strategischen Gruppe, z.B. Filialbanken oder reine Internetbanken). Wettbewerbsstrategien können sich entweder am *market-* oder am *resource-based view* orientieren (vgl. auch Ormanidhi & Stringa 2008). Sie propagieren Wettbewerbsvorteile aufgrund des Fokus auf bestimmte Marktstrategien (vgl. Porter 1980) respektive Kernkompetenzen im Unternehmen (vgl. z.B. Hamel & Prahalad 1994). PORTER sieht im market-based view die Strategieoptionen zur Erreichung einer (vorteilhaften) relativen Position eines Wettbewerbers innerhalb einer Branche determiniert durch die Branchenattraktivität, welche durch die „Five-Forces“ (Bedrohung durch neue Anbieter, Verhandlungsstärke der Abnehmer, Verhandlungsstärke der Lieferanten, Bedrohung durch Ersatzprodukte und Intensität der Rivalität zwischen Wettbewerbern) – mit unterschiedlichen Vorzeichen – bestimmt wird (vgl. Porter 1980: 3 ff.). Dieses Standardmodell des strategischen Managements liefert einen Beitrag zur Gestaltung von Wettbewerberbeziehungen und kann damit als wichtiger Baustein der zu komplettierenden Theorie für Wettbewerberbeziehungen fungieren. Jedoch ist auch das 5F-Modell nicht gänzlich frei von Verbesserungsoptionen: So stellt REISS u.a. fest, dass das Modell die Anbieter von komplementären Sach- und Dienstleistungen nicht erfasst, branchenübergreifende Geschäftsmodelle vernachlässigt und insbesondere die positiven Wirkungen von Wettbewerb auf Kreativitäts- und Leistungssteigerung nicht berücksichtigt (vgl. Reiss 2014a; vgl. zu einer ähnlichen Erweiterung zum 5-Stufenmodell der Branchenanalyse Hungenberg 2014: 113 f.). Zur Erweiterung und Konkretisierung des 5F-Modells wird in Teil III dieser Arbeit der zuletzt genannte Aspekt in Form einer Definition von Wettbewerbsnutzen (neben den Formen von Wettbewerbskosten) und die dessen Abhängigkeit

von der Konkurrenzintensität konkretisiert. Darüber hinaus kann vorliegende Arbeit gesamthaft als theoriebasierte Konkretisierung für die von PORTER postulierte, aber nicht einer Kosten-Nutzenbetrachtung unterzogenen „Intensität der Rivalität zwischen Wettbewerbern“ gesehen werden (vgl. insb. Teil III: 1).

Damit versucht die vorliegende Arbeit, eine Weiterentwicklung der aus dem strategischen Management bekannten Standardmodelle zu liefern. Dies unternehmen in ähnlicher Weise auch die sich aus den Kritikpunkten zum market-based view entwickelten Ansätzen des „conflict-based view“ (vgl. Camerer 1991; Möller 2006: 39 f.) und des „competitor-based view“ (vgl. Wurster 2010: 233 ff.). Ersterer setzt primär auf der fehlenden Dynamik des market-based view an und erklärt spieltheoretisch strategische Interaktionen (Aktions-Reaktionszüge) zwischen Wettbewerbern (vgl. Möller 2006: 40). Im „competitor-based view“ steht aus industrieökonomischer Perspektive u.a. der einzelne Wettbewerber im Vordergrund. Wettbewerbsvorteile sollen durch Struktur- und Erfolgsfaktorenanalysen erzielt werden (vgl. Wurster 2010: 225).

Aus dem oben genannten resource-based view hat sich der *relational view* entwickelt (vgl. Dyer & Singh 1998). Dieser sieht die Generierung von Wettbewerbsvorteilen abhängig von unternehmensübergreifenden Beziehungen. Die sog. „relational rents“ repräsentieren „[...] supernormal profit jointly generated in an exchange relationship [...]“ (Dyer & Singh 1998: 662). Mit Blick auf die Erklärung von Wettbewerberbeziehungen kann der relational view in seiner Grundausrichtung jedoch nur einen Teilbeitrag leisten: Er bezieht sich primär auf die Chancen (assets), die aus austauschbasierten Beziehungen zwischen Akteuren entstehen. Jedoch repräsentieren Wettbewerberbeziehungen in der Regel zunächst ein Risikenpotential in Form einer Bedrohung für einen Referenzakteur und basieren zudem nicht auf Austauschbeziehungen. In diesem Sinne bedarf der relational view einer Erweiterung in Richtung einer Betrachtung eines Chancen-Risiken-Saldos als Ausdruck der „Net-relational rents“ (vgl. Reiss 2014b: 81 f.).

Die im strategischen Management ebenso etablierten *dynamischen Theorien* der Wettbewerbsentwicklung (vgl. z.B. Day & Reibstein 1997, Zahn & Foschiani 2001 oder Proff 2007) liefern Erklärungsansätze für eine Steigerung der Wettbewerbsintensität (Hypercompetition, Kriege) oder deren Minderung (z.B. Monopol-Konstellationen durch Blue Ocean-Strategien). Im Gegensatz zu statischen Theorien fokussieren Strategieinnovatoren „[...] ihre strategischen Anstrengungen weniger auf den Gewinn von Marktanteilen in bestehenden Märkten, sondern mehr auf die Sicherung von Chancenanteilen in entstehenden Märkten [...]“

(Zahn 2001: 10). So sieht die Strategie des Einsatzes von *Hyperwettbewerb* (vgl. D'Aveni 1995 oder Pacheco-de-Almeida 2010; Bruhn 1997; Ilinitich, D'Aveni & Lewin 1996 oder Veliyath & Fitzgerald 2000), der sich durch schnelle, überraschende Wettbewerbsmanöver der Konkurrenten auf mehreren Wettbewerbsparameter (Kosten- & Qualitätswettbewerb) auszeichnet, einen Fokus auf Signaling- und Surprise-Aktivitäten, Spieregeln-Veränderung oder die Suche nach neuen, unerschlossenen Märkten vor. Letzteres ist auch Gegenstand der seit einigen Jahren propagierten *Blue Ocean Strategy* (vgl. Kim & Mauborgne 2005 & 2014 und Burke, van Stel & Thurik 2009). Der Ozean wird hierbei als Metapher für Wettbewerbsmärkte herangezogen. So ist ein blauer Ozean gekennzeichnet durch Neuartigkeit, Konkurrenzlosigkeit sowie Möglichkeiten zur Generierung einer bislang nicht vorhandenen Nachfrage. Um derartige Märkte zu schaffen, müssen Unternehmen laut KIM & MAUBORGNE im Kern vier Ziele verfolgen: Eliminieren von nicht-wertschöpfenden Aktivitäten, Reduzieren von Faktoren, die nicht zwangsläufig als Kernkompetenz eines Unternehmens fungieren, Steigerung von bisher vernachlässigten Komponenten und Kreierung völlig neuer, für den Kunden nutzenstiftender Kernkompetenzen (vgl. Kim & Mauborgne 2014: 65).

Nicht zuletzt haben sich wettbewerbsorientierte Strategien entwickelt, die bestimmte Märkte fokussieren, wie z.B. *Strategien für zweiseitige Märkte* (vgl. z.B. Eisenmann, Parker & van Alstyne, 2006), Wettbewerbsstrategien für *rückläufige Märkte* (vgl. z.B. Harrigan & Porter 1983 oder Jendges 1996), Strategien in *konvergierenden* Märkten (vgl. z.B. Stieglitz 2003) oder solche, die sich auf die Erweiterung der Globalisierung richten, wie z.B. *internationale Strategien* (vgl. z.B. Roxin 1992, Zentes 2006 oder Berndt 2007). Darüber eignen sich *hybride Strategien* (vgl. allgemein z.B. Fleck 1995) wie Mass Customization (vgl. u.a. Reiss 2014d; Piller 2003, Piller & Müller 2003) oder Mass Differentiation (vgl. Bellmann & Himpel 2008: 51) sowie Strategien für *pluralistischen Wettbewerb* (vgl. Rasche 2002) oder *organisationaler Ambidextrie* (vgl. March 1991) als Instrument eines diversifizierten Wettbewerbs.

Resource Dependence Theorie

Einen Anknüpfungspunkt für die Erklärung der Notwendigkeit der Koordination von Wettbewerberbeziehungen liefert die *resource dependence theory* (RDT, Theorie der Ressourcenabhängigkeit), die primär auf PFEFFER & SALANCIK zurückgeht (vgl. Pfeffer & Salancik 1978). Dort wird die Abhängigkeit einer Organisation von Ressourcen propagiert, welche im Eigentum anderer Organisation, z.B. von Lieferanten, Anteilseignern, Wettbewerbern

oder öffentlichen Institutionen stehen (vgl. u.a. Davis & Cobb 2009 oder Hillman, Withers & Collins 2009). In ihrer ursprünglichen Form werden Wettbewerberressourcen bislang nicht explizit in die Überlegungen der RDT mit einbezogen. Jedoch stellen insbesondere Beziehungen zu guten Konkurrenten (vgl. vertiefend Teil II: 3.2) eine wichtige Quelle externer Ressourcen für Referenzakteure dar. So unterstützen diese „co-opetitors“ insb. in Wachstumsmärkten, wie z.B. der E-Mobilität, die Erschließung der Marktinfrastruktur und tragen damit dazu bei, die Innovationen von Organisationen in diesem Bereich zu unterstützen (vgl. Reiss 2012d). In der RDT wird dafür plädiert, dass Strategien entwickelt werden, um diese Abhängigkeiten bewusst zu planen und zu koordinieren (vgl. Reichwald & Piller 2009: 92). Eine Möglichkeit bildet dabei, die Beziehungen zu externen Akteuren aktiv zu koordinieren (wie z.B. im Rahmen von CRM oder SRM oder im „Outsourcing“). In diesem Sinne bildet das in dieser Arbeit entwickelte CompRM eine „Bridging Strategy“ (Pfeffer & Slancik 1978: 144) für den Umgang mit Ressourcenabhängigkeiten von Wettbewerbern.

Stakeholder-Ansatz

Einen sehr generischen Ansatz im Zusammenhang mit der Berücksichtigung von Beziehungen zu anderen Parteien bildet der *Stakeholder-Ansatz*, der primär auf FREEMAN (1984) zurück geht (im deutschsprachigen Wissenschaftsraum haben sich hieraus Forschungen unter der Bezeichnung „Strategisches Anspruchsgruppenmanagement“ entwickelt, vgl. z.B. Janisch 1993). Grundsätzlich werden Stakeholdern ein elementarer Anteil am Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens zugeschrieben (vgl. Meier-Scherling 1996: 105). Sie sind in der Regel dadurch definiert, dass sie einen „materiellen oder immateriellen Anspruch an das Unternehmen“ (Freeman 1984: 46) haben. Beispiele hierfür sind u.a. Fremdkapital, Reputation, Vertrauen, Wissenskapital oder Humankapital. Dabei kann dieser Beitrag sowohl unidirektional als auch bidirektional sein i.S.v. „Geben-und-Nehmen“ (vgl. Mitchell, Agle & Wood 1997: 856).

Viele Publikationen zu diesem Thema hat jedoch dazu geführt, dass kein einheitliches Verständnis darüber besteht, welcher Akteur konkret als „Stakeholder“ eines Unternehmens gesehen werden kann (vgl. exemplarisch die Übersicht bei Mitchell, Agle & Wood 1997: 858). Daher gibt es in bezug auf Wettbewerber im State-of-the-Art ebenso kein eindeutiges Bild hinsichtlich ihrer Relevanz als Stakeholder eines Referenzunternehmens. In den meisten Publikationen im Bereich des Stakeholder-Managements werden Wettbewerber nicht explizit berücksichtigt (vgl. z.B. Schmid 1997). Hier überwiegen kooperations- bzw.

transaktionsorientierte Akteure, wie z.B. Lieferanten oder Mitarbeiter (vgl. z.B. auch Wieland & Schmiedeknecht 2010: 5 ff.). Dennoch existieren Publikationen, die Wettbewerbern als Stakeholdern grundsätzlich sowohl ökonomischer Anspruch an ein Unternehmen als auch ökonomische Macht („power“) zuschreiben (vgl. Freeman 2010: 62). DILL bescheinigt Wettbewerbern neben Kunden, Lieferanten und reglementierenden Akteuren (z.B. staatliche Einrichtungen oder zwischenbetriebliche Verbände) z.B. „hohen“ Einfluss auf die Zielerreichung eines Unternehmens und insgesamt „Wirkung“ auf die Autonomie des Managements eines Unternehmens (vgl. Dill 1958: 424). Die Bedeutung von Wettbewerbern als Stakeholder eines Referenzakteurs bleibt jedoch auf dieser recht abstrakten Ebene. So beschreibt auch JOST Wettbewerber als externe Stakeholder einer Organisation¹⁵, da sie „[...]indirekt durch ihr Verhalten auf den Wettbewerbsmärkten die Strategie der Organisation beeinflussen“ (Jost 2000: 66). Eine genauere Analyse, welchen – positiven oder negativen – Einfluss Wettbewerber in einem Konkurrentennetzwerk konkret haben, wurde bislang nicht detailliert untersucht und wird daher in Teil III dieser Arbeit unternommen.

1.4.2.2 Wettbewerbstheorie und mikroökonomische Theorien

Ansätze zur Messung von Firm-to-Firm-Kreuzpreiselastizitäten (Triffinscher Koeffizient) oder die Marktformenlehre (Duopol, Oligopol) gehören zu den *mikroökonomischen Theorien*, in denen die Stärke einer Konkurrenzbeziehung (z.B. zur Abgrenzung des so genannten relevanten Marktes) sowie deren Auswirkungen auf die Preisbildung und Innovation analysiert werden. Sie gehen dabei in der Regel vom Vorhandensein vollkommener Konkurrenz aus.

Mit den unterschiedlichen Theorien, die unter der Bezeichnung Wettbewerbstheorie zusammen gefasst sind, wird das Ziel verfolgt, Wettbewerbshandlungen von Unternehmen auf Märkten sowie deren Beziehungen und die Marktprozesse zu untersuchen und Empfehlungen abzuleiten (vgl. Fritz 1990: 492). Die Wettbewerbstheorie hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zu einem sehr breiten Forschungsfeld entwickelt (vgl. u.a. Mantzavinos 1994). Im Folgenden sollen die zentralen Theorien vorgestellt und deren Beitrag für die Erklärung von Wettbewerberbeziehungen herausgearbeitet werden:

¹⁵ Auch im erweiterten Stakeholder-Modell des sog. Züricher-Ansatzes sind Konkurrenten als Stakeholder aufgenommen (vgl. Rauschenberger 2002: 32 und die dort angegebene Literatur).

Das Konzept des *funktionsfähigen Wettbewerbs* (workable competition) geht auf CLARK zurück (vgl. Clark 1940 oder Clark 1975) und ist im deutschsprachigen Raum vor allem durch KANTZENBACH im *Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität* aufgegangen (vgl. Kantzenbach 1966). Auf Basis der grundlegenden Verneinung des Vorhandenseins vollkommener Konkurrenz repräsentiert das Konzept des funktionsfähigen Wettbewerbs ein deutlich realistischeres Bild des Marktwettbewerbs. Dieser ist durch „conditioning factors“ beeinflusst. Innerhalb derer ist es durchaus möglich, dass kurzfristige Monopolstellungen (also Unvollkommenheiten) akzeptiert werden können, z.B. wenn damit ein technischer Fortschritt (hohe Innovationsrate) oder flexible Faktorallokation bewirkt wird (vgl. Mantzavinos 1994: 28 oder Graumann 1993: 660). Damit liefert das Konzept des funktionsfähigen Wettbewerbs nicht zuletzt für die vorliegende Forschungsarbeit eine Erweiterung der Konzepte der klassischen Wettbewerbstheorie um die Erklärung und Begründung des Faktors der Dynamik von Wettbewerbsprozessen.

Die *Industrieökonomik* (industrial organization) versucht die Wirkungen von Markt- und Industriestrukturen auf das Verhalten von Unternehmen und deren Ergebnisse zu untersuchen (vgl. Sydow 1992: 173 und die dort angegebene Literatur oder Barney 1986: 792 f.). Hierbei wird Markt mit Wettbewerbsmarkt gleichgesetzt, dessen Strukturen von der Anzahl der agierenden Wettbewerber, der Höhe der Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren, der Qualität der zu Verfügung stehenden Informationen, dem Grad der Standardisierung, der Substitutionalität von Produkten oder Dienstleistungen und der Interdependenzen zwischen Produktionsstufen determiniert werden (vgl. Sydow 1992: 173). Subsumierend ergibt sich das industrieökonomische „Structure-Conduct-Performance“-Paradigma, durch das der Einfluss von Marktstrukturen auf das Verhalten von Organisationen und der daraus resultierenden Marktergebnisse beschrieben wird (vgl. Fritz 1990: 494). Damit wird der Wettbewerb oder die Wettbewerbsintensität als Ergebnis des Zusammenhangs von Marktstruktur, -verhalten und -ergebnis gesehen. Für die vorliegende Arbeit stellt dieses Erklärungsmodell einen zentralen Anknüpfungspunkt dar: Wie in Teil III dieser Arbeit ausführlich dargestellt, baut das CompRM ebenso auf einem Modell zur Erklärung der Konkurrenzintensität auf, welche u.a. von Konfigurations- und Assoziationsparametern abhängt. Nicht zuletzt werden die in der Industrieökonomik propagierten Parameter der Marktstruktur, des Marktverhaltens und des Marktergebnisses im Rahmen des Performance Managements des CompRM in den Parametern Potential, Prozess und Resultat (vgl. Teil III: 2) analog im Rahmen einer institutionellen Betrachtung von Wettbewerberbeziehungen aufgegriffen.

Als Gegenentwurf zum Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma der Industrieökonomik hat sich die *Chicago School of Antitrust Analysis* entwickelt. In deren Mittelpunkt steht ein Verhaltensansatz, der die Marktstruktur als Ergebnis von Prozessen der Selektion unter den Konkurrenten selbst und nicht als ein durch wettbewerbsexterne Faktoren (z.B. Anzahl der Nachfrager) bestimmtes Konstrukt versteht (vgl. Fritz 1990: 495). Damit rekurren die Vertreter der Chicago School u.a. auf die neoklassische Preistheorie und die Vorstellung der vollkommenen Konkurrenz. Durch ihre weitgehende Ablehnung von staatlichen Eingriffen lässt die Chicago School mitunter auch horizontale Zusammenschlüsse als Ausdruck der Steigerung der Effizienz des Marktprozesses zu (vgl. Mantzavinos 1994: 47 f.). Diese Tatsache ist insbesondere für die Erklärung von Community- und Commerce-Beziehungen zwischen Wettbewerbern (vgl. Teil II: 1.5) hilfreich. Ebenso wie die Vertreter der Chicago School lehnt die *New Austrian School* (vgl. u.a. Kirzner 1978) den statischen Ansatz der Industrieökonomik ab. Auch hier wird Wettbewerb als dynamischer, evolutionärer Prozess verstanden (vgl. Fritz 1990: 496).

Einen Beitrag zur Erklärung von Machtbeziehungen auf Märkten (in vorliegender Arbeit wird die Machtverteilung zwischen Wettbewerbern in den Fokus gerückt; vgl. Teil II: 3.3) liefert das *Konzept der gegengewichtigen Marktmacht* (countervailing power) nach GALBRAITH (vgl. Galbraith 1952). Damit wird die Tatsache erklärt, dass sich aufgrund immer stärkerer Konzentration von Marktmacht auf einer Marktseite (z.B. wenige Firmen, die immer mehr Marktmacht besitzen), eine Gegenbewegung auf der anderen Marktseite etabliert z.B. wenn eine Herstellerkonzentration eine Konzentration im Handel induziert oder in Form eines Zusammenschlusses in Gewerkschaften oder der Bildung von Genossenschaften (vgl. Fritz 1990: 497).

1.4.2.3 Ansätze des Koalitions- und Allianzmanagement

Ansätze des *Koalitions- und Allianzmanagements* setzen sich mit der Frage auseinander, wie eine optimale Dosierung der Wettbewerbsintensität, z.B. durch Spielregeln für Wettbewerb erreicht werden kann (vgl. z.B. Axelrod et al. 1995). Die Modelle der *Coopetition*, also der hybriden Mischung von Kooperation und Konkurrenz, als Beispiel für solche Dosierungsmodelle befassen sich mit der emergenten oder organisierten Koexistenz von Zusammenarbeit und Wettbewerb, z.B. in Gestalt der präkompetitiven Kooperation, z.B. F&E-Kooperationen und anschließende

kompetitive Vermarktung (vgl. u.a. Walley 2007 oder Nalebuff & Brandenburger 1996) und werden in Teil II: 3.2 vertieft untersucht.

1.5 Beziehungsschichten in Wettbewerberbeziehungen

Zur weiteren Demarkation von Wettbewerberbeziehungen und damit zur stärkeren Detaillierung werden nachfolgend drei *Schichten der Beziehung* differenziert. Dadurch sollen die in der Realität vorkommenden unterschiedlichen Organisationsgrade der Vernetzung von Wettbewerberbeziehungen verdeutlicht werden. Ähnlich wie andere Netzwerk- oder Wertschöpfungsbeziehungen sind diese keineswegs ausschließlich entweder durch hochgradig, formell geregelte Vernetzung oder rein informell-loser Kopplung gekennzeichnet (vgl. Reiss 2001: 141). Vielmehr existiert ein Spektrum der Formalisierung von Wettbewerberbeziehungen, welches von „spontaner, gewachsener“ bis zu „gemachter“ Ordnung reicht (vgl. Hayek 1991). Die Schichten spiegeln analog die Unterscheidung formaler und informaler Institutionen und ebenso expliziten und impliziten Verträge wieder (vgl. Williamson & Kerekes 2011: 537 ff.): Beziehungen auf der untersten Schicht sind geprägt durch die Emergenz informeller Regeln und Ordnungen. Beziehungen der obersten Schicht hingegen sind von stark formalisierten, „gemachten“ und von einer Institution oder Partei durchgesetzten Regelungen beeinflusst.

Die Schichten von Wettbewerberbeziehungen sollen als *Connection*-, *Community*- und *Commerce*-Beziehungen bezeichnet werden (vgl. *Abb. 21*; eigene Darstellung in Anlehnung an Reiss 2011: 25). Diese Dreiteilung entstammt aus Ergebnissen der Netzwerkforschung und wird in den nachfolgenden Kapiteln analog auf Wettbewerberbeziehungen übertragen (vgl. allgemein u.a. Präuer 2004: 146 ff. oder Reiss 2000: 220 f. sowie spezifisch für Wettbewerberbeziehungen Reiss & Neumann 2011: 803 f. und Reiss 2011a: 7 ff.).

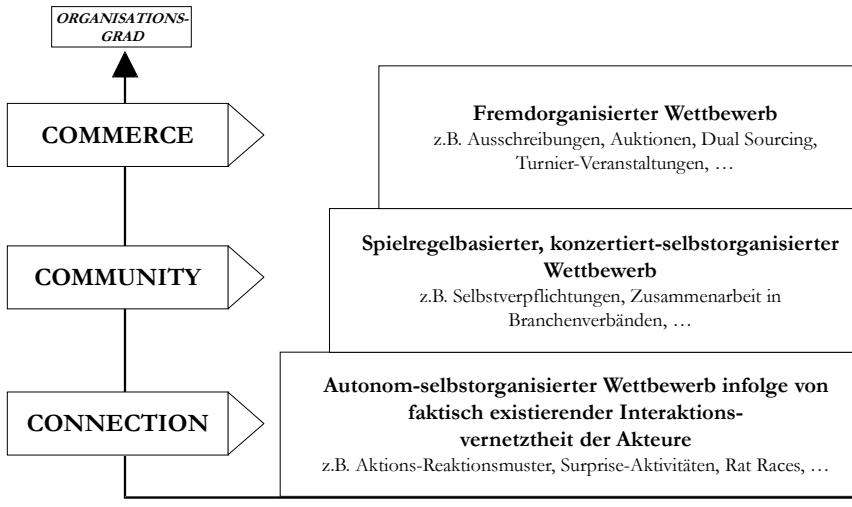


Abb. 21: Schichten von Wettbewerberbeziehungen

Die Beziehungsschichten sind dabei nicht voneinander entkoppelt zu verstehen. Vielmehr sind Beziehungen auf den oberen Schichten in die unteren „eingebettet“. Dieser mehrschichtigen, Modellierung liegt zugrunde, dass ökonomisch-orientierte (Geschäfts-) Beziehungen als *soziale Beziehungen* interpretiert werden (vgl. Sydow & Duschek 2011: 39). Diese sind nach GRANOVETTER (1985) und POWELL (1990) nicht nur interspektivisch in Bezug auf ihr Verhalten und das Wertschöpfungsergebnis voneinander abhängig, sondern darüber hinaus eingebettet (“embedded”) in soziale, kognitive, politische, strukturelle und kulturelle Kontexte (vgl. Gnyawali & Madhavan 2001: 432 und Granovetter 1992: 33 ff.; auch Knoke & Kulkinski 1991 oder Gulati 1998: 295). Dies entspricht mitunter auch der Differenzierung nach EASTON, der in netzwerkförmigen Beziehungen zwischen *exchange* und *nonexchange relationships*, welche aufeinander aufbauen, differenziert (vgl. Easton 1990: 92 ff. oder Easton & Araujo 1992: 66 ff.). In diesem Sinne ist der nachfolgend genauer erläuterte fremdorganisierte Wettbewerb (Commerce-Schicht) in eine Wettbewerber-Beziehung der Connection-Schicht als Untergrund eingebettet.

1.5.1 Connection-Schicht: Autonom-selbstorganisierter Wettbewerb

Beziehungen der *Connection*-Schicht sind emergent gewachsen und unorganisiert. Sie entstehen demnach weniger aufgrund intendierter Maßnahmen als durch faktische Abhängigkeiten z.B. aufgrund einer bestehenden Substitutionselastizität. In der Ökonomie hat sich für diese Form der Emergenz die Bezeichnung „spontane Ordnung“ etabliert (vgl. Schmidchen 1990: 78 ff.). Wettbewerberbeziehungen der Connection-Schicht repräsentieren ausschließlich „weak ties“ (vgl. Granovetter 1973), sind also keine Formen einer intensiven, reziproken und von gegenseitigem Vertrauen geprägten Beziehung. In einer dynamischen Betrachtung entwickeln sich diese Beziehungen über Koevolution (vgl. hierzu detailliert Teil II: 1.4).

Connection-Beziehungen zwischen Wettbewerbern induzieren häufig *Netzwerkeffekte*. Diese entstehen ähnlich wie in anderen Netzwerken, wie z.B. Standardisierungsnetzwerke, schlicht aufgrund der „Mitwirkung“ am Konkurrentennetzwerk (vgl. Clement & Schollmeyer 2009: 177). Konkurrentennetzwerke generieren dabei weniger ökonomisches oder kulturelles Kapital, sondern eine Form von Sozialkapital (vgl. zu einer Übersicht Wald 2011: 101 ff.). Unter Sozialkapital wird nach BOURDIEU „[...] die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind [...]“ (Bourdieu 1980: 190). Die durch das Konkurrentennetzwerk generierten Netzwerkexternalitäten (vgl. grundlegend u.a. Clement & Schollmeyer 2009: 177 f.; Dietl & Royer 2003: 408; Dietl & Royer 2000; Katz & Shapiro 1985) im Sinne eines „kompetitiven Sozialkapitals“ können dabei sowohl positiv als auch negativ sein (vgl. zu negativen Netzwerkeffekten im kooperativen Kontext Wald 2011: 104 ff.): Durch die Markterschließung aufgrund des Eintritts neuer Konkurrenten wird in den meisten Fällen die Gesamtnachfrage erhöht, was dazu führen kann, dass die Chance auf mehr Absatz für einen einzelnen Konkurrenten (unter der Annahme einer symmetrischen Machtverteilung) wächst. Außerdem verringert z.B. die Existenz vorhandener (Konkurrenz-) Produkte die Werbeaufwendungen für das eigene Produkt (vgl. Ehrmann & Biedermann 2002: 506). Andererseits kann es zu negativen Image-Spillovers kommen, wenn ein Produkt eines direkten Konkurrenten aufgrund erheblicher Qualitätsprobleme die Produktkategorie insgesamt negativ beeinflusst (z.B. bei Qualitätsproblemen alternativer Antriebssysteme wie dem Hochvolt-betriebenen Elektromotor im Automobilbereich).

Die Schicht dieses *autonom-selbstorganisierten Wettbewerbs* ist geprägt von spontan-egoistischen Aktionen der Wettbewerber. Die Beziehungen zwischen Wettbewerbern äußern sich in einer

Vielzahl kompetitiver Interaktionen und Episoden (vgl. Miklis 2004: 135). Hierzu zählen z.B. Surprise-Aktivitäten, also unerwartete Produkteinführungen oder Preissenkungen sowie das Reverse Engineering, bei dem Unternehmen ein Konkurrenzprodukt als Grundlage für eigene technologische Verbesserungen nutzen. Die Konkurrenzbeziehung kann in Vergeltungsaktionen (nach dem Tit for Tat-Prinzip) oder in der Verdrängung von Wettbewerbern münden. Mitunter kommt es zu „Kriegen“ zwischen Wettbewerbern jenseits von Wettbewerbsregeln (z.B. in Form von „Standardswars“ wie im Falle von Dateiformaten für Audiodateien oder dem DVD- vs. BlueRay-Standard, Konsolenkrieg, Browserkrieg, Cola-Krieg) oder zum Einsatz von unfairen Mitteln (z.B. Bestechung, Spionage, Produktpiraterie). Diese Aktions-Reaktionsmuster führen im Sinne des HAYEKschen Postulats vom „Wettbewerb als Entdeckungsverfahren“ (vgl. Schmidchen & Kirstein 2003) zu Lernprozessen bei Wettbewerbern im Sinne von single-loop learning (Reaktion auf Preissenkung mit Preissenkung), double-loop learning (Reaktion auf Preissenkungen mit Wechsel auf Qualitätswettbewerb) oder gar deutero-learning (Reaktion auf Preissenkung mit völlig neuen Wettbewerbsstrategien, wie z.B. Open Innovation) (vgl. Reiss 2011a: 10).

Connection-Beziehungen zwischen Wettbewerbern münden mitunter zu Konstellationen, die unter der Bezeichnung *Rattenrennen* (*rat races*) bekannt sind (vgl. grundlegend Akerlof 1976: 603 ff.). Hiermit sind Positionsrennen von Konkurrenten gemeint, die dadurch charakterisiert sind, dass Wettbewerber zwar ihre eigene Innovationstätigkeit stetig steigern. Der zu erreichende „Gewinn“ (z.B. eine Kundennachfrage) wächst dabei jedoch nicht (vgl. Franck & Müller 2000: 5). Mit anderen Worten handelt es sich hierbei um bilaterale Wettbewerbe, bei denen vor allem der Konkurrent übertroffen werden soll und weniger auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden geachtet wird (vgl. Reiss & Neumann 2011: 804). Anschaulich lässt sich dieses Phänomen außerhalb der Betriebswirtschaftslehre z.B. bei Sportveranstaltungen illustrieren, bei denen nur ein einziger zum Weltmeister gekürt wird oder bei der Entscheidung für einen einzigen Austragungsort olympischer Spiele (vgl. auch Landners et al. 1996: 347, die u.a. Rattenrennen zwischen Forschungseinrichtungen von Universitäten untersucht haben oder Schilhaneck 2008: 97, der die Rattenrennen-Problematik bei Fußballvereinen beschreibt). Diese Form des Wettbewerbsprozesses wird in der Literatur u.a. auch mit den Synonymen Überproduktionsproblematik („Overengineering“), Hyperaktivität, ruinöser Rüstungswettbewerb oder irrationale Leistungseskalation (vgl. Winter 1997: 131) beschrieben (vgl. Schilhaneck 2008: 97 und die dort angegebene Literatur).

Emergente Wettbewerbsprozesse auf der Connection-Schicht haben eine Vielzahl von Erscheinungsformen (vgl. für eine Übersicht der gängigsten Varianten *Abb. 22*; eigene Abbildung in Anlehnung an Reiss 2009b: 22). Sie lassen sich einerseits danach klassifizieren, ob bei ihnen *fokussierte* oder *diversifizierte* Wettbewerberbeziehungen vorliegen. Beim fokussierten Wettbewerb wird in spezifizierten Produkten, Regionen oder Wettbewerbsdisziplinen (z.B. Preis- oder Qualitätswettbewerb) konkurriert. Der diversifizierte Wettbewerb ist wesentlich breiter ausgelegt, z.B. in Form einer Kumulation von Preis- und Innovationswettbewerb (vgl. ebenda: 23). Andererseits divergieren Wettbewerberbeziehungen dahingehend, dass der Wettbewerbsprozess entweder *statisch* oder *dynamisch* ausgerichtet ist. Dynamisch bedeutet in diesem Zusammenhang insbesondere den Wechsel von Wettbewerbsstrategien z.B. in Form eines Wechsels von Kosten- zur Qualitätsführerschaft oder des sequentiellen statt simultanen Erschließens neuer Regionen und Märkte.

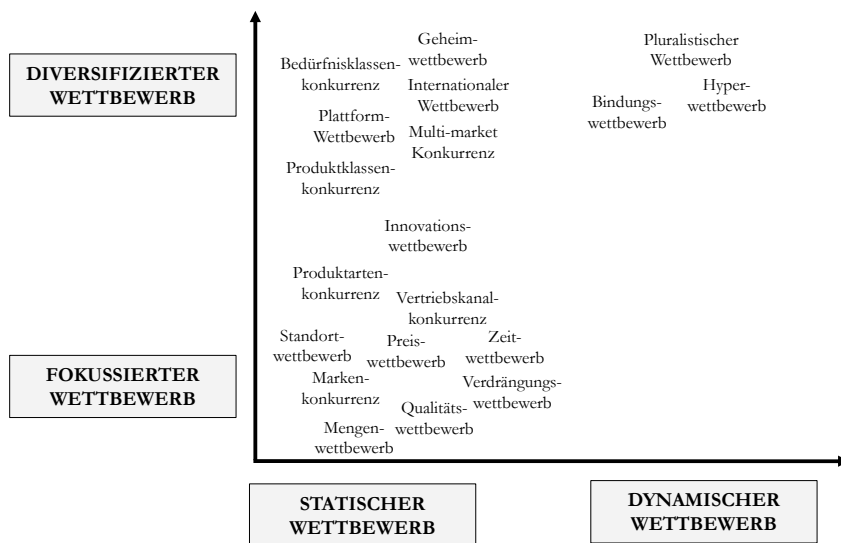


Abb. 22: Spektrum der Erscheinungsformen emergenter Wettbewerberbeziehungen¹⁶

¹⁶ zu *Bedürfnisklassen-, Produktklassen-, Produktarten- und Markenkonkurrenz* (die auch als Kategorien des Substitutionswettbewerbs bezeichnet werden) vgl. Kotler, Keller & Bliemel 2007: 1085 ff. und Uhe 2002: 32 f.; zu *Pluralistischer Wettbewerb* vgl. Zobel 2005: 11 ff.; zu *Geheimwettbewerb* vgl. Meyer 2007 und Meyer & Müller 2006; zu *Zeitwettbewerb* vgl. Fischer 2001 oder Voigt 1998 sowie zu einem Praxisbeispiel anhand von Apple und Microsoft vgl. Metzger 2012; zu *Plattform-Wettbewerb* vgl. Suarez & Kirtley 2012; zu *Bindungswettbewerb* vgl. Möllering 2010: 788 f.

1.5.2 Community-Schicht: Konzertierte-selbstorganisierter Wettbewerb

Die *Community*-Schicht von Beziehungen umfasst durch ein konkretes Beziehungsmanagement organisierte Aktivitäten zur Deckung der Eigenbedarfe des Netzwerks. Die Akteure sind in Form einer organisierten Versorgungs- oder Beziehungsgemeinschaft miteinander verbunden. Die Versorgungs-Communities treten z.B. in Form von Wissens- oder Benchmarking-Netzwerken auf (analog eines „knowledge value“ und „intangible value“ in Netzwerken; vgl. Allee 2000: 37). Beziehungsgemeinschaften zielen darauf ab, Vertrauen, Normen, Spielregeln oder Verhaltenskodizes aufzubauen und zu etablieren. Zwischen Konkurrenten geht es hier beispielsweise um die Berechenbarkeit von Wettbewerbsaktivitäten und damit um eine Form der Reduktion der Konkurrenzintensität.

Ferner haben Community-Aktivitäten z.B. in Form von *Selbstverpflichtungen* (vgl. z.B. Rößl 1994: 179 oder Fink & Rößl 2007) zum Ziel, mit Blick auf den Kunden ein für eine Branche einheitliches Verhalten zwischen den Wettbewerbern zu etablieren. Sie sollen das Image der gesamten Branche stärken, wie z.B. im Fall von freiwilligen Selbstkontrollen in der Spirituosenindustrie oder Maßnahmen von Mobilfunkanbietern zur Kostenkontrolle bei Smartphone-Nutzung.

Auf der Schicht dieses *konzertiert-selbstorganisierten Wettbewerbs* werden die emergenten Muster der Konkurrenz durch Spielregeln, Selbstverpflichtungen (z.B. kein Abwerben von Mitarbeitern), integrationsförderliche neutrale Drittparteien (z.B. Werberat) oder geographische Marktaufteilung kanalisiert. Hinzu kommt die Zusammenarbeit in Branchenverbänden, die als Normengeber (z.B. in Form von Codes of conduct) und als Wissensnetzwerke (z.B. über die Ermittlung statistischer Branchenkennzahlen) zwischen Wettbewerbern fungieren. Zur Community-Schicht von Wettbewerberbeziehungen zählen auch Standardisierungsgemeinschaften, die als Wettbewerbsmanagement im Sinne einer Verringerung oder Fokussierung des Wettbewerbs zu interpretieren sind.

Gleichzeitig können auch Kartelle oder Formen von Kollusionen auf dieser Schicht positioniert werden. Wenngleich diese „Spielregeln“ in Form von Absprachen zwischen Wettbewerbern in den meisten Fällen illegal sind, finden sich in der Praxis hierfür Beispiele: Das unter der Bezeichnung „Schienenfreunde“ bekannt gewordene Kartell bezeichnete illegale Absprachen zwischen u.a. Thyssen-Krupp, Voestalpine u.a. über Preis und Mengen auf dem

deutschen Schienenmarkt (vgl. Murphy 2011). Preisabsprachen zwischen Sanitärfirmen wie z.B. Villeroy & Boch, Grohe, Duravit, Kludi oder Dornbracht und Hansa zum Nachteil von Bauunternehmen, Installateure und Endkunden wurden unter der Bezeichnung „Badewannen-Kartell“ bekannt (vgl. Ludwig, Gillmann & Weissenborn 2010).

1.5.3 Commerce-Schicht: Fremdorganisierter Wettbewerb

Commerce-Beziehungen repräsentieren kommerziell-organisierte Netzwerke zwischen Wettbewerbern zur Deckung netzwerkexterner Bedarfe.

Den höchsten Organisationsgrad besitzt der *fremdorganisierte, formal initiierte Wettbewerb*, welcher von interdependenzfördernden Drittparteien organisiert wird. Diese „Prinzipale“ eines Wettbewerbs verfolgen das Ziel, ihre eigene geschäftliche Performance mit Hilfe einer Wettbewerbsorganisation zu steigern oder dadurch ein Geschäft zu generieren. Hier lassen sich wiederum Wettbewerbsformen zur *Geschäftsförderung* (z.B. Ausschreibungen, Parallelverhandlungen, Dual-Sourcing-Modellen, Auktionen, Rankings, Benchmarkings oder Innovationswettbewerbe) sowie Wettbewerbe zur *Geschäftsgenerierung* identifizieren (vgl. auch Teil II: 1.7). Wettbewerbsinitiatoren in Gestalt von Liga-Betreibern im Profi-Sport (z.B. UEFA), Fernsehsendern (z.B. Quiz-Formate) und Turnier-Veranstaltern (z.B. Formel 1, Olympiaden) vermarkten hierbei Wettbewerbe als eines ihrer Geschäftsfelder.

Aufgrund der Vielzahl und Vielfalt von in der Realität auftretenden Formen des fremdorganisierten Wettbewerbs werden diese kompetitiven Organisationsformen im nachfolgenden Kapitel 1.6 näher beleuchtet.

1.6 Spektrum kompetitiver Organisationsformen

Um die in der Realität auftretenden kompetitiven Organisationsformen weiter zu strukturieren, werden sie in Methoden mit *Ergebniskompetitivität* und mit *Prozesskompetitivität* getrennt (vgl. Reiss & Neumann 2012c oder Reiss & Neumann 2011). Bei erst genannten werden Informationen

über Wettbewerber aus einem Bewertungsprozess (z.B. im Rahmen des Ideenmanagements) *ex-post* für Vergleichsoperationen genutzt. Das Ergebnis dieses Vergleichs bildet ein Ranking (Reihung) der eingereichten Bewerbungen, Ideen, etc. und die Bestimmung des Siegers bzw. der Sieger. Bei Rankings existiert kein formalisierter Wettbewerbsprozess um einen begrenzten Pool, z.B. um eine Prämie für die beste Idee, weshalb nur eine eher geringe bewusst provozierte Wettbewerbsintensität vorhanden ist – aber durchaus eine emergente Wettbewerbsintensität.

Das zweite Cluster von kompetitiven Organisationsformen arbeitet mit einer Prozesskompetitivität und ist in der Praxis weitaus relevanter. Die Ergebnisse der Wettbewerber stammen hierbei aus einem formal organisierten Ablauf des Wettbewerbs. Die Wettbewerber berücksichtigen Angebote der Konkurrenten (z.B. explizite Gebote in Auktionen, vermutete Angebote in Ausschreibungen, transparente Ideen auf einer Community-Plattform) und passen das eigene Angebot (z.B. durch Unter- bzw. Überbietung) daran an. Eine solche Competitor Intelligence besteht z.B. im Monitoring von Skill-Profilen in veröffentlichten Stellenanzeigen für die Personalrekrutierung, aus denen abgeleitet wird, an welchen Ideen der Wettbewerber arbeitet (vgl. hierzu vertiefend Teil IV: 2.1).

Abzugrenzen von kompetitiven Organisationsformen sind insbesondere *Gewinnspiele*, wie Rabattaktionen, Preisausschreiben, etc. Sie beruhen auf einem „Losentscheid“ bzw. dem „Zufallsprinzip“. Man kann dort zwar auch davon sprechen, dass mehrere Akteure um einen begrenzten Pool (in Form des Gewinns) konkurrieren. Die Gewinnzuteilung bzw. –verteilung geschieht jedoch nicht – wie bei kompetitiven Organisationsformen – aufgrund der eingebrachten Leistungen der Wettbewerber.

1.6.1 Ergebniskompetitive Organisationsformen

Rankings und Awards

Ergebniskompetitive Organisationsformen repräsentieren vergleichende, kompetitive Leistungsbewertungen vor allem in Form von *Rankings* und *Awards*, z.B. im Rahmen von Autoren-Rankings in Bestsellerlisten, die als Reputationsnachweis fungieren können (vgl. Frank 1985). Hierbei wurde bereits empirisch nachgewiesen, dass eine gute Platzierung in Bücher-Bestsellerlisten einen positiven Einfluss auf den Absatz hat (vgl. Clement et al. 2008; Happ et al.

2014, die die Signalwirkung von Hochschulrankings untersucht haben, konnten hingegen keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Ergebnissen eines Hochschulrankings und der faktischen Hochschulwahl feststellen). Im Rahmen des GWA Effectiveness Ranking oder des ADC Kreativrankings wird z.B. die Leistungsfähigkeit deutscher Werbeagenturen anhand einer Rangliste abgebildet (vgl. Bialek 2012). Weitere Anwendungsbereiche, in denen Rankings einen hohen Stellenwert besitzen, sind der Hochschulbereich (z.B. im Rahmen des CHE-Hochschulrankings), die Forschung (z.B. das VHB-JOURQUAL Ranking von betriebswirtschaftlichen Fachzeitschriften) oder der Sportbereich (z.B. Weltranglisten).

Die Teilnahme an *Arbeitgeber-Ranking* wird mitunter auch als Teil einer Employer Branding-Strategie (vgl. grundlegend Schumacher & Geschwill 2014) gesehen: Neben reinen Arbeitgeberimage-Rankings, die zumeist anhand der Urteile von Studierenden bzw. Absolventen entschieden werden, haben prozesskompetitive Arbeitgeberwettbewerbe und –rankings das Ziel, sowohl aktuelle Mitarbeiter zu binden als auch die Reputation des eigenen Unternehmens für neue Mitarbeiter zu stärken (vgl. Lohaus, Weichelt & Götte 2011: 36). Darüber hinaus gibt das Ergebnis des Wettbewerbs Unternehmen im Sinne eines Benchmarkings einen Einblick in seine Stärken und Schwächen. Zu den prominentesten Arbeitgeberrankings zählen „Deutschlands beste Arbeitgeber“ (Veranstalter: Great Place to Work Institute), „Top Arbeitgeber Deutschland“ (Veranstalter: Corporate Research Foundation), „Top Job – Die 100 besten Arbeitgeber im Mittelstand“ (Veranstalter: Compamedia) sowie der „BestPersAward“ (Veranstalter: Prisma Professional Scholz GmbH in Kooperation mit dem Institut für Managementkompetenz der Universität des Saarlandes) (vgl. Lohaus, Weichelt & Götte 2011: 37).

Eine besondere Form von Rankings stellen sog. *Peer-rankings* oder *Peer-ratings* im Rahmen von Assessment-Centern dar (vgl. Pütjer & Schnierda 2006: 293). Hierbei werden die Teilnehmer selbst gebeten, über die anderen Kandidaten eine Rangliste z.B. in den Kategorien Gruppenverhalten oder Themenpräsentation zu bilden.

Ähnlich wird bei sogenannten *Ideen-Märkten* (Ideen-Prognosemärkte) vorgegangen. Hier werden die eingereichten Konzept- oder Verbesserungsvorschläge gehandelt und Erwartungswerte über die Wahrscheinlichkeit des in der Zukunft liegenden Erfolgs der Ideen abgeleitet (vgl. Schwarz 2010: 7). Sie unterstützen damit ein effizientes Ideenmanagement bei der Bewertung über die Erfolgswahrscheinlichkeiten eingereicherter Ideen. Ein (kompetitives) Ranking wird z.B. auch im *Sponsoring* vorgenommen. Geht es um die Entscheidung zwischen verschiedenen Unternehmen, die ein Sponsoring betreiben wollen, erfolgt ein Ranking vor allem

nach den Kriterien „Verbundenheit zur Region“, „Persönliche Beziehung“ und „Langjährige Zusammenarbeit“ (vgl. Leuteritz et al. 2008: 98). Der „Innovationsindikator“ ist ein Beispiel für *Länder-Rankings*. Hierbei werden 26 Industriestaaten von drei europäischen Forschungsinstituten (ISI, ZEW, MERIT) in den Sektoren Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung, Staat und Gesellschaft miteinander verglichen und in eine Rangfolge gebracht (vgl. Stratmann & Sigmund 2011).

Darüber hinaus existiert eine Vielzahl weiterer *Awards*, die auf Basis kompetitiver Anreizsysteme vergeben werden. Hierzu zählen u.a. der WMediaAwardW - Wettbewerb für Gründer, „Deutschlands beste Arbeitgeber 2011“ (www.greatplacetowork.de), der „Leonardo-Award“ im Bildungsbereich (<http://www.leonardo-award.eu/>), der „Effie-Award“ des Gesamtverbands Kommunikationsagenturen (GWA) für nachhaltige, erfolgreiche Markenführung ([www. http://www.gwa.de/awards-events/gwa-effie/gwa-effie-2012](http://www.gwa.de/awards-events/gwa-effie/gwa-effie-2012)), der Award „Deutschlands beste Fabrik“ der Business Schools INSEAD und WHU und der Q1-Award für Zulieferer von Ford. Vor allem im Ideen- und Innovationsmanagement kommen *Ideen-Awards* zur Anwendung (vgl. Reiss & Neumann 2012c: 4). Der Wettbewerbsprozess wird hierbei ex-ante durch die Vergabe eines Awards intensiviert. Diese dienen den Ideenproduzenten vor allem zu Reputationszwecken. Beispiele für solche Ideen-“Oscars“ sind u.a. der Deutsche Innovationspreis, der Robert Bosch Innovation Award, der Existenzgründer-Award “netSTART”, der “Success for Future“-Award, der „Award für Interkulturelles Engagement“ von BMW oder der „Fujitsu Design Award“.

Abzugrenzen von Awards sind in diesem Zusammenhang häufig genannte und mitunter synonym verwendete *Accolades*. Hier handelt es sich zwar ebenfalls um eine Form von Awards, z.B. die Bezeichnung „Mitarbeiter des Monats“ oder das Bundesverdienstkreuz. Accolades sind jedoch nicht das Ergebnis eines formalisierten Bewertungsprozesses (z.B. anhand von objektiv nachvollziehbaren Kriterien). Vielmehr sollen sie z.B. im Bereich der Personalführung eine Anerkennung für Erfolge ausdrücken und gleichsam als Motivation für andere MitarbeiterInnen fungieren (vgl. z.B. Remmé et al. 2008: 148).

Benchmarking

Organisierte, kompetitive *Benchmarking*-Prozesse kommen insbesondere in netzwerkartigen Strukturen (z.B. in Produktionsnetzwerken, Supply-Netzwerken) vor. Hier legen die beteiligten Netzwerkknoten Informationen über Prozesse oder Leistungen offen. Die Transparenz dieser

Informationen fördert den Wettbewerb unter den Knoten des Zuliefernetzwerks. Ein Netzwerk-Koordinator (z.B. die Muttergesellschaft) sammelt detaillierte Informationen einzelner Produktionsstandorte (z.B. Produktionsvolumen pro Tag, Qualitätskennzahlen, Nacharbeitsminuten, etc.) über ein zentrales Benchmarking-System und macht es anderen Standorten, Fabriken, Abteilungen, etc. zugänglich (vgl. z.B. von Behr 1998: 78 f.). Diese Informationen führen im Sinne eines „Good Practice“ oder auch „Bad-Practice“ zu Leistungs- bzw. Lernanreizen. Das gleiche Ziel wird mit neueren Modellen wie z.B. dem *Benchmarking 3.0* verfolgt, bei dem im Fokus steht, bislang noch nicht adressierte Kreativitätspotentiale zur Schaffung neuartiger Prozesse auszuschöpfen (Exploration) (vgl. Mieke 2011).

1.6.2 Prozesskompetitive Organisationsformen

Auktionen

Vorrangiges Ziel von *Auktionen* ist es, den (preis-) *günstigsten* Anbieter oder potentesten Käufer einer Leistung (wie z.B. in Verkaufsauktionen von Sotheby & Co.) zu ermitteln. Beschaffungsauktionen werden hauptsächlich bei der Beschaffung von commodities und weniger bei komplexen Technologieteilen oder Engineering-Dienstleistungen eingesetzt, da für commodities in einem Produktionsverbund meist eine Vielzahl von Lieferanten zur Verfügung steht (vgl. Thiele & Kades 2007: 344). Hierfür legt der jeweilige Wettbewerbs-Initiator vor Auktionsstart u.a. Regelungen zu Auktionsbeginn und -ende (Angebotsfrist), die Wahl des Auktionsmechanismus (vgl. Picot, Reichwald & Wigand 2003: 345) oder sonstige Spielregeln (z.B. keine Nebenabsprachen) fest (vgl. auch o.V. 2013). Hinsichtlich des Auktionsmechanismus kann man zwischen der *englischen* Auktion (Angebote sind für alle sichtbar), der *holländischen* Auktion (der Anfangspreis ist der Höchstpreis, dieser sinkt in festgelegten Schritten), *reverse auctions* (Anfangspreis wird vorgegeben, dieser wird von Bietern Schritt für Schritt in einer vorgegebenen Zeit unterboten) und der sogenannten *Vickrey*-Auktion (der Bieter mit dem niedrigsten Preis bekommt den Zuschlag, bekommt dafür aber den zweitniedrigsten Preis Vergütet) unterscheiden (vgl. zu einem Überblick zu Auktionstheorie Kräkel 1992). Weitere Auktionsformen, wie die *japanische* (der Anfangspreis ist der niedrigste und steigt in festgelegten Schritten), die *Ranking*- (Anbieter sehen nur ihren eigenen Rang, nicht aber die Gebote der anderen Bieter) oder die *Scorecard*-Auktion (jeder Lieferant erhält eine interne Bewertung, die

neben dem eingereichten Preis in die Entscheidung über das Ergebnis der Auktion mit einfließt) sind in der Unternehmenspraxis eher weniger anzutreffen (vgl. Wannenwetsch 2005).

Einerseits existieren in diesem Zusammenhang *Beschaffungsauktionen*. Vor allem mit Unterstützung von IT-Lösungen (z.B. in Form von virtuellen Marktplätzen), lassen sich Echtzeit-Auktionen auch in einem global verteilten Produktionsnetzwerk effektiv und effizient umsetzen („global sourcing“) und Einsparpotentiale bei Einkaufstätigkeiten generieren (vgl. z.B. Bullinger et al. 2009: 359 und 784). Über die Internetplattform *Anyvan* werden beispielsweise Speditionsaufträge an den kostengünstigsten Transportanbieter versteigert (vgl. Schlautmann 2012b). Andererseits bilden Kunstauktionen, Versteigerungen von UMTS-Lizenzen, Zwangsversteigerungen, Patentauktionen (vgl. Lipfert & Ostler 2007: 93 ff.) etc. Formen von *Verkaufsauktionen*. Ein spektakuläres Beispiel hierfür bildet die Versteigerung von Mobilfunkfrequenzen durch die Bundesnetzagentur im Jahre 2010 (vgl. Louven 2010). Nicht zuletzt existieren Beispiele, in denen Auktionen genutzt werden, um die Partner eines virtuellen Unternehmens (z.B. in form eines temporär kollaborierenden Konsortiums von unabhängigen IT-Unternehmen) zu bestimmen (vgl. Hsieh & Lien 2012).

Ausschreibungen

Bei *Ausschreibungen* handelt es sich im Grunde um die Auktion eines spezifischen Einzelauftrages (vgl. Kräkel 1992: 107 oder Sneathlage 2001: 92). Das Ziel von Ausschreibungen liegt analog zu Auktionen darin, möglichst effizienten einen Anbieter (oder Abnehmer) zu finden (vgl. Schnellbacher 2013: 7 oder Homann & Suchanek 2005: 278). Während bei Auktionen jedoch primär der Preis im Fokus steht – d.h. es soll der Bieter gefunden werden, der die geringsten Beschaffungskosten verursacht – sind bei Ausschreibungen zusätzliche, mitunter unterschiedlich gewichtete Kriterien (Qualität, Customizing, Liefertzuverlässigkeit, Lieferzeit, Conformity etc.) relevant, damit der ausgeschriebenen Auftrag möglichst optimal erfüllt wird (vgl. auch Reiss & Neumann 2011). Es lassen sich in Abhängigkeit von dem Ausschreibungsveranstalter wie bei Auktionen *öffentliche* Ausschreibungen (vgl. Gandenberger 1961 und 1980), die von öffentlichen Gebietskörperschaften (z.B. der Wettbewerb „Energetische Sanierung von Großwohnsiedlungen“ durch das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur) oder der Europäischen Union (vgl. zur Diskussion zur Steigerung der Effizienz von EU-weiten Ausschreibungen Ludwig 2011) initiiert werden und durch VOL und VOB geregelt sind, sowie *private* Ausschreibungen trennen.

Ausschreibungen können nach unterschiedlichen Kriterien klassifiziert werden: nach dem Spektrum (potentieller) Teilnehmer unterscheidet man zwischen Ausschreibungen mit nicht vom Abnehmer begrenzter und mit durch lexikographische Anwendung von Auswahlkriterien (z.B. Vorselektion) beschränkter Teilnehmerzahl (vgl. Snethlage 2001: 111 f.). Darüber hinaus differenziert man hinsichtlich der geographischen Reichweite einer Ausschreibung lokale, regionale (nationale, EU-weite) und globale Ausschreibungen (vgl. zu einem Beispiel aus dem Bereich Post- und Transportdienstleistungen Elsenbast 2001). Ausschreibungen (und Auktionen) sind mitunter nur an netzwerkinterne Akteure gerichtet oder aber an netzwerk-interne und -externe Bieter. Im BMW-Produktionsverbund werden z.B. Serienentwicklungs- und Konzeptwettbewerbe eingesetzt, um Lieferanten für hohe Prozess- oder hohe Prozess- und Produktkompetenz auszuwählen (vgl. Kilper 2000: 20). Von diesen sogenannten „Schlüssellieferanten“ wird hohe Eigenverantwortung z.B. hinsichtlich der Steuerung, Koordination und Qualitätssicherung der 2nd- und 3rd-Tier-Lieferanten erwartet. Ausschreibungen lassen sich nicht nach den Beschaffungsobjekten in Ideen- (z.B. Architekturwettbewerbe), Konzept- (z.B. Entwicklungsleistungen) oder Realisierungswettbewerb (z.B. Bauaufträge oder Lieferleistungen) und deren Kombinationen kategorisieren.

Ausschreibungen kommen häufig in *Beschaffungs- und Produktionsnetzwerken* zum Einsatz: So nutzen z.B. OEMs in der Automobilindustrie mitunter aufgrund des hohen Wertschöpfungsbeitrags externer Lieferanten am Produktionsprozess die Organisation von Wettbewerben zwischen Lieferanten primär, um Entwicklungs- und Produktionskosten zu reduzieren (z.B. auch mit Blick darauf, dass es für OEM zunehmend schwieriger wird, die Produktionskosten von Lieferanten und entsprechend die Realistik der gebotenen Preise zu bewerten; vgl. Cuihong 2013: 1390). Der IT-Konzern Apple nutzt Wettbewerbe mit der gleichen Zielsetzung, wie es z.B. bei der Vergabe von Lieferaufträgen an die Firma Pegatron der Fall war, die als Ergänzung zum existierenden „Hauslieferanten“ Foxconn eingesetzt wurde (vgl. Mayer-Kuckuk 2013). Als weiteres Beispiel kann der Einsatz von Ausschreibungen durch Insolvenzverwalter gesehen werden, wie z.B. bei der Übernahme der österreichischen Fluggesellschaft Austrian Airlines AUA. Darüber hinaus haben sich im Gesundheitswesen Ausschreibungen von Krankenkassen an Generikahersteller zu sog. Wirkstoffverträgen etabliert (vgl. Telgheder 2009). Schließlich finden sich Beispiele kompetitiver Beschaffungsinstrumente in der Automobilbranche z.B. im Rahmen von Contract Engineering- oder Original Design Manufacturing-Strategien. Hierbei werden Teile eines Fertigungsauftrages oder ein gesamter Fertigungsauftrag an ein externes Unternehmen vergeben (vgl. grundlegend Lüthje, Schumm & Sproll 2002). Die Identifikation und Auswahl potentieller CMs oder ODMs wird häufig über

kompetitive Organisationsformen wie Ausschreibungen, Auktion oder Parallelverhandlungen organisiert.

Projekt-Pitches z.B. für Wirtschaftsprüfungs- oder Unternehmensberatungs-Mandate sind weitere Beispiele von kompetitiven Organisationsformen. So werden Ausschreibungen für Beratungsprojekte u.a. von der Commerzbank oder der Deutschen Bahn verstärkt eingesetzt, um das Qualitätsniveau der Beratungsleistung zu steigern und dabei die Kosten zu senken und nicht zuletzt auch Compliance-Regeln bezüglich eindeutigen Vergabekriterien einzuhalten (vgl. Terpitz 2012).

Unternehmens- oder *netzwerkinterne organisierte Konkurrenz* zwischen Geschäftsbereichen, z.B. bei Procter & Gamble zwischen den Shampoo-Markenartikeln mit unabhängiger Geschäftsleitung und Werbung (vgl. Nalebuff & Brandenburger 1996: 104). Auch im Multiprojektmanagement wird der Wettbewerb um Ressourcen zwischen Abteilungen als Konzept für ein projekteübergreifendes Ressourcenmanagement angewendet (vgl. Kempf & Hirzel 2002: 131 ff.). Ferner existiert vermehrt eine Art organisierte „Extra-Konkurrenz“ z.B. zwischen einer internen IT-Abteilung und externen IT-Anbietern (vgl. Oppermann 2011).

Ideen-, Konzept- und Realisierungswettbewerbe

Ideen-, Konzept- oder Realisierungswettbewerbe (auch: beauty contests) stellen eine Form von Ausschreibungen dar, die nach einem spezifischen Ausschreibungsobjekt kategorisiert sind („Ideen“ z.B. Prozessverbesserungen, „Konzept“ z.B. Entwicklungskonzepte) geben¹⁷. Möglich ist auch eine Kombination der Ausschreibungsarten wie z.B. beim Solutions-Sourcing, bei dem es um die Ideenbeschaffung und Realisierung dieser Idee geht. In der Regel werden Ideenwettbewerbe geclustert nach *Ausarbeitungsgrad* auf dem Spektrum „Formulierung der Idee“ bis „Darstellung Lösungsweg“ und *Aufgabenspezifität*, die aufgespannt wird zwischen „Offene Fragestellung“ und „Spezifische Aufgabenstellung“ (vgl. Walcher 2007: 40 ff.). Sie kommen in Konstellationen zum Einsatz, in denen nur eine relative Performance (d.h. „besser oder schlechter“ als ein Konkurrenzangebot) anstatt einer absoluten, d.h. anhand von vorab definierten Maßstäben, definiert werden kann (vgl. Morgan & Wang 2010: 77f.). Als Oberbegriff

¹⁷ Mitunter gibt es Ansätze, Ideenwettbewerbe auch im Zusammenhang mit Change-Projekten einzusetzen, um dadurch z.B. die Ziele des CM sowie die Kommunikation und Mitarbeitereinbindung zu unterstützen (vgl. Klein 2010).

hat sich „Innovationswettbewerb“ etabliert, bei dem es allgemein um eine kompetitive Organisationsform zur Lösung von Innovationsproblemen geht (vgl. Habicht, Möslin & Reichwald 2011: 45).

Insbesondere Organisationseinheiten, die eine "Pionier- oder Früher-Folger-Strategie" verfolgen, setzen Ideen- und Konzeptwettbewerbe ein, um sich durch innovative, komplexe Produkte bzw. Prozesse zu differenzieren (vgl. Wildemann 2006: 243). Eingesetzt wird diese Art von Wettbewerben insbesondere gegenüber Lieferanten („up-stream“) und Kunden (Co-Innovation) (vgl. Reichwald & Piller 2009: 6ff.). Ideenwettbewerbe werden seit einiger Zeit auch als Instrument des *Crowdsourcings* (vgl. u.a. Picot & Hopf 2013; Kink & Lakhani 2013; MacCormack, Murray & Wagner 2013; Jouret 2009) eingesetzt. Praxisbeispiele für solche kompetitiven Elemente der Open Innovation-Strategie (vgl. grundlegend Ebner 2008) eines Unternehmens sind u.a. der Ideenwettbewerb „Emotionalise your light“ von Osram, „Pearlfinder“ von Beiersdorf (zur Open Innovation Strategie von Beiersdorf vgl. vertiefend Bilgram et al. 2013), „Mr Clean Magic Eraser“ von Procter & Gamble, „MyStarbucksIdea“ von Starbucks, der „Dell Idea Storm“ (vgl. vertiefend Bayus 2012), der „Name the plane Idea Contest“ von Lufthansa Cargo oder Plattformen wie „crowdspring.org“, „99designs.de“, „jovoto.de“, „innoventive.com“ oder „Crowdspring.com“, auf der Ideenwettbewerbe zu Logos, graphischem Design und Namensgebung veröffentlicht werden (vgl. Stang 2011: 47 oder auch: Kaganer et al. 2013 und Füller 2009).

Tournaments (Leistungsturniere)

Tournaments („Turniere“ oder „Leistungsturniere“) sind ebenfalls grundsätzlich eine besondere Form von Ausschreibungen. Bei ihnen steht jedoch im Fokus, dass nicht nur der Erstplatzierte eine entsprechende Vergütung für das eingereichte Angebot erhält. Vielmehr sind in Leistungsturnieren für mehrer Platzierungen unterschiedlich hohe, vorab definierte „rewards“ definiert (vgl. u.a. Kräkel 2005: 211; Kräkel & Sliwka 2004: 103; Harbring & Irlenbusch 2003: 444; vgl. vertiefend zur Theorie von Tournaments auch Teil II: 1.4.1). Explizit organisierte Tournaments sind u.a. in der Personalführung zu finden (mitunter unter dem Begriff „competitive careers“, vgl. Kräkel 2010), z.B. wenn Führungskräfte organisiert um Anteile an einer ausgeschriebenen Bonus-Zahlung wetteifern (vgl. Gibbons & Murphy 1990 oder Eriksson 1999). Ein prominentes Beispiel sind Leistungsturniere zwischen Vertriebsmitarbeitern, die entsprechend ihrer Leistungen unterschiedliche Boni erhalten. Darüber hinaus werden auch

Personalentwicklungsmodelle (Karrierepfade) im Sinne von Leistungsturnieren organisiert (vgl. Backes-Gellner, Lazear & Wolff 2001: 155 ff.). Hierbei sind als Beispiel organisierte *Recruiting-Wettbewerbe* um die Nachfolge eines Familienunternehmens zu nennen (vgl. Kuntz 2013).

Zu organisierten Tournaments zählen u.a. auch sogenannte *Talent-Clouds*. Die Firma IBM hat 2012 im Zuge einer Reduzierung der Kernbelegschaft sogenannte Internetplattform basierte Talent-Clouds eingeführt. Darin sollen sich Mitarbeiter mit ihrer Qualifikation präsentieren. IBM, aber auch andere Unternehmen vergeben über die Plattform projektbasierte Arbeitsverträge, um die die Mitarbeiter in der Cloud konkurrieren (vgl. Henning 2012: URL siehe Literaturverzeichnis).

Parallelverhandlungen

Parallelverhandlungen werden z.B. im Produktionskontext mit (potentiellen) Lieferanten, zwischen Bewerbern bei der Mitarbeiter-Rekrutierung oder (teilweise implizit) zwischen Bietern bei der Übernahme von Unternehmen veranstaltet. Hierbei kommt es zu mehreren, getrennten bilateralen Verhandlungen („Bargaining“) zwischen dem Initiator (z.B. ein OEM) und zwei oder mehr potentiellen Lieferanten. Gängige Praxis für Parallelverhandlungen ist das Einholen von Angeboten unterschiedlicher Lieferanten, die Überprüfung und der Vergleich der Angebote durch den Veranstalter sowie die Rückgabe des Angebots zur Nachkalkulation mit Angaben zu Spezifika von Konkurrenzangeboten. Das Bargaining ist dabei klar abzugrenzen von „Negotiations“ (wie z.B. in Gehaltsverhandlungen). Hierbei kommt es nicht zu mehreren parallel-laufenden Verhandlungen mit konkurrierenden Bewerbern. Im Kontext öffentlicher Ausschreibungen wird hierbei auch von „wettbewerblichem Dialog“ gesprochen (vgl. Hölper 2006).

Kompetitives Dual-Sourcing

Das transparente Vorhalten eines zweiten Lieferanten bei der Beschaffung eines Gutes durch einen Käufer wird als *kompetitives Dual Sourcing* oder auch *triadic sourcing* (vgl. Dubois & Frederiksson 2008) bezeichnet. Im Gegensatz zum Sole oder Single Sourcing (vgl. z.B. Sydow & Möllering 2004: 256 f.) wird hier bewusst Konkurrenzdruck zwischen Lieferanten erzeugt, um z.B. Qualitätsstandards zu erhöhen bzw. Verhandlungsmacht auszubauen. Ferner geht es - wie

auch beim kooperativen Dual Sourcing - um die Sicherung der Versorgung gegen einen möglichen Produktionsengpass eines Lieferanten.

Verbreitung kompetitiver Organisationsformen in der Praxis

Um die faktische Verbreitung von kompetitiven Organisationsformen explorativ zu erfassen, wurde eine quantitative Online-Studie initiiert (vgl. zum Studiendesign und allen Studienergebnissen *Anhang 3*). Durch diese konnte gezeigt werden, dass Ausschreibungen und Ideen- und Konzeptwettbewerbe als Wettbewerbsformen in einem kooperativen Kontext von 96 % respektive 62 % der Befragten regelmäßig oder manchmal eingesetzt werden. Gemäß den Studienteilnehmern bilden dabei Auktionen die am seltensten eingesetzte Form kompetitiver Organisationsform in der Praxis (vgl. *Abb. 23*).

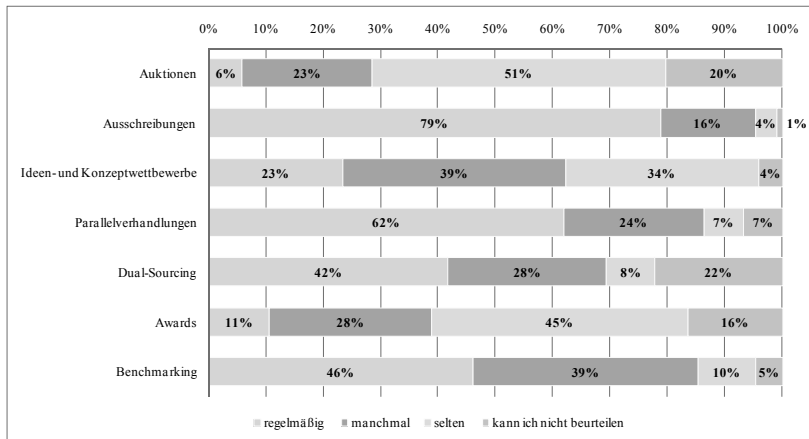


Abb. 23: Verbreitung kompetitiver Organisationsformen in der Praxis

Weitere kompetitive Organisationsformen

Neben den genannten, sehr weit verbreiteten kompetitiven Organisationsformen können noch weitere, eher weniger häufig genutzte identifiziert werden, die sich mitunter auch den oben dargestellten Kategorien zuordnen lassen:

- Das sogenannte *Leistungspreisausschreiben* wird als Instrument der Verkaufsförderung im Bereich des Marketings genutzt. Im Gegensatz zum Glückspreisausschreiben wird hier der Gewinn nicht per Los also per Zufall verteilt. Vielmehr erstellt ein Teilnehmer aktiv einen Beitrag, der durch eine Jury bewertet wird. Häufig handelt es sich hierbei um Mal- oder Fotowettbewerbe (vgl. Barowski 2004: 64, Brize 2000: 27 oder Brockhoff & Andresen 1989: 779), die der Kategorie der Ideenwettbewerbe zuzuordnen sind.
- Unter *marktschaffender Regulierung* ist der organisierte Übergang von Monopolen auf wettbewerbliche Strukturen zu zählen (vgl. Suck 2008: 33). Auch hier kann im weiteren Sinne von einer kompetitiven Organisationsform gesprochen werden, da staatliche Institutionen zum Abbau von Monopolkonstellationen Spielregeln für wettbewerbliches Handeln (z.B. Markt-Zugangsregeln) flankiert durch Sanktionen und Anreize definieren und damit einen „fairen“ Wettbewerb und effizienten Märkte implementieren wollen (vgl. Suck 2008: 33; König & Dose 1993: 34).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine Reihe von Beispielen für kompetitive Organisationsformen existiert (vgl. z.B. auch Bothne, Kang & Stuart 2007: 206). Die bislang nicht angesprochenen, in *Abb. 24* (eigene Darstellung) aufgezeigten Beispiele lassen sich entweder der Kategorie der Ausschreibung oder der des Rankings zuordnen. Die Zusammenstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll die Verbreitung kompetitiver Organisationsformen illustrieren.

Disziplin ¹⁸	Kompetitive Organisationsformen (Beispiele)
Sport	Olympiaden, Europa- oder Weltmeisterschaften, ...
Bildung, Forschung und Wissenschaft ¹⁹	PISA, Lehrveranstaltungsevaluation, Spitzencluster-Wettbewerb des Bundesforschungsministeriums (v.a. Projekte zu E-Mobilität, carbonfaser-verstärkte Kunststoffe, Biomasse-Produkte, etc.), DFG-geförderte Forschungsprogramme, Exzellenzinitiative der Universitäten, CHE-Ranking, Deutscher Studienpreis, Nobelpreis, ...

¹⁸ vgl. zu Beispielen von Wettbewerb im Bereich Wissenschaft und im Bereich Unterhaltung Tauschek 2013: 9 ff. oder Rosa 2006: 85 und Wetzel 2013b: 60 ff.

¹⁹ vgl. vertiefend und mitunter kritisch hierzu u.a. Franck 2002 oder Münch 2011

Kunst/ Musik	Deutschland sucht den Superstar, Eurovision Song Contest, Grammy-Awards, Oscars, Bücher Bestseller-Listen, ...
Politik	Parteienwettbewerb, ...

Abb. 24: Spektrum weiterer kompetitiver Organisationsformen

1.7 Relationship Management in Bezug auf Wettbewerberbeziehungen

In den in Teil I: 1.2 wurde bereits begründet, dass im Rahmen bestehender Sparten des Relationship Managements kein Konzept für ein Beziehungsmanagement zwischen *Wettbewerbern* existiert. Daher soll im Folgenden ein solches Verständnis entwickelt werden.

1.7.1 Demarkation von Geschäftsbeziehung und Geschäftsbeziehungsmanagement in Bezug auf Wettbewerber

Geschäftsbeziehung

Der Begriff „*Geschäftsbeziehung*“ ist in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur sehr vielfältig und mitunter heterogen geprägt, wie folgende Übersicht über ausgewählte Definitionen von „Geschäftsbeziehung“ illustriert (vgl. Abb. 25; übernommen und erweitert aus Gersch 1998: 12, Tab. 1.1).

Publikation	Definition „Geschäftsbeziehung“
Kliche 1991: 44 und 154	„[...] eine auf längere Sicht eingerichtete ökonomische Austauschbeziehung zwischen Marktakteuren.“
Diller & Kusterer 1998: 211 f.	„[...] jede[r] von ökonomischen Zielen zweier Organisation geleitete Interaktionsprozeß zwischen zwei oder mehr Personen ab dem ersten Geschäftsschluß.“
Plinke 1989: 307 f.	„Eine Lieferanten-Kunden-Beziehung ist eine Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager, die nicht zufällig ist. ‚Nicht zufällig‘ heißt entweder, daß es auf der Anbieter- und/ oder Nachfragerseite Gründe gibt, die eine planmäßige Verknüpfung zwischen

	Markttransaktionen sinnvoll erscheinen lassen oder die de facto zu einer Verknüpfung führen. Eine Lieferanten-Kunden-Beziehung läßt sich also als eine Folge von Transaktionen ansehen, zwischen denen eine „innere Verbindung“ existiert.“
Diller 1994: 1	„[...] von ökonomischen Zielen geleitete Interaktionsprozesse mit personalen Kontakten, langfristigen Geschäftsperspektiven und (damit verbunden) einer investiven Komponente.“
O’Neal 1989: 56	Phänomen „of the exchange process as a continuing interactive process between the market center of the industrial marketer and the buying center of the organizational purchaser.“
Gemünden & Heydebreck 1994: 259	„[...] langfristig angelegte, von ökonomischen Zielen geleitete Interaktionsprozesse und Bindungen zwischen Mitgliedern verschiedener Organisationen, die auf eine Folge von Austauschbeziehungen gerichtet sind.“
Weiber & Beinlich 1994: 122	„[...] eine Abfolge von Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager, die untereinander auf unterschiedliche Arten verbunden sein können.“
Diller 1995a: 287	„Als Geschäftsbeziehung gelten hier alle anbieterseitig von ökonomischen Zielen geleitete, direkte, integrative und auf mehrmalige Transaktionen ausgerichtete Interaktionsprozesse zwischen einem Güteranbieter und –nachfrager.“
Riemer 2005: 25	„[...] eine Historie gemeinsamer Transaktionen zwischen zwei Akteuren sowie der Erwartung gemeinsamer Transaktionen in der Zukunft.“

Abb. 25: Exemplarische Übersicht zu Definitionen von „Geschäftsbeziehung“ in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur

Trotz der unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen der einzelnen Definitionen, welche maßgeblich daraus resultieren, dass diese verschiedenen Forschungsbereichen zuzuordnen sind, lassen sich bei der Analyse dieser Definitionen als Ausdruck des aktuellen State-of-the-Art der Forschung folgende drei notwendigen Kern-Elemente für das Zustandekommen bzw. das Vorhandensein einer Geschäftsbeziehung ableiten: (1) Vorhandensein einer Anbieter-Nachfrager-Beziehung, (2) Austausch in Form einer (formalisierten) Transaktion, (3) auf Langfristigkeit (Beziehung als Potenzial) angelegter Beziehungsansatz (vgl. z.B. auch Dwyer, Schurr & Oh 1987: 12).

Es ist offensichtlich, dass gerade diese drei basalen Definitionsmerkmale auf Wettbewerberbeziehungen nicht zutreffen: Zum einen sind Wettbewerber nicht auf vertikaler (wie Kunden-Lieferantenbeziehungen), sondern auf horizontaler Ebene miteinander verbunden (vgl. vertiefend Teil II: 2). Gleichzeitig ist der Austausch zwischen Wettbewerbern nur in Ausnahmefällen eine konkrete Transaktion. Vielmehr findet hier eher informationeller und sozialer anstatt ökonomischer Austausch statt (vgl. Bengtsson & Kock 2000: 414). Häufig

existiert nur (einseitiger) Transfer, z.B. beim Signaling ohne Rückmeldung von der Gegenseite. Zum anderen ist eine Wettbewerberbeziehung „[...] eine von Dynamik und Kontinuität charakterisiertes, sich in einer Vielzahl nicht nur kompetitiver, sondern auch kooperativer Interaktionen und Episoden konkretisierendes, in differenziertesten Interaktionsdimensionen und –rollen widerspiegelndes Beziehungsgeflecht zu sehen“ (Miklis 2004: 135; vgl. zur Dynamik von Wettbewerb auch Berg 1989: 17 f. oder Helmstädter 1989: 20 f.). Das Verständnis von Geschäftsbeziehung muss daher für diese Arbeit angepasst bzw. erweitert werden. Dies geschieht insbesondere dadurch, dass die Geschäftsbeziehungs-Definition von dem Fokus auf *Transaktionen* gelöst und stattdessen eine (institutionelle) *Beziehungsperspektive* auf Basis eines Netzwerkverständnisses eingenommen wird (vgl. analog Dwyer, Schurr & Oh 1987).

So betrachten vorliegende RM-Konzepte Beziehungen primär aus einer *funktionellen* Perspektive, in der Interdependenzen zwischen Gütern, Angebots- und Nachfragemengen, Services, Wissen oder Marken im Fokus stehen (vgl. Reiss 2011a: 11; zu Objekten des Austausches in Netzwerken vgl. u.a. auch Allee 2000). Im Gegensatz hierzu basiert die institutionell-geprägte, relationale *Beziehungsperspektive* auf der netzwerkförmigen Konfiguration von Parteien, Akteuren oder Organisationseinheiten. Im Mittelpunkt stehen hier die Verbindungen zwischen zwei oder mehr dieser Konfigurationselemente in Gestalt von Verhandlungen, Vereinbarungen, Erwartungshaltungen, Screenings oder Vertrauen (vgl. Reiss 2011a: 11). Auch in Bezug auf Wettbewerb wurden diese beiden Perspektiven bereits differenziert: So fokussiert die Volkswirtschaftslehre die von funktionellen Abhängigkeiten (z.B. zwischen Substitutionsprodukten) geprägte Marktstrukturen, während in den Organisationswissenschaften das Verhalten von individuellen Organisationseinheiten im Vordergrund steht (vgl. Baum & Korn 1996: 255). Hierzu zählen die Umsetzung kompetitiver Strategien, das Prüfen der gegnerischen Fähigkeiten und Resilienz, die Verteidigung der eigenen Reputation und das kompetitive Signalling (vgl. Chen & MacMillan 1992: 541). Jedoch wurde (wie bereits mehrfach erwähnt) die relationale Natur von Wettbewerb bzw. Wettbewerberbeziehungen auch in den Organisationswissenschaften bislang kaum untersucht (vgl. Baum & Korn 1996: 256).

Um ein breiteres, institutionell geprägtes Verständnis für Geschäftsbeziehungen zu entwickeln, das auch horizontale Wettbewerberbeziehungen einbezieht, wird auf die Vertreter der schwedischen IMP Group recurriert. Sie haben auf Basis eines „Interaction Approach“-Modells ein netzwerkgeprägtes Verständnis von Geschäftsbeziehungen konzipiert (vgl. grundlegend den Herausgeberband von Ford 2002 sowie zum „Interaction Approach“ Ford, Hakansson &

Johanson 1986). Obwohl hierbei zwar grundsätzlich - aufgrund der Verortung im Bereich der Marketingwissenschaften - Anbieter-Nachfrager Beziehungen im Fokus stehen, kann deren Ansatz auch auf horizontale Beziehungen übertragen werden. Die Substanz von Business Relationships kann demnach durch die drei Bestandteile *activity links*, *resource ties* und *actor bonds* ausgedrückt werden (vgl. Hakansson & Snehota 1995: 28 ff.; Dubois & Hakansson 1997: 46 ff.; Turnball, Ford & Cunningham 1996; Hakansson & Johanson 1993: 35 ff.; Hakansson & Johanson 1992; Easton 1992: 8 ff.; Braziotis et al. 2013): Unter *activity links* wird verstanden, dass jegliche Aktivitäten, die innerhalb eines Referenzakteurs unternommen werden, nicht nur Einfluss auf die intraorganisationale Struktur und Strategie, sondern auch Einfluss auf die Beziehung zu einem anderen Unternehmen haben. *Resource ties* meint die Verbundenheit von Ressourcenelementen zwischen Akteuren z.B. hinsichtlich Personal, Maschinen, Ausstattung, Kapital, Wissen oder Image. *Actor bonds* entstehen, wenn Unternehmen sich gegenseitig füreinander interessieren und entsprechend beobachten.

Subsumierend ergibt sich folgendes, netzwerkorientiertes Verständnis von (Geschäfts-) Beziehungen:

Business Relationships sind *alle* für den Geschäftserfolg eines Unternehmens *relevante* Beziehungen²⁰ (vgl. Reiss 2011d: 143 und ähnlich Reiss 2009a: 48 f.). Relevante Beziehungen zeichnen sich dadurch aus, dass Aktivitäten eines Akteurs *Einfluss* auf den Erfolg eines anderen haben. Für das Zustandekommen ist kein formalisierter, transaktionaler Austausch notwendig.

Geschäftsbeziehungsmanagement

Nachdem nun ein Verständnis für die Definition von Business Relationships geschaffen wurde, soll darauf aufbauend eine Definition des *Managements* von Geschäftsbeziehungen gefunden werde, die auch Wettbewerberbeziehungen umfasst. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass es kardinales Ziel eines Beziehungsmanagement-Ansatzes ist, jegliche Grundsätze, Leitbilder und Instrumente zur „zielgerichteten Selektion, Anbahnung, Steuerung und Kontrolle von

²⁰ Dieses erweiterte Verständnis von Relationships findet sich auch in dem im finanzwirtschaftlichen Bereich etablierten *Relationship Lender*-Konzept, das eine langfristige, auf implizitem Vertrag basierende Beziehung zwischen einer Bank und einem Kreditnehmer und die daraus resultierenden Kosten beschreibt; vgl. Hauck 2011: 295 oder Elsas 2002.

Geschäftsbeziehungen“ (Diller 1995a: 286) z.B. zu Lieferanten, Kunden oder Wettbewerbern integrativ zu vereinen (vgl. Diller 1995a: 286 und Riemer & Klein 2002: 7).

Das etablierte Verständnis von Relationship Management ist stark geprägt von der Sicht auf vertikale, Anbieter-Nachfrager-Beziehungen. Im Mittelpunkt stehen Interaktionen zur Erreichung gemeinsamer Ziele (vgl. u.a. Bengtsson & Kock 2000: 414). So können aus parteienfokussierten Ansätzen, wie dem CRM oder SRM nur schwer Inhalte für ein generisch gültiges RM-Verständnis abgeleitet werden, da in diesen dominant die vertikale Kunden-Lieferanten-Beziehung im Vordergrund stehen. Dies lässt sich z.B. am formulierten Ziel des CRM festmachen: „Das Kundenbeziehungsmanagement bezweckt, Kunden mit attraktivem Markt- und Ressourcenpotenzial zu gewinnen und mit geeigneten Programmen zu binden.“ (Meier 2004: 331). Ferner lässt sich der Fokus auf vertikale Beziehungen anhand der Prinzipien und Methoden des CRM illustrieren, die u.a. die Erhöhung der Kundenzufriedenheit, das Kundenwert-Management, die systematische und personalisierte Kundenkommunikation sowie Leistungserstellung und Kundenbindungs- und Customer-Recovery-Maßnahmen umfassen (vgl. Ott 2009: 247).

Zwar ist aus dem Marketing die sog. *Wettbewerberorientierung* als zweite Dimension der Marktorientierung neben der Kundenorientierung bekannt (vgl. grundlegend Knack 2006: 90 ff. oder Balakrishnan 1996). Das dreistufige Phasenmodell der Wettbewerberorientierung umfasst die Phasen „Generierung von Informationen über die Wettbewerber“, „Verteilung der Information über die Wettbewerber“ und „Reaktion auf diese Wettbewerbsinformationen“ auf (vgl. Knack 2006: 90 f.). Das Konstrukt der Wettbewerberorientierung hat jedoch den Fokus auf funktionellen Aspekten der Differenzierung (z.B. in Bezug auf Produkteigenschaften, Kundenservice, Preis, Vertriebsnetzwerk) und weniger auf beziehungsorientierten Parametern. Darüber werden weder organisierte Formen von Wettbewerberbeziehungen noch hybride Beziehungen und auch keine konkreten Managementaktivitäten behandelt, wie sie im Rahmen des hier zu konzipierenden ganzheitlichen Relationship-Managementmodells benötigt werden.

Im ebenso aus der Marketing-Forschung bekannten Konzept des *Relationship Marketing* (vgl. Bruhn 2009; Mattsson 1997 oder Hunt 1997) finden sich Fragmente einer Definition des Beziehungsmanagements zwischen Konkurrenten. Dort wird eine Differenzierung in

Relationship Marketing im engeren Sinne²¹, welches ausschließlich Kundenbeziehungen fokussiert (vgl. auch Hollensen & Opresnik 2010: 7f.), und Relationship Marketing im weiteren Sinne vorgenommen, das sich auf alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens – also auch Wettbewerber – bezieht (vgl. Bruhn 2009: 11 f.). Dabei werden Beziehungen zu Wettbewerbern mitunter als „laterale Beziehung“ bezeichnet (vgl. Castaldo 2007: 14) oder als „Gelegenheitsbeziehungen“ (Diller & Kusterer 1988: 219) bewertet. RAUSCHER beschreibt in diesem Zusammenhang drei Gruppen von Relationship Marketing-Konzepten und nennt das am breitesten gefasste „*Broadened Relationship Marketing*“, das sich vom Bezug auf einen Absatzkanal löst und damit mitunter auch Beziehungen zu Wettbewerbern umfasst (vgl. Rauscher 2002: 117 f.). Die koordinationspezifischen Merkmale des Relationship Marketing-Ansatzes bleiben sehr oberflächlich und umfassen mit Blick auf die Managementorientierung die Phasen Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle (vgl. Bruhn 2009: 12). Darüber hinaus beschränkt sich der Ansatz auf ein Kooperationsmanagement zwischen Wettbewerbern z.B. in Gestalt von Entwicklungspartnerschaften oder Strategischen Allianzen zwischen Konkurrenten (vgl. Diller 1995b: 442 f. oder Rauscher 2002: 117). DILLER (1995b) definiert demgegenüber als Managementsparten Individualisierung, Selektion, Interaktion und Integration (vgl. ähnlich Hougaard & Bjerre 2003: 33 ff.) und bleibt damit ähnlich generisch.

Mit Blick auf die vorhandenen Konzepte und das Ziel der Definition eines ganzheitlichen *Management*-Ansatzes für Beziehungen zwischen Wettbewerbern muss eine *Erweiterung* des RM-Verständnisses in Bezug auf folgende Aspekte vorgenommen werden (vgl. auch *Abb. 26*; eigene Darstellung):

²¹ Nach DILLER ist das Beziehungs-/ Relationship-Marketing (im engeren Sinne) eine Unterkategorie des Beziehungsmanagements und fokussiert ausschließlich vertikale Anbieter-Nachfrager-Beziehungen (vgl. Diller 1995b: 442).

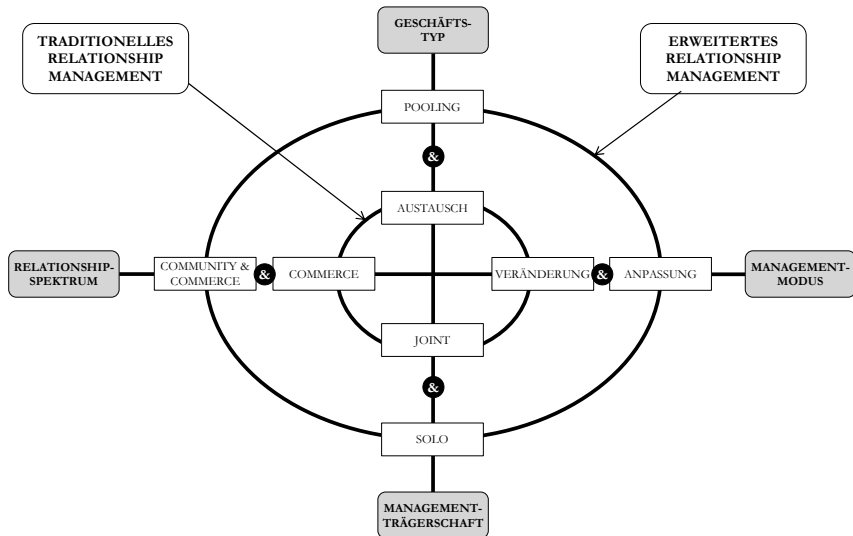


Abb. 26: Erweitertes Verständnis von Relationship Management

Zunächst hat das organisierte RM nicht nur die Gestaltung von Verträgen im Sinne der Kontraktökonomie zum Gegenstand (wie z.B. der Kaufvertrag im SRM oder ein Arbeitsvertrag im HRM), sondern umfasst als ganzheitliches Koordinationsmodell mit dem technokratischen, dem strukturellen, dem informationellen, dem personellen und dem kulturellen Sektor insgesamt fünf Gestaltungssektoren (vgl. ausführlich Teil IV dieser Arbeit). Darüber hinaus geht ein ganzheitliches Relationship Management über die reine Gestaltung der Integration zwischen Akteuren, also z.B. vertrauensbildende Maßnahmen (z.B. Erhöhung der Kundenbindung, Lieferantenintegration, etc.) hinaus. Es umfasst in gleichem Maße Aktivitäten zur Gestaltung der Interdependenz zwischen Akteuren (vgl. hierzu ausführlich Teil II: 3).

Ferner muss der RM-Ansatz für Wettbewerberbeziehungen aufbauend auf einer Netzwerkperspektive als *trilaterales* Managementkonzept aufgebaut sein (vgl. Reiss 2008: 999 f.). So hat HAKANSSON fest gestellt, dass „exchange or interaction between two companies must be seen as an integrated part of a larger network of relationships” (Hakansson 1992: 129). Da Geschäftsbeziehungen nicht unabhängig voneinander, sondern in einem Netzwerk von Akteuren und/oder von Beziehungen verknüpft sind, führt jegliche Gestaltung einer Beziehung zwischen zwei Akteuren in einer triadischen Konfiguration (z.B. Ein Anbieter und zwei Kunden) in der

Regel auch zu einer Veränderung der jeweils anderen Beziehung (vgl. Hakansson & Ford 2002: 134).

Zusammenfassend kann das ganzheitliche Relationship Management, welches analog zur oben abgeleiteten Definition von Beziehung auch Konkurrentenbeziehungen berücksichtigt, folgendermaßen definiert werden (vgl. Reiss 2008: 997 sowie Gremminger 1995: 228):

Das **Relationship Management** ist das Management der Beziehungen zwischen zwei oder mehr für den Geschäftserfolg eines Akteurs relevanten Wirtschaftssubjekten (Akteure, Parteien, Partnern). Es umfasst die Koordination aller Assoziationszusammenhänge (Interaktion und Infrastruktur) im Rahmen der Beziehung und beschränkt sich dabei nicht auf eine Erhöhung der Integration zwischen den Akteuren ausgerichtete Aktivitäten. Das RM hat zum Ziel, das durch die Beziehung repräsentierte Potential, den Prozess und das Resultat kosten- und nutzenorientiert zu gestalten.

Daraus lassen sich für das Competitor Relationship Management im Speziellen drei Typen generieren (vgl. Abb. 27; eigene Darstellung; vgl. hierzu und im Folgenden Reiss 2011a: 2 f.): Die *emergente Konkurrenz-Konstellation* repräsentiert analog der in Teil II: 1.5 vorgestellten Beziehungsschichten von Wettbewerberassoziationen alle Connection-Beziehungen. Hiermit sind alle faktisch vorhandenen Interaktionsverbünde aufgrund einer Substitutionselastizität zwischen zwei (oder mehr) Konkurrenten gemeint. *Organisierte Wettbewerbe zur Geschäftsförderung* umfassen Ausschreibungen (von Entwicklungs-, Konstruktions- und Produktionsaufträgen, Stellen usw.), Tournaments, Awards (z.B. Qualitäts- und Innovationspreise), Parallelverhandlungen, Dual- oder Second-Sourcing-Modelle, Auktionen, Rankings, Benchmarkings, Pitches, Ideen- und Konzeptwettbewerbe, Talentsuch-Veranstaltungen, die ein Organisator bewusst initiiert, um von der Konkurrenzsituation zwischen zwei Parteien zu profitieren (z.B. um den günstigsten Lieferanten zu identifizieren). Bei *organisierten Wettbewerben zur Geschäftsgenerierung* unterstützt der Wettbewerb nicht ein Geschäft, sondern repräsentiert selbst ein Geschäftsfeld. Ein Beispiel hierfür ist das Unternehmen Exist Primecup, das u.a. Bildungswettbewerbe veranstaltet, mit dem Ziel, zukunftsorientierte Ideen, Konzepte und Projekte für Bildungseinrichtungen zu generieren. Außerdem findet sich diese CompRM-Konstellation z.B. bei Liga-Betreibern im Profi-Sport (z.B. UEFA, DFB, IOC), Fernsehsendern (z.B. Quiz-Formate) und Turnier-Veranstaltern (z.B. Formel 1, Leichtathletik-Turniere, Olympiaden, etc.).

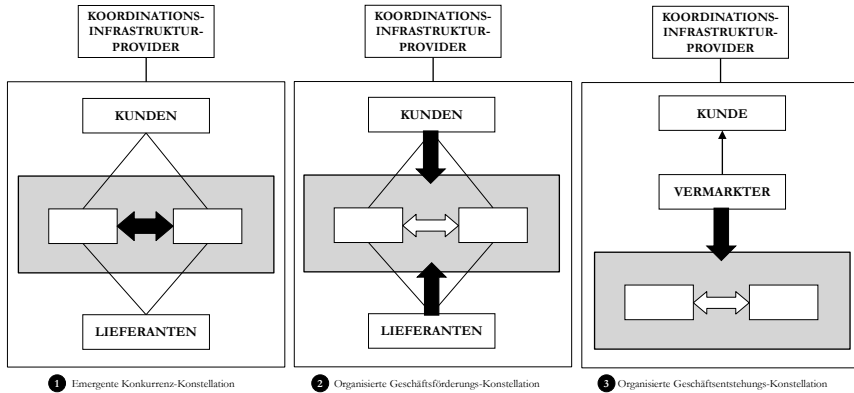


Abb. 27: Konstellationen des Competitor Relationship Management

1.7.2 Bausteine des Relationship Managements zwischen Wettbewerbern

Nachdem nun die definitorischen Merkmale von Business Relationship und Relationship Management für Wettbewerberbeziehungen hergeleitet wurden, werden im Folgenden die Bausteine des Business Relationship Management vorgestellt. Diese werden im weiteren Verlauf der Arbeit in Bezug auf Konkurrentenbeziehungen konzipiert und dienen daher als Strukturvorgabe für die weitere Argumentation.

Das für Beziehungen zwischen Wettbewerbern erarbeitete Relationship Management-Modell baut zunächst auf dem Modell der (mikro-) ökonomischen Institutionenanalyse auf, welches aus den Parametern *Institution*, *Austausch*, *Effizienz* und *Kosten* besteht (vgl. Ebers & Gotsch 2006: 248 oder Hodgson 1988: 147; vgl. vertiefend zu Institutionenanalyse auch Franck 1995: 20 ff.). Das dahinter liegende Erklärungsmuster lässt sich wie folgt beschreiben: „Institutionen« regulieren den »Austausch« von Gütern, Leistungen und Verfügungsrechten; dieser Austausch verursacht »Kosten«; die Kosten beeinflussen die »Effizienz« der Faktorallokation; diese wiederum entscheidet über die Vorteilhaftigkeit und die Wahl von bestimmten »Institutionen«, welche den »Austausch« regulieren (und zudem unmittelbar »Kosten« der Etablierung und der Aufrechterhaltung einer institutionellen Regelung erzeugen) usw.“ (Ebers & Gotsch 2006: 248 f.; vgl. hierzu auch Elsner 1986: 202 ff.). Die vier Elemente dieses Modells müssen in Bezug auf

Wettbewerb konkretisiert werden. Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung und der realen Komplexität von Wettbewerberbeziehungen wird das institutionenökonomische Modell um die generischen Bausteine des (organisationstheoretischen) Business Relationship Managements (BRM) erweitert, insbesondere mit spezieller Berücksichtigung von Konfigurations- und Assoziationsdeterminanten von Wettbewerb. Die generischen Modellbausteine des Relationship Managements umfassen dabei *Akteure*, *Relationship*, *Performance*, *Aktivitäten* und *Kontext der Relationship* (vgl. Abb. 28; eigene Darstellung nach Reiss 2008: 997).

AKTEURE	RELATIONSHIP	PERFORMANCE	AKTIVITÄTEN	KONTEXT DER RELATIONSHIP
▪ Konfiguration einer Beziehung (Beteiligte und Betroffene) z.B. Zielgruppen, Key Accounts, Stakeholders, ...	▪ Ergebnisse, Prozesse und Potenzial einer Beziehung z.B. Verhandlungen, Verträge, ...	▪ Kosten und Nutzen einer Beziehung z.B. sinkende Transaktionskosten, steigendes Umsatzvolumen, relational rents, ...	▪ Management- und sonstige Aktivitäten der Parteien z.B. Monitoring der Beziehung, Kauf, Verkauf, ...	▪ Relationship-relevanter Kontext z.B. E-Commerce, Schiedsstellen, Zugabe-Verordnungen, ...

Abb. 28: Generische Modellbausteine des Relationship Managements

Die Verschmelzung der beiden Modelle wird vor allem konzipiert, um ein realistischeres und aussagefähigeres Konzept zur kosten- und nutzenorientierten Gestaltung von Wettbewerberbeziehungen entwickeln zu können und nicht zuletzt den Defiziten des relativ einfach aufgebauten Modells der Institutionenanalyse zu begegnen. So wird es zum Beispiel durch die Integration des *Performance*-Bausteins aus dem BRM in die Modellbausteine *Effizienz* und *Kosten* des Modells der Institutionenanalyse möglich, sowohl Kosten als auch Nutzen und sowohl Effizienz- als auch Effektivitätsaspekte einer Institution - in der vorliegenden Arbeit konkret von Wettbewerb - zu berücksichtigen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der positiven, leistungsstimulierenden Wirkung von Wettbewerb als Nutzenkomponente unumgänglich. Außerdem liegt diese Verbindung von klassischer Ökonomik (Institutionenanalyse) und Organisationstheorie (BRM-Modell) ganz in der Tradition der Theorienfamilie der Neuen Institutionenökonomik, die ein interdisziplinäres Theoriekonstrukt aus den Rechts-, Wirtschaftswissenschaften und Organisationstheorie darstellt (vgl. Williamson 1996: 3). Die vorliegende Arbeit leistet damit einen Beitrag zur Weiterentwicklung und damit zur Erhöhung des Detaillierungsgrades dieser Theorienfamilie.

Der konzeptionelle Rahmen für die vorliegende Arbeit ist in Abb. 29 dargestellt (eigene Darstellung in Anlehnung an Ebers & Gotsch 2006: 248, Abb. 7.1), in der die Bausteine des

generischen Relationship Managements und der ökonomischen Institutionenanalyse verknüpft werden.

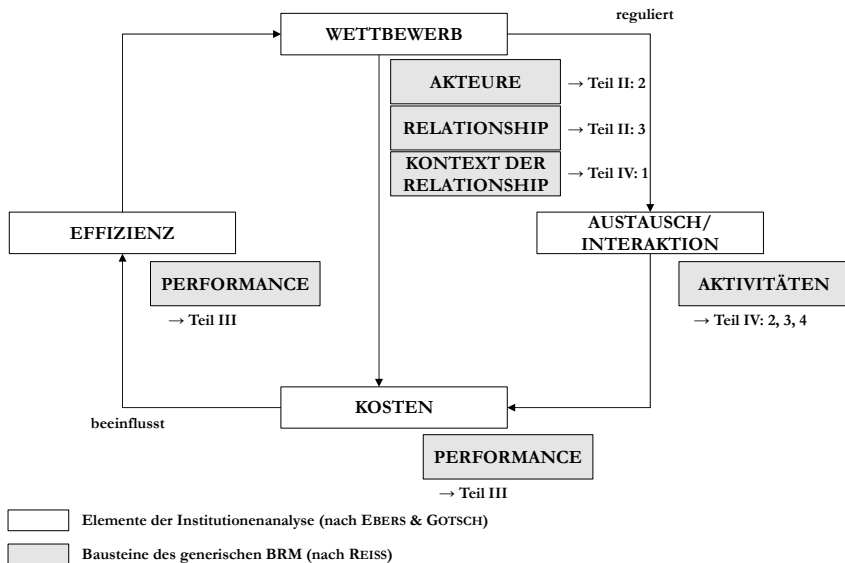


Abb. 29: Rahmenkonzept für das Beziehungsmanagement zwischen Wettbewerbern

2. Konfigurationsparameter in Wettbewerberbeziehungen

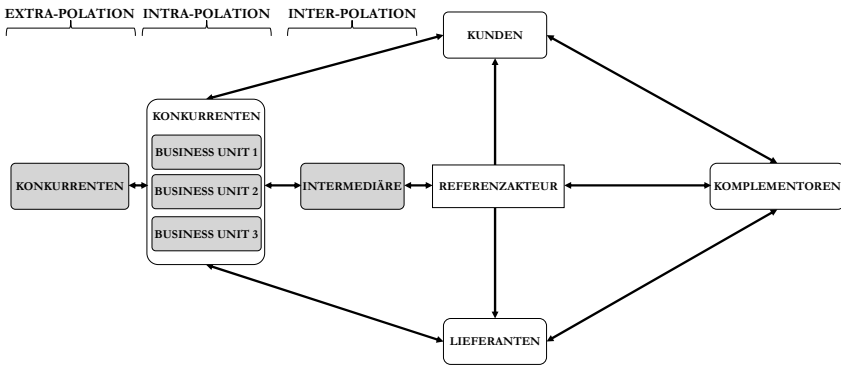
Nachdem im vorangegangenen Kapitel die formalen Parameter in Wettbewerberbeziehungen geklärt wurden, sollen in den folgenden Kapiteln die beiden zentralen Beziehungsparameter der *Konfiguration* und *Assoziation* einer kompetitiven Relationship (vgl. Abb. 26) untersucht und detailliert spezifiziert werden. Mit der Konfiguration von Wettbewerberbeziehungen werden die am Wettbewerb involvierten *Parteien* beschrieben (z.B. Anzahl, Größe, Umfang) sowie deren *Rollen* (z.B. Veranstalter, Gutachter, Jury, Schlichter, Teilnehmer) festgelegt.

2.1 Wettbewerberbeziehungen im Extended Value Net

Für die Beschreibung der Konfiguration von Wettbewerb und Wettbewerberbeziehungen eignet sich das 360°-Beschreibungsmodell des sogenannten *Value Net*²² (vgl. Nalebuff & Brandenburger 1996: 16 ff.; vgl. ähnlich Ojala & Tyrväinen 2011). Es ermöglicht einerseits sowohl die Definition von *Beziehungen* zwischen Akteuren (Kanten) als auch die daraus abgeleiteten *Rollen* (Knoten) des jeweiligen Akteurs und damit eine ganzheitliche Konfigurationsanalyse von Wertschöpfungssystemen. Andererseits werden im Value Net - im Gegensatz zu Rollenkonzepten wie z.B. aus dem Supply Chain Management bekannt - sowohl *vertikale* Beziehungen, also Relationships down- und upstream zu *Kunden* und *Lieferanten*, als auch *horizontale* Beziehungen zu *Konkurrenten* und sog. *Komplementoren* (vgl. hierzu grundlegend Günther 2015) aus der Sicht eines Referenzakteurs betrachtet. Zu den Komplementoren für Wettbewerberskonfigurationen zählen u.a. Anbieter von Ausschreibungsplattformen oder nationale und supranationale Institutionen, die mittels Wettbewerbsgesetzgebung für einen fairen Wettbewerb sorgen, sein.

Aufgrund der in der Realität herrschenden Komplexität von Netzwerkkonfigurationen wurde dieses Grundmodell mit Hilfe von drei Erweiterungen in ein *Extended Value Net* überführt (vgl. grundlegend Reiss 2006). Dies ermöglicht im Speziellen, die Konfiguration von Wettbewerberbeziehungen detaillierter und realitätsnäher zu beschreiben (vgl. *Abb. 30*; eigene Darstellung in Anlehnung an Reiss 2006: 15 Abb. 2):

²² Hiermit ist nicht das von PAROLINI propagierte Value Net gemeint, das sich stark auf PORTERS Value Chain-Modell stützt und insbesondere das Defizit aufweist, primär vertikale Relationships zu fokussieren (vgl. Parolini 1999).


 Abb. 30: Extended Value Net für Wettbewerberbeziehungen²³

- Mit Hilfe der *Intrapolation* wird die Spezifikation *innerhalb* der jeweiligen Akteure konkretisiert und damit die „[...] Mikro-Struktur der Knoten im Value Net besser abgebildet.“ (Reiss 2006: 16). So ist z.B. im Kontext von Wettbewerberbeziehungen sinnvoll, einen Kunden- oder Lieferantenpool weiter in bestimmte Kunden- oder Lieferantengruppen zu differenzieren, wenn diese z.B. Objekt von Verkaufsauktionen oder Instrumenten kompetitiven Sourcings (vgl. Teil II: 1.6) sind. Mittels Intrapolation gelingt ferner die Klassifikation von Wettbewerbern z.B. im Rahmen von strategischen Gruppen (z.B. lokale versus überregionale Anbieter; vgl. insb. auch Teil IV: 2.1.1).

Darüber hinaus hilft die Intrapolation, *internen* Wettbewerb innerhalb eines Akteurs zu beschreiben. Dieser wiederum kann sich entweder ausschließlich auf einen Akteur beziehen (z.B. bei geschlossenen (organisierten) Ideenwettbewerben innerhalb eines Unternehmens oder bei (emergenter) Kannibalisierung zwischen Marken innerhalb eines Konzerns) oder auf „grenzüberschreitenden Wettbewerb“ zwischen internen und externen Akteuren. Dies ist z.B. im Produktionskontext häufig bei Ausschreibungen von Produktionsaufträgen zwischen mehreren (konzerninternen und -externen) Produktionsstandorten der Fall (vgl. ausführlich u.a. Teil II: 3.4).

- Die sogenannte „Interpolation bezieht sich auf zusätzliche Vernetzungsarenen mit Akteuren, die »zwischen« den vorhandenen Akteuren im Basismodell angesiedelt sind.“

²³ Die Value-Net Erweiterungen in Form von Inter-, Intra- und Extrapolation werden auch in Bezug auf alle anderen Rollen im Value Net vorgenommen (z.B. die Betrachtung der Kunden der Kunden). Sie wurden jedoch in dieser Abbildung aus Gründen der verbesserten Übersichtlichkeit nur in Bezug auf die Rolle eines Wettbewerbers illustriert.

(Reiss 2006: 17). Zwischen mehreren Wettbewerbern sind solche Intermediäre insbesondere *neutrale Dritte*, wie z.B. Gerichte, Schiedsstellen, Schlichter, Moderatoren, oder Jurys. Darüber hinaus treten zwischen Referenzakteur und Kunden oder Lieferanten häufig Auktionsveranstalter, Event-Agenturen für Wettbewerb als Geschäftsmodell (vgl. Teil II: 1.7.1) oder Marktplatzbetreiber (z.B. mit Ausschreibungsinfrastruktur) in Erscheinung.

- Mit dem Ziel einer „Verlängerung“ (Reiss 2006: 16) des Value Net wird eine Extrapolation durchgeführt. Hierbei werden Wettbewerber der Wettbewerber oder Kunden der Kunden näher betrachtet (in Bezug auf Kunden der Kunden vgl. z.B. Anderson & Wouters 2013 oder Kleinaltenkamp et al. 2011). Hierdurch erweitert man die Betrachtung von „short-distance Beziehungen“, die z.B. im klassischen Supply Chain Management durch Input-Output-Beziehungen geprägt sind, um „long-distance-Beziehungen“. In diesem Sinne sind z.B. die Deutsche Post und lokale Briefzusteller direkte Wettbewerber im Value Net. Wettbewerber dieser Wettbewerber sind wiederum Anbieter von E-Mail, Fax und Telephon-Services als alternative Telekommunikationsmedien. Ein ähnliches Beispiel ergibt sich im Speditionsbereich, wo mehrere Spediteure als direkte Wettbewerber mit der Schienenlogistik indirekt konkurrieren (intramodaler Wettbewerb versus intermodaler Wettbewerb). Insbesondere auch am Beispiel der geographischen Marktabgrenzung (direkter Wettbewerb innerhalb nationaler Grenzen; indirekter Wettbewerb auf internationaler Ebene; vgl. zu einem Beispiel aus dem Finanzdienstleistungsbereich auch Reiss & Zieger 2006b: 73 f.) zeigt sich, dass aus Sicht eines Referenzakteurs die Substitutionselastizität von „Tier 1“-Konkurrenten zu „Tier 2“-Konkurrenten abnimmt.

Das (extended) Value Net verdeutlicht ferner, dass für Wettbewerb Beziehungskonfigurationen in einer *Triade* konstituierend sind, z.B. Unternehmen-Wettbewerber-Kunde (vgl. z.B. Söllner 2008: 207). Dabei stellt eine Triade grundsätzlich „ein Netzwerk mit drei Knoten“ (Jansen 2006: 62) dar. Während die etablierten Koordinationsansätze (z.B. das Supply Chain Management) in der Regel einen bilateralen Austausch zwischen zwei Akteuren (*Dyade*) mit einer spezifischen Rollenverteilung (z.B. Anbieter-Abnehmer (Buyer-Seller), Vorgesetzter-Mitarbeiter, Shareholder-Manager) als Gestaltungsobjekte fokussieren, muss ein Koordinationsansatz für Beziehungen zwischen Wettbewerbern auf eine triadische Konfiguration (z.B. Strategisches Dreieck) oder gar eine polyadische Konfiguration (z.B. bei oligopolpolitischen Märkten oder strategischen

Gruppen) erweitert werden. Eine Negativdefinition hierfür erhält man aus der Mikroökonomik, in der die Betrachtung von Märkten im Vordergrund steht: Konfigurationen für Wettbewerb existieren demnach nur, wenn mindestens zwei Akteure auf einer Marktseite (z.B. Anbieter oder Nachfragerseite) vorhanden sind (vgl. Stobbe 1991: 301).

Die Basis-Wettbewerbskonfiguration ist demnach die Triade, die mitunter auch als *Triplet* (vgl. u.a. Präuer 2004: 151 ff.) oder *Triell* gekennzeichnet wird. Letztere Bezeichnung hat sich im Bereich der Spieltheorie etabliert. Sie wird verwendet bei erweiterten (kompetitiven) Spielen mit drei Spielern (vgl. Reisinger & Rülke 2012). Dabei sind Triaden nicht per se mit *kompetitiven* Spielen i.S.v. „es existiert stets eine Konkurrenzbeziehung“, gleichzusetzen. So zeichnet sich die triadische Konfiguration zwischen Referenzakteur, Komplementor und Kunde durch drei kooperative (oder nicht-kompetitive) Beziehungen aus. Gleiches gilt z.B. im Service-Outsourcing zwischen Lieferant, Kunde und Endkunde (vgl. Li & Choi 2009) oder z.B. in Dienstleistungsnetzwerken (vgl. Kantsperger & Kunz 2003). Ob es sich bei einer triadischen Konfiguration um eine Konkurrenzkonstellation handelt, definiert letztlich die Form der *Beziehung* zwischen den drei Akteuren (vgl. hierzu Teil II: 3).

Anhand der Value Net-Konfigurationsanalyse von Wettbewerberbeziehungen lassen sich auch die beiden Formen der *horizontalen* und *vertikalen Konkurrenz* illustrieren. Horizontale Konkurrenz meint den Wettbewerb auf der gleichen Wertschöpfungsstufe, also z.B. die Konkurrenz zwischen Airbus und Boeing als Flugzeuglieferanten (vgl. Kotler, Keller & Bliemel 2007: 1087). Vertikaler Wettbewerb beschreibt hingegen die Rivalität von Unternehmen um Anteile an der gesamten Wertschöpfung in Bezug auf die Erfüllung von Kundenbedürfnissen (vgl. ebenda). Hierbei konkurrieren Transaktionspartner darum, den größten Nutzen an der Transaktion z.B. mittels Preisverhandlung zu realisieren (vgl. Habicht 2009: 29 f.). Dies ist z.B. auch im politischen Kontext zu beobachten, wenn zwischen verschiedenen Ministerien innerhalb einer Regierung um Kompetenzen für verschiedene Politikbereiche konkurriert wird (vgl. Erlei, Leschke & Sauerland: 409).

2.2 Rollen im Beziehungsmanagement zwischen Wettbewerbern

Auf Basis der soeben vorgenommenen Konfigurationsanalyse von Wettbewerberbeziehungen wird deutlich, dass es sich beim Beziehungsmanagement zwischen Wettbewerbern um ein *triadisches Gestaltungskonzept* handelt (vgl. Reiss 2001: 155 ff.). Dies bedeutet auch, dass die Koordinationsaktivitäten des CompRM von unterschiedlichen Akteuren mit *zwei verschiedenen Rollen* wahrgenommen werden. So muss einerseits ein CompRM in der Trägerschaft von *Wettbewerbern* und andererseits in der Regie von *Drittparteien* konzipiert werden. Diese organisieren im Gegensatz zum durch Wettbewerber eigen-initiierten Wettbewerb den fremdinitiierten, vermittelten Wettbewerb (vgl. Reiss 2011b: 32 f.). Bei den Drittparteien können folgende zwei Grundtypen unterschieden werden (vgl. Reiss 2011a: 20 f. und Reiss & Neumann 2011: 803):

- *Interdependenzdeterminierende* Drittparteien bewirken eine Steigerung der Interdependenz zwischen (potentiellen) Konkurrenten. Sie sind z.B. Kunden oder Lieferanten, die als Initiatoren von Ausschreibungen, Ideenwettbewerben, usw. (allgemein kompetitiven Organisationsformen, vgl. Teil II: 1.6) fungieren. Dabei muss man *Organisatoren* und *Veranstalter* von kompetitiven Organisationsformen unterscheiden: Erstere wollen mittels des organisierten Wettbewerbs ihre Sourcingstrategie optimieren und erhalten dementsprechend das Ergebnis des Wettbewerbsprozesses, z.B. ein eingereichtes Ideenkonzept im Rahmen eines Ideenwettbewerbs. Sie können als proprietäre Partei (also ein einzelner Nachfrager) oder in Form von kooperativ verbundenen mehreren Nachfragern (z.B. Konsortium) auftreten. Veranstalter hingegen machen selbst ein Geschäft mit Hilfe der Durchführung von organisierten Wettbewerben. Zu ihnen zählen Anbieter von Ausschreibungsplattformen (vgl. auch Teil II: 1.7.1). Häufig treten bifunktionale Drittparteien in Erscheinung, die mehrere Rollen gleichzeitig wahrnehmen (vgl. weiter unten).
- *Integrationsdeterminierende* Drittparteien zeichnen sich in der Regel durch Neutralität aus. Zu ihnen gehören in Bezug auf Wettbewerberbeziehungen insbesondere Moderatoren, Schlichter, Gerichte, Kartellbehörden, Ombudspersonen, Intermediäre, Gutachter, Notare, Treuhänder, Gesetzgeber, Gremien sowie Standardisierungsgemeinschaften und Branchenverbände²⁴. Sie organisieren Spielregeln für Wettbewerb (z.B. Gesetze,

²⁴ Im Unternehmenskontext haben mitunter *Abschlussprüfer* die Rolle von neutralen Drittparteien. Hier hat sich mit dem Phänomen des Opinion Shopping eine Strategie entwickelt, mit der Unternehmen versuchen, „[...]durch einen Prüferwechsel ein günstigeres Prüfungsurteil zu erlangen bzw. ein ungünstiges Prüfungsergebnis abzuwenden“ (Velte 2010b: 463).

Richtlinien, Leitlinien, Codes, etc.) und erhöhen somit den Integrationsgrad zwischen Wettbewerbern, also die Übereinstimmung bzw. das Ausmaß an Gemeinsamkeiten (vgl. Teil II: 1.3.1 und 3.2).

Die Einflussverteilung von Wettbewerbern und Drittparteien auf unterschiedliche Wettbewerbsvarianten lässt sich auf einem Spektrum illustrieren (vgl. *Abb. 31*; aus Reiss 2011b: 33, *Abb. 2*):

WETTBEWERBS-VARIANTEN MANAGEMENT-PARAMETER	FREMD- GESTEUERTER WETTBEWERB	SELBST- GESTEUERTER WETTBEWERB	SELBST- KONFIGURIERTER WETTBEWERB	SELBST- GESTALTETER WETTBEWERB	SELBST- INITIIERTER WETTBEWERB
MISSION (Wettbewerbsziele, Auftrag, Wettbewerbsstrategien, ...)					
INFRASTRUKTUR (Wettbewerbsregeln, neutrale Drittparteien, Anreizsysteme, ...)	EINFLUSS DER DRITTPARTEIEN				
KONFIGURATION (Teilnehmer, relevanter Markt, Second Source, ...)					
INTERAKTION (Call, Bieten, Selektion, Abmahnungen, Signaling, ...)				EINFLUSS DER WETTBEWERBER	
EXECUTION					

Abb. 31: Spektrum der Wettbewerbsarenen

Die Varianten unterscheiden sich je nach Übernahme bestimmter Wettbewerbsparameter durch Drittparteien oder Wettbewerber (vgl. Reiss 2011b: 33). Hierfür kommen insbesondere der Einsatz von Interaktionen zwischen Konkurrenten oder Konkurrenten und Drittparteien (vgl. Teil IV: 2.2), die Gestaltung der Konfiguration der beteiligten Parteien (vgl. Teil IV: 2.1) und das Infrastrukturmanagement für Wettbewerbsbeziehungen in Betracht (vgl. Teil IV: 2.3).

Wie oben bereits erwähnt, treten im Value Net im Allgemeinen und in Wettbewerberbeziehungen im speziellen Akteure mit *multiplen Rollen* in Erscheinung. Dieses Phänomen hat sich im Kontext der Netzwerkforschung mitunter unter der Bezeichnung der *Multiplexität* eingebürgert (vgl. u.a. Shipilov 2012 oder Zerbini & Castaldo 2007). Hierunter wird verstanden, dass ein Akteur mehrere, teilweise hybride Rollen wahrnimmt aufgrund

unterschiedlicher Beziehungen a) zu *einem* bestimmten anderen Akteur (z.B. Partner im Bereich Forschung und Entwicklung sowie Konkurrent auf dem Absatzmarkt) oder b) mehrerer unterschiedlicher *Cluster* von Akteuren (z.B. strategische Allianz mit einem Konkurrenten und marktliche Beziehung zu Kunden) (vgl. Shipilov 2012: 215). Im Wettbewerbskontext lässt sich die Variante a) u.a. bei Drittparteien beobachten: So nimmt ein Initiator von organisierten Wettbewerben häufig sowohl die Rolle des Veranstalters, der mitunter die Wettbewerbsinfrastruktur etabliert, als auch die Rolle des Organisators, der letztlich vom Ergebnis des Wettbewerbs profitiert, wahr.

Ein weiterer wichtiger Parameter der Konfiguration von Wettbewerbsakteuren ist die *Granularisierung* der Betrachtung eines Akteurs. In der Netzwerkforschung ist hinlänglich anerkannt, dass in Netzwerken „[...] Individuen, kollektive oder korporative Akteure eingebettet sind“ (Jansen & Wald 2007: 188). Diese Differenzierung ist z.B. im Kontext von Multimarkt-Verflechtungen mit Blick auf die Beschreibung der Konkurrenzintensität zwischen Akteuren (vgl. detailliert Teil III: 1) entscheidend: In der Regel findet Wettbewerb zwischen *Geschäftseinheiten* statt (Lines of Businesses). In Bezug auf Multimarkt-Verflechtungen bedeutet dies demnach, dass zwei Einheiten aus unterschiedlichen Konzernen (z.B. Lufthansa Cargo und Air France-KLM Cargo) dieselben Regionen, Kundengruppen oder Großkunden für dasselbe Produkt bearbeiten (vgl. Jayachandran, Gimeno & Varadarajan 1999: 49). Häufig wird jedoch der Wettbewerb zwischen Firmen (z.B. Lufthansa und AF-KLM), also eine Aggregation von Geschäftseinheiten betrachtet. Die aggregierte Konkurrenzintensität auf der Ebene eines solchen Makro-Akteurs hat jedoch nur einen sehr eingeschränkten Erklärungswert. So ergibt sich die Intensität über komplexe Aggregationsprozesse (über die Geschäftseinheiten usw.) und resultiert eher in einer „Mittelwert“-Aussage (hohe und niedrige Konkurrenzintensität kompensieren sich), die u.a. beeinflusst ist durch Quersubventionierungen zwischen den Geschäftseinheiten. Es zeigt sich, dass mit Blick auf eine entscheidungsorientierte Gestaltung hinsichtlich der Konfiguration klar differenziert werden muss zwischen *individuellen* Akteuren (z.B. Geschäftseinheiten) und *kollektiven* Makro-Akteuren (z.B. ein Unternehmen als Aggregation eines Portfolios von Geschäftseinheiten).

3. Assoziationsparameter von Wettbewerberbeziehungen

Bei der Bestimmung von Assoziationsparametern in Wettbewerberbeziehungen steht die Relation *zwischen* den involvierten Parteien am Wettbewerb im Vordergrund. Diese wird – analog anderer Relationships – auch bei Wettbewerberbeziehungen primär anhand der Assoziationsdimensionen *Interdependenz*, *Integration* und *Symmetrie* beschrieben. Nachdem diese Dimensionen in Teil II: 1.3.1 bereits allgemein eingeführt wurden, sollen sie im Folgenden in Bezug auf Beziehungen zwischen Wettbewerbern eingehender behandelt werden: Es soll vor allem konkret beschrieben werden, welche Ausprägungen Wettbewerberbeziehungen auf den drei Beziehungsdimensionen einnehmen.

3.1 Interdependenz in Wettbewerberbeziehungen

Die (gegenseitige) Interdependenz zwischen Wettbewerbern drückt die *Enge der Beziehung* aus, z.B. die Schnittmenge zwischen zwei Leistungsangeboten, Kompetenzen (Know-How), Technologien oder Ressourcenausstattung (vgl. auch Teil II: 1.3.1). Interdependenz kann dabei allgemein sehr einfach definiert werden: „A depends upon B if he aspires to goals or gratifications whose achievement is facilitated by appropriate actions on B's part” (Emerson 1962: 32) oder ähnlich: „By interdependence is meant that two or more organizations must take each other into account if they are to accomplish their goals” (Litwak & Hylton 1962: 401). Dabei meint die hier im Mittelpunkt stehende Interdependenz im Gegensatz zur Aufgabeninterdependenz die sog. *Agent Interdependence*, bei der die Abhängigkeiten zwischen Akteuren (institutionell) betrachtet werden und nicht etwa funktionelle Input-Output-Interdependenzen bei Aufgabenerstellungen²⁵ (vgl. Puranam, Raveendran & Knudsen 2012: 421 ff.).

Das Zustandekommen von Interdependenz in Wettbewerberbeziehungen setzt aufbauend auf der triadischen Konfiguration (vgl. Teil II: 2.1) ferner voraus, dass zwischen allen drei Akteuren (z.B. Referenzakteur (A)-Kunde (B)- Konkurrent (C)) *Beziehungen* existieren. So ist es bei

²⁵ Daher wird hier auch nicht der Sichtweise der sozial-psychologischen *Interdependence Theory* gefolgt, nach der Interdependenz zwischen zwei Einheiten aufgrund einer von drei Voraussetzungen resultiert: „requirements for one's own actions, requirements for the actions of others, and requirements for joint action as dictated by the technological, environmental, organizational, and interpersonal determinants of work flow specified by the division and assignment of labor” (Victor & Blackburn 1987: 488). Hierbei wird nämlich eine kooperative Beziehung zwischen zwei Einheiten vorausgesetzt.

Wettbewerberbeziehungen im Sinne der GRANOVETTERschen *forbidden triad* unmöglich, dass in einer Dreieckskonstellation A-B-C zwar eine Beziehung zwischen A und B (Referenzakteur und Kunde) und A und C (Referenzakteur und Konkurrent) vorhanden ist, jedoch keine Beziehung zwischen B und C (Konkurrent und Kunde) (vgl. Granovetter 1973: 1363).

Die Interdependenz von Wettbewerberbeziehungen kann dabei auf einem Kontinuum zwischen *Austausch* (niedrige Interdependenz) und *Pooling* (hohe Interdependenz) unterschieden werden:

Pooling

Eine der bekanntesten organisationstheoretischen Typologien von Interdependenzen legte THOMPSON (1967) vor, in dem er die drei Typen *sequentielle*, *reziproke* und *gepoolte* Abhängigkeiten definierte (vgl. Thompson 1967: 54 ff.; vgl. auch Frese 2005: 59 ff.): Sequentielle Abhängigkeit entsteht demnach, wenn der Output eines Arbeitsschrittes seriell den Input eines nachgelagerten Arbeitsschrittes darstellt. Reziproke Abhängigkeiten resultieren daraus, wenn gegenseitige Input-Output-Beziehungen im Sinne eines Austauschs existieren. Von gepoolter Interdependenz spricht THOMPSON in Bezug auf Situationen, „[...] in which each part renders a discrete contribution to the whole and each is supported by the whole“ (Thompson 1967: 54).

Da in Wettbewerberbeziehungen nur in Ausnahmefällen sequentielle oder reziproke Input-Output-Beziehungen vorliegen, wird im Folgenden das *Pooling* in Wettbewerberbeziehungen näher untersucht (vgl. auch Grandori 1997b: 901 ff.). Pooling als eine hochgradige Form der Interdependenz, beschreibt die (organisierte oder emergente) Zusammenlegung eines bestimmten Assets, auf den (mind.) zwei Parteien zugreifen (vgl. grundlegend Vanberg 1982: 77ff. oder Frost 2005: 26 ff.). In Wettbewerberbeziehungen stellen ein Marktpotenzial (z.B. Kaufkraft der Nachfrager) oder Ressourcenpotenzial (z.B. Personal, Wissen, etc.) diesen gemeinsam genutzten Pool dar. Dabei ist anerkannt, dass „[...] the more similar the resource requirements, the greater the potential for competition“ (Baum & Korn 1996: 258; vgl. zum Kausalmodell der Konkurrenzintensität auch Teil III: 1.2). In organisierten Wettbewerben (vgl. zum Spektrum Teil II: 1.6) liegt insofern ein Pooling vor, als sich die Wettbewerber um ein und denselben Auftrag (bzw. dieselbe Stelle oder dasselbe Kaufobjekt) bemühen, der nur einmal genau an einen Akteur vergeben werden kann.

PFEFFER und NOWAK sprechen hierbei auch von *competitive interdependence*²⁶, die „[...] tends to arise in organizations that are functionally equivalent, in that they are attempting to produce similar products and services for similar markets” (Pfeffer & Nowak 1976: 402). JOST wiederum bezeichnet diese Formen der Interdependenz im Unternehmenskontext – also wenn Organisationsteilnehmer gleichzeitig auf eine Resource zugreifen – als *simultane Interdependenz* (Jost 2009: 46 ff.).

Austausch

Viele Arbeiten zu interorganisationaler Interdependenz sehen diese determiniert durch das Vorhandensein von Austausch oder Transaktionen zwischen Organisationen, damit diese die In- und Oupputs ihrer Wertschöpfungstätigkeit erstellen können (vgl. Aiken & Hage 1968: 913). *Austausch* als lose Interdependenzform vollzieht sich in direkten Interaktionsprozessen durch ein- oder wechselseitigen Austausch (insb. durch Übertragung von Verfügungsrechten an Leistungen, Informationen oder Wissen). So stellen z.B. Transaktionen eine Interdependenzform mit einem sehr hohen Anteil an austauschbasierter und sehr niedrigem Anteil poolingbasierter Interdependenz dar. Sie sind auf die formalisierte Verteilung von Eigentums- und Verfügungsrechten fokussiert und sind sehr häufig innerhalb vertikaler Kunden-Lieferanten-Beziehungen vorzufinden. *Lose coupling* liegt nach GLASSMAN demnach dann vor, „when systems have either few variables in common or the variables they have in common are weak” (Orton & Weick 1990: 203 in Bezug auf Glassmann 1973: 83).

Das Kontinuum von Interdependenzen wird durch unterschiedliche Anteile gepoolter oder austausch-basierter Interdependenz determiniert (vgl. *Abb. 32*; eigene Darstellung):

²⁶ Mitunter wird diese schlicht auch *horizontale Interdependenz* genannt (vgl. Bresser 1989: 547 f. und die dort angegebene Literatur)

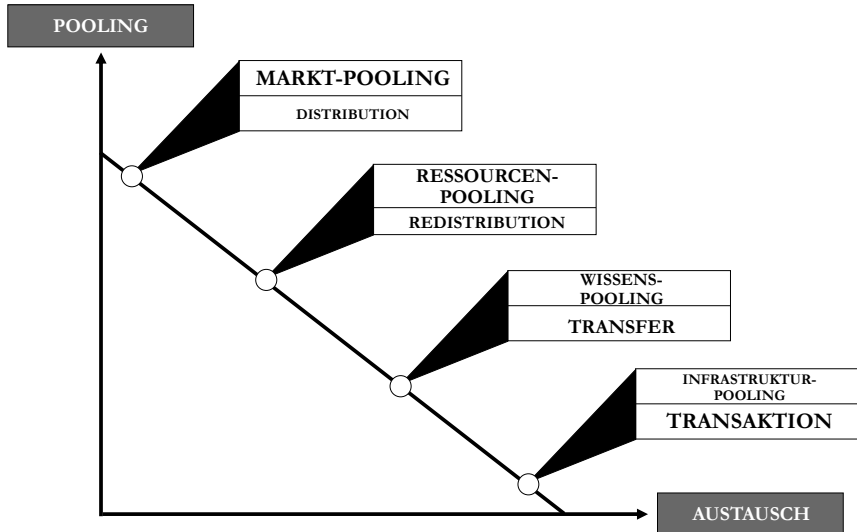


Abb. 32: Spektrum von Interdependenzvarianten

- Transaktion* als Teil einer hochgradig austauschbasierten Interdependenz stellt eine spezielle Form des Austauschs dar: Transaktionen sind formalisiert (z.B. durch explizite Verträge oder Transaktions-Regeln) in Bezug auf die Verteilung der Eigentums- und Verfügungsrechte am Transaktionsobjekt. Außerdem umfassen sie typischerweise (mehr oder weniger ausgedehnte) Lebenszyklen der Transaktionsbeziehung (Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung), sind stets wechselseitig und basieren auf der Äquivalenz von Leistung und Gegenleistung, z.B. Leistung und Entgelt. Diese Form der austauschbasierten Interdependenz ist in Wettbewerberbeziehungen nur in Ausnahmefällen existent. Ein Beispiel für Transaktionen in Wettbewerberbeziehungen ist der Verkauf von Verfügungsrechten über ein Patent gegen Nutzungsentgelt oder Lizenzgebühren (z.B. im Rahmen von Patentlizenzverträgen oder -vereinbarungen, im Rahmen von Second Sourcing (vgl. Picot u.a. (2008), S. 5 f.)). Eine Sonderform des Austausches zwischen Wettbewerbern entsteht beim (zeitlich begrenztem, vertraglich geregeltem) Wettbewerber-Benchmarking (Informations- und Wissensaustausch). Hierfür werden für die Dauer des Austausches klare Regeln (z.B. Inhalt und Umfang des Austauschobjekts und Regeln für „Lieferfristen“ und Vertragsstrafen) festgelegt. Dabei erhöht sich der Integrationsgrad zwischen den Wettbewerbern (vgl. Teil II: 3.2) und es entsteht eine (temporäre) Kooperation in Gestalt einer Community für Wissensaustausch.

- *Transfer*: Interdependenz durch Transfer und Wissens-Pooling beinhaltet Abhängigkeit durch einen ein- wie auch zweiseitigen Austausch von Leistung, Informationen (als Gut, für das bei einem Akteur ein Bedarf besteht), Wissen, Finanzmittel oder Image (vgl. auch Freiling & Reckenfelderbäumer 2004: 205). Transfers orientieren sich im Gegensatz zu Transaktionen nicht am Prinzip der Äquivalenz von Leistung und Gegenleistung. Sie können sowohl formalisiert (z.B. vereinbarte Leistung gegen vereinbartes Entgelt) als auch implizit-informell sein, wie z.B. bei positiven oder negativen externen Effekte (z.B. Image). In Wettbewerberbeziehungen kommt es zu einseitigen Transfers z.B. durch Informations-Screening oder -Signaling (Competitor Intelligence bzw. kompetitives Signaling; vgl. vertiefend Teil IV: 2.1 & 2.2). Ein Beispiel für einseitigen Transfer von Geld an Konkurrenzunternehmen (die sich als Folge der Kundenvermittlung durch Markt-Pooling ergeben) sind Gebühren für die Geldabhebung an einem Geldautomaten eines Konkurrenzinstituts.
- Beim *Ressourcen-Pooling* legen Akteure z.B. Arbeitskräfte, Know-How, Lieferanten, Güter oder Kapital kooperativ zusammen, um darauf gemeinsam zuzugreifen (z.B. gemeinsam genutzte Anlagen, shared services, kollektives Eigentum, Joint Ventures, Opensource, Open Content, ...). Die Anbieter betreiben dabei ein Risk- und Opportunity-Sharing. Wettbewerber poolen ihre Ressourcen z.B. durch Interessensgemeinschaften (z.B. lokale Gewerbeverbände) und -vertretungen. Die Verhaltenssteuerung der Mitglieder des Ressourcenpools geschieht selbstorganisatorisch entweder durch alle Mitglieder gemeinsam (d.h. sie entscheiden im kollektiv, wie Ressourcen genutzt werden) oder in Form einer (fremd-) koordinativ tätigen Organisationseinheit mit Geschäftsführungsauftrag (vgl. Frost 2005: 31). Austauschprozesse finden in Form einer Redistribution statt. Hierunter versteht man den Prozess der Verteilung der durch die Poolnutzung erwirtschafteten Ergebnisse („Pie“), also Aufteilung von Gewinnen oder Verlusten.
- Beim *Markt-Pooling* besteht der Pool für alle konkurrierenden Anbieter aus der Gesamtnachfrage der Abnehmer (Absatzmarktpooling) bzw. dem beschränkten Ressourcenangebot beim Beschaffungsmarktpooling (z.B. organisiert über Ausschreibungen, Auktionen, etc.). Die Verteilung der Erlöse (Distribution) erfolgt durch die Kaufentscheidungen der Kunden bzw. der Verkaufsentscheidungen der Lieferanten. Durch die Vermittlung über den Kunden entstehen Wechselwirkungen zwischen allen auf den Markt ausgerichteten wettbewerblichen Aktionen (z.B. Werbeaktivitäten, Rabattaktionen, Triffin'sche firm-to-firm-elasticity).

In geringerem Umfang finden zwischen Wettbewerbern auch Austauschprozesse in Form von (einseitiger) *Distribution von Anteilen* statt. So sollen z.B. Abmahnung, juristische Auseinandersetzungen, Entschädigungszahlungen (z.T. als Ergebnis von Gerichtsprozessen) durchweg die – z.B. durch den Kunden vorgenommene – Distribution korrigieren. Die Interdependenz zwischen konkurrierenden Parteien durch distributiven Austausch entsteht nicht durch eine Drittpartei, sondern durch autonomes Verhalten (autonome Gestaltung) eines Wettbewerbers. Zwischen Wettbewerbern werden meist nicht Realgüter verteilt, sondern z.B. „Ungüter“ (Unterlassungsklagen, Passiva) oder Finanzmittel. Ausnahmen bilden z.B. der Austausch von Ressourcen, z.B. informell in Form von Abwerbung von Mitarbeitern auf der Connection-Schicht oder von formellen Ressourcenaustausch auf der Community-Schicht (z.B. der Spielermarkt im Profimannschaftssport bzw. das einseitige und gegenseitige Ausleihen von Spielern).

3.2 Integration in Wettbewerberbeziehungen

Unter der Integration zwischen Wettbewerbern wird analog zur allgemeinen Definition in Teil II: 1.3.1 die Nähe von Akteuren i.S. der Übereinstimmung von Werten (z.B. Fairness), Einstellungen zu Geschäftsbeziehungen (z.B. Vertrauen i.S.v. Berechenbarkeit) und der Umfang der gemeinsamen bzw. allseits akzeptierten Spielregeln i.S.v. Regeln für Wettbewerb verstanden (vgl. Reiss 2011a: 23). Sie repräsentiert damit das bereits vorhandene Koordinations*potential* der Wettbewerberbeziehung.

In aller Regel ist eine Konkurrenzbeziehung integrationsseitig grundsätzlich von Differenzierung und Egoismus (i.S.v. sich gegenseitig ausschließenden, von den Wettbewerbern angewandten Wettbewerbsstrategien), also einer *dis-harmonischen* Integration geprägt. Bei organisierten und emergenten Wettbewerbsformen drückt sich diese „Disharmonie“ z.B. dadurch aus, dass die Parteien egoistische (und keine gemeinsamen) Ziele verfolgen. „Die Integration besteht im Wesentlichen aus gemeinsamen (allseits anerkannten) Spielregeln für die Konflikt-handhabung, etwa im Sinne von fair play, Chancengleichheit, lauterem Wettbewerb, Verteilungsgerechtigkeit oder Weitergabe von Daten an Dritte“ (Reiss 2011a: 24).

Bei einer sehr extrem ausgeprägten Form von Disharmonie ist mitunter auch von Krieg oder bewusster Schädigung der Konkurrenten auszugehen (vgl. auch *Abb. 33*; eigene Darstellung). Hier geht es bewusst um die Eliminierung eines Konkurrenten (vgl. zum Spektrum von Integrationsvarianten auf Basis einer konfliktorientierten Konkurrenz Easton et al. 1993: 210). Eine etwas weniger dis-harmonische Integration würde bedeuten, Wettbewerber aus einem Markt zu drängen oder zu verhindern, dass neue Wettbewerber sich überhaupt an einem Markt etablieren können, d.h. m.a.W. konkurrentenorientierte Strategien umzusetzen.

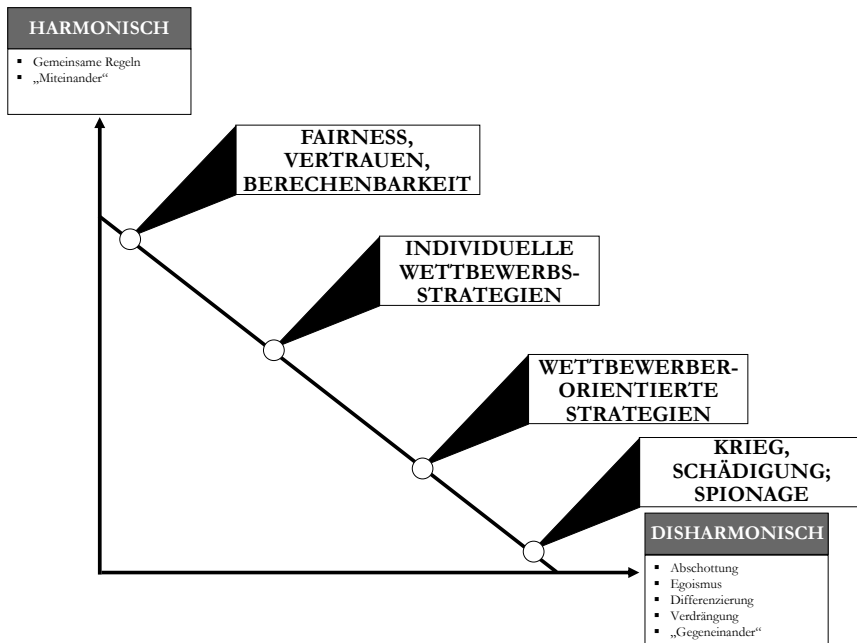


Abb. 33: Spektrum von Integrationsvarianten

Bei der Betrachtung der Integrationsdimension ist nicht nur die Einordnung einer Beziehung auf dem Spektrum zwischen harmonisch und dis-harmonisch relevant. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, die Prozess-Resultate (analog des Vorgehens der Spieltheoretiker) hinsichtlich „Win-Win“ oder „Win-Lose“ zu differenzieren. So kann es z.B. vorkommen, dass eine Wettbewerberbeziehung zwar als disharmonisch eingeschätzt wird. Da sich die Konkurrenten jedoch auch um eine „Win-Win-Konstellation“ des gesamten Netzwerks (z.B. Abschottung des Marktes) bemühen (vgl. auch Easton 1992: 23), kann bei Ihnen analog zur Bezeichnung von PORTER von „guten Konkurrenten“ (vgl. auch die Typologie von Wettbewerberbeziehungen in

Teil IV: 2.1.1) gesprochen werden. Diese guten Konkurrenten verfolgen nicht nur egoistisch ihre eigenen Ziele („wir gegeneinander“), sondern auch gemeinsame Ziele des Konkurrentennetzwerkes („Wir zusammen gegen andere Netzwerke“).

3.3 Symmetrie in Wettbewerberbeziehungen

Die *Symmetrie* zwischen Wettbewerbern gibt die Machtverhältnisse zwischen Wettbewerbern wieder. Diese bezieht sich neben formalisierter Machtverteilung (z.B. als Resultat von Verträgen) auch auf andere Formen von Machtbasen wie z.B. Wissensvorsprung, Vorbild- und Identifikationsmacht oder Legitimationsmacht. In einer eindimensionalen, dichotomisierten Skalierung werden gemeinhin *asymmetrisch-hierarchische* und *symmetrisch-egalitäre* Assoziationsformen differenziert (vgl. Reiss 2011a: 24). Von asymmetrisch-hierarchischer Symmetrie zwischen Wettbewerbern spricht man z.B. in Märkten, bei denen ein Akteur einen dominanten Marktanteil hat und dadurch z.B. Einfluss auf die Festlegung der „Spielregeln“ des Wettbewerbs hat (z.B. Apple bei Smartphones). Gibt es hingegen mehrere Wettbewerber mit einer ähnlichen Marktstellung, spricht man von symmetrisch-egalitärer Machtverteilung (vgl. Reiss 2011: 24).

Dabei ist hiermit nicht die Bedeutung von *asymmetrischen Konflikten* gemeint, wie sie aus der (politischen und militärischen) Konfliktforschung bekannt sind. Dort werden solche Konstellationen als asymmetrischer Konflikt bezeichnet, in denen eine extrem hohe Ungleichheit der Konfliktpartner z.B. hinsichtlich der personellen Stärke („Manpower“) vorhanden ist (vgl. z.B. Wagner 1978).

3.4 Assoziationsvarianten in Wettbewerberbeziehungen

In den vorangegangenen Abschnitten II: 3.1, 3.2 und 3.3 wurden die Spezifika von Wettbewerberbeziehungen auf den drei zentralen Assoziationsdimensionen Interdependenz, Integration und Symmetrie aufgezeigt. Jedoch kann auf Basis einer isolierten Betrachtung der eindimensionalen Basisvarianten (Pooling/ Austausch, harmonisch/ disharmonisch,

hierarchisch/ egalitär) nicht eindeutig bestimmt werden, ob es sich bei einer Beziehung um eine kooperative oder kompetitive Assoziation handelt (vgl. Reiss 2011a: 29). So kann eine harmonische Assoziation (z.B. Clans; vgl. Teil II: 1.2.1.2) erst dann als kooperativ bezeichnet werden, „[...] wenn das vorhandene Integrationspotential zum Management von interorganisationalen Wertschöpfungsprozessen und damit auf die Handhabung bestehender Interdependenzen angewendet wird.“ (ebenda: 29).

Es wird deutlich, dass nur eine mindestens zweidimensionale Betrachtung der Assoziationsdimensionen eine Spezifikation von kooperativen, kompetitiven oder kooperativen Beziehungen zulässt. Hierfür sind insb. die Interdependenz- und Integrationsdimension relevant, da die Symmetrie – wie in Teil II: 1.3.2 gezeigt – sowohl in kooperativen als auch in kompetitiven Assoziationen entweder symmetrisch oder hierarchisch sein kann (vgl. auch ebenda: 29 f.). Aus der simultanen Betrachtung von Interdependenz- und Integrationsform resultieren insgesamt fünf Archetypen von kompetitiven oder kooperativen Koordinationsformen (vgl. Abb. 34; übernommen aus Reiss 2011a: 30, Abb. 2).

Integrations- form Interdependenz- form	HARMONIE	DISHARMONIE
DOWNSTREAM POOLING	Kooperatives Programm-Pooling	Kompetitives Programm-Pooling
UPSTREAM POOLING	Kooperatives Ressourcen-Pooling	Kompetitives Programm-Pooling
AUSTAUSCH	Kooperativer Austausch	---

Abb. 34: Archetypen kooperativer oder kompetitiver Koordinationsformen

In der Realität sind Konkurrenzbeziehungen jedoch nicht nur „reinrassig“ kompetitiv, sondern mitunter anteilig auch kooperativ geprägt. Hier wird also der Integrationsgrad um einen bestimmten Umfang gemeinsamer Ziele, Spielregeln oder internalisierter Wertevorstellungen erweitert. Dieses Hybrid ist unter der Wortschöpfung *Coopetition* (vgl. Nalebuff & Brandenburger 1996) oder *Kooprkurrenz* (vgl. Reiss & Beck 2000) bekannt, welches grundsätzlich die Varianten einer Mischung von Kooperation und Konkurrenz ausdrücken. Dieses Phänomen wird in der

Literatur u.a. auch als *paradoxe Wettbewerb* (vgl. Meffert 1998: 712 oder Schneider 2004: 112) oder *Kooperenç* (vgl. Woratschek, Roth & Pastowski 2003) bezeichnet.

In Teil I: 1.2 wurde bereits sehr detailliert der Status quo der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Beziehungsphänomen Coopetition dargestellt und evaluiert (siehe auch die umfassende Übersicht zu Publikationen im Themengebiet Coopetition in *Anhang 2*). Die existierende Forschung hat primär den Aspekt der *Kooperation unter Wettbewerbern* als eine Form der Coopetition untersucht hat (vgl. z.B. Hippel 1987 oder Wilhelm 2009: 35 ff.):

Hierbei hat sich eine Abgrenzung von vertikaler, horizontaler und indirekter Coopetition etabliert (vgl. Dowling & Lechner 1998: 88 f., Osarenkhoe 2010: 353 ff. oder Schmid 2010: 94 f.): *horizontale* Coopetition-Beziehungen sind gekennzeichnet von Kooperation und Konkurrenz zwischen Akteuren, die die gleichen Wertschöpfungstätigkeiten unternehmen. Häufig kooperieren diese Wettbewerber im Bereich der Definition von Standards oder im Bereich der Forschung & Entwicklung sowie im Rahmen von Branchenverbänden, Wissensnetzwerken oder lokaler Zusammenarbeit auf Auslandsmärkten (vgl. u.a. Dathe 1999: 24 ff. oder Goodman 2011: 30). Erscheinungsformen horizontaler Coopetition-Beziehungen sind u.a. strategische Allianzen, Lizenz-/ Franchisingverträge oder Joint Ventures. Ein historisches Beispiel aus der Praxis hierfür ist u.a. die Kooperation zwischen Bosch und Siemens bei der Hausgeräteproduktion sowie deren Konkurrenz bei der Vermarktung.

Von *vertikalen* Coopetition-Beziehungen spricht man, wenn Unternehmen in Bezug auf eine Wertschöpfungstätigkeit in einer kooperativen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen sind (z.B. Lieferant-Kunden-Verhältnis) und in Bezug auf eine andere Wertschöpfungstätigkeit (horizontal) konkurrieren. So bezieht IBM von Intel in einer Lieferantenbeziehung Mikroprozessoren. Gleichzeitig konkurrieren IBM und Intel beim Verkauf von PCs (vgl. Herbst 2002: 73).

Schließlich beschreibt eine *indirekte* Coopetition-Beziehung „[...]die rekursiven Einflüsse zwischen Kooperation und Wettbewerb auf verschiedenen Analyseebenen wie zum Beispiel der Ebene der Organisation, des Netzwerks oder des Marktes“ (Wilhelm 2009: 36).

Innerhalb des strukturierten Literaturreviews zu Coopetition-Publikationen (vgl. Teil I: 1.2) stellte sich heraus, dass die vorliegenden Forschungsarbeiten die *organisierte Konkurrenz unter Partnern* (vgl. *Abb. 35*; eigene Darstellung), etwa von Ausschreibungen zwischen Lieferanten eines Produktionsnetzwerkes oder der Ideenwettbewerbe zwischen Mitarbeitern vernachlässigen. In

dieser Coopetition-Variante dominiert der Kooperationsanteil und wird durch die leistungsstimulierende Wirkung von Wettbewerb „angereichert“ (vgl. Reiss 2012: 47).

Eine besondere Form von organisierten Wettbewerben unter Partnern ergibt sich z.B. im Bereich des *collaborative pricing* (vgl. Bertini & Koenigsberg 2014): Hierbei bezieht ein Unternehmen mit Hilfe von klassischen oder sog. „name-your-own-price“-Auktionen den Kunden in die Preisfindung für das angebotene Produkt mit ein, um die Chance auf höhere Einnahmen als bei einer Preisfixierung durch das Unternehmen selbst generieren zu können. Beispiele finden sich u.a. bei Google, das Auktionen zwischen Anbietern einsetzt, die um einen höheren Rang in der von Google verkauften Kategorie der „gesponsorten Links“ bei Suchergebnissen konkurrieren (vgl. Bertini & Koenigsberg 2014: 58 ff.).

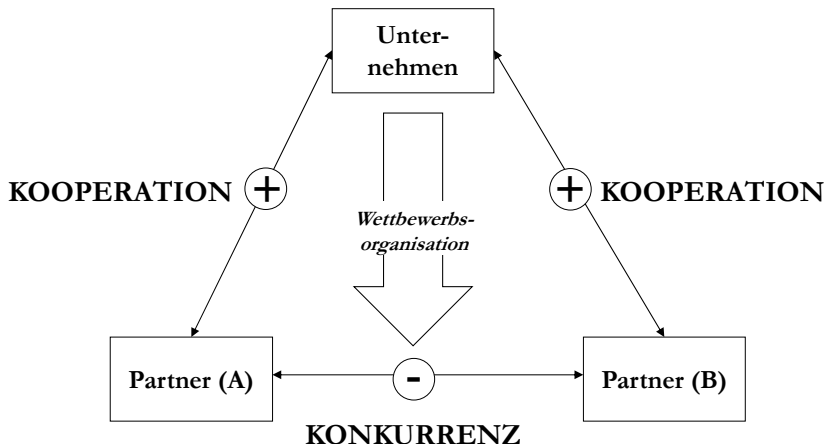


Abb. 35: Coopetition-Variante „Konkurrenz unter Partnern“

In dieser Arbeit wird daher das „klassische“ Coopetition-Verständnis insbesondere hinsichtlich der Netzwerkconfiguration in Wettbewerberbeziehungen (vgl. Teil II: 2.1) erweitert. Bisher wurde eine dyadische Konfiguration zwischen zwei Konkurrenten in den Mittelpunkt der Analyse gestellt. Die hier fokussierte Variante bezieht sich auf eine *triadische* Konfiguration, in der auf vertikaler Ebene Kooperationen vorliegen, die durch eine organisierte Konkurrenzbeziehung auf horizontaler Ebene erweitert werden (vgl. auch Wilhelm 2011). Diese Beziehungsform ist mitunter in Form des triadic sourcing im Beschaffungsmanagement bekannt, in der „[...] the buyer actively creates interdependencies between two suppliers“ (Dubois & Fredriksson 2008: 170).

Mit der Illustration dieser Coopetition-Form wird deutlich, dass die Mischungen von Konkurrenz und Kooperation in der Realität deutlich komplexer sind als bisher in der Forschung abgebildet und damit das gängige Coopetition-Verständnis erweitert werden muss. Einen ganzheitlichen Überblick über alle möglichen Coopetition-Varianten liefert darauf aufbauend folgende Vierfelder-Matrix (vgl. *Abb. 36*; eigene Darstellung als Weiterentwicklung von Reiss & Neumann 2013: 121, Abb. 1):

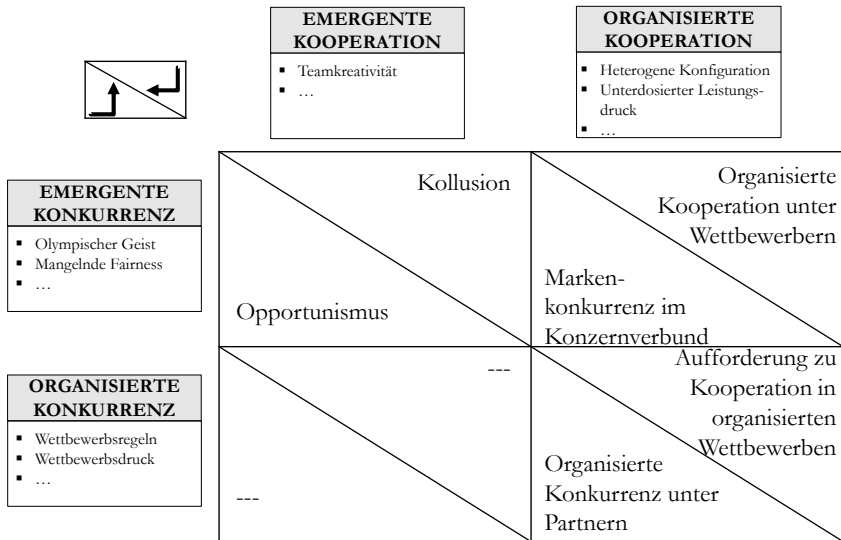


Abb. 36: Spektrum an Coopetition-Varianten (Beispiele)

Auf Basis der Unterscheidung des Organisationsgrades von Kooperation und Konkurrenz ergeben sich idealtypisch mind. sechs Coopetition Formen. Die Pfeile in der Abbildung geben an, wie die Leserichtung der Kombinationen lautet. So ist Opportunismus eine Form von emergenter Konkurrenz in emergenten Kooperationen. Die (unbeabsichtigte) Marken- oder Produktkonkurrenz im Konzernverbund (z.B. bei Volkswagen, die Konkurrenz zwischen Mietwagen und Leasing-Fahrzeuge bei Sixt oder die Kannibalisierung des iPods durch das iPhone bei Apple, vgl. auch Wandrey 2009) stellen ein Beispiel für emergente Konkurrenz in organisierten Kooperationen (Unternehmen, Konzernen, etc.) dar.

Competitor Relationship Management
Beschreibung, Erklärung und Gestaltung von
Beziehungen zwischen Wettbewerbern
Neumann, O.
2017, XLIV, 347 S. 80 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-15281-9