

2. Theoretische Erklärungsmuster zu Kunden-Lieferanten-Beziehungen

Ausgehend von der zuvor beschriebenen Problemstellung hinsichtlich des Wesens, der Ebenen sowie der Einflussgrößen auf K.-L.-Beziehungen sollen im Folgenden theoretische Erklärungsmuster in Form von Ansätzen und Modellen vorgestellt werden, welche für die Analyse von Geschäftsbeziehungen von Relevanz sind. Ziel sind neben der Abgrenzung aktueller Forschungsansätze die Identifikation eines geeigneten theoretischen Rahmens für die Untersuchung sowie die Bewertung moderner Geschäftsbeziehungen im Umfeld industrieller Netzwerke.

Mittels eines theoretischen Bezugsrahmens soll bereits vorhandenes Vorwissen in Form existierender Theorien strukturiert in den Forschungsprozess eingebracht werden.⁴⁹ Die in diesem Zuge geäußerten Gedankengänge müssen nicht zwingend ein geschlossenes Aussagensystem repräsentieren oder den Anspruch auf Operationalisierbarkeit erfüllen.⁵⁰

Ziel ist es, die Perspektiven, unter denen das Erkenntnisobjekt beleuchtet wird, aufzuzeigen, diese klar voneinander abzugrenzen sowie relevante Einflussgrößen und logische Zusammenhänge zu identifizieren. Neue Erkenntnisse sind in diesen Bezugsrahmen einzuordnen.

Die vorliegende Arbeit orientiert sich in ihrer Vorgehensweise an Stölzle,⁵¹ der in einem ersten Schritt relevante Theorien und Ansätze vorstellt und diese im Anschluss hinsichtlich ihres Erklärungsbeitrags⁵² sowie ihrer Gestaltungsorientierung⁵³ für das Erkenntnisobjekt bewertet.

⁴⁹ Vgl. Rößl (1990), S. 99.

⁵⁰ Vgl. Kubicek (1977), S. 17 ff.

⁵¹ Vgl. Stölzle (1999), S. 118 f.

⁵² Der *Erklärungsbeitrag* bezieht sich auf die theoretische Diskussion und Explikation der Struktureigenschaften von K.-L.-Beziehungen. Hierzu gehört die Existenz eines Forschungsparadigmas, welches über ein ausreichendes Maß an Problemlösungskraft sowie Präzisionsgehalt verfügt und durch eine Ausrichtung am kritischen Rationalismus das Potenzial zur Hypothesengenerierung besitzt.

⁵³ Zur *Gestaltungsorientierung* zählen das Vorhandensein von Gestaltungszielen, Handlungsvariablen und Gestaltungsbedingungen. Weiterhin ist zu erörtern, inwieweit die drei genannten Kriterien auch in Wechselbeziehungen betrachtet werden. Die empirische Relevanz soll über das Anwendungspotenzial der beschriebenen Ziele, Variablen und Bedingungen bewertet werden.

2.1 Theorien und wissenschaftliche Ansätze zur Erklärung von Kunden-Lieferanten-Beziehungen

Wissenschaftlichen Beiträgen, welche sich mit den Untersuchungsphänomenen von K.-L.-Beziehungen beschäftigen,⁵⁴ dienen verschiedenste theoretische Ansätze als Diskussionsgrundlage. Für die Erörterung und Einordnung der beobachteten Strukturen von Geschäftsbeziehungen sollen die wichtigsten im Folgenden vorgestellt werden.

Zu diesen zählen:

- (1) Die Theorien der Neuen Institutionenökonomik
- (2) Die Theorien des strategischen Managements
- (3) Interaktions- sowie Netzwerkansätze

1. Theorien der Neuen Institutionenökonomik			2. Theorien des strategischen Managements			3. Interaktions- und Netzwerkansätze	
a) Trans- aktions- kosten- theorie	b) Agency- Theorie	c) Vertrags- theorie	a) Industry Structure View	b) Ressource Based View	c) Relational View	a) IMP- Interaktions- ansatz	b) Netzwerk- ansatz

Abb. 3: Übersicht über die untersuchten theoretischen Ansätze⁵⁵

(1) Die Theorien der Neuen Institutionenökonomik stellen einige der am weitesten verbreiteten Erklärungsansätze in der betriebswirtschaftlichen Diskussion dar.⁵⁶ Die weitgehend identischen Grundannahmen des Verhaltens von Akteuren hinsichtlich Nutzenmaximierung, begrenzter Rationalität sowie individuellen Opportunismus⁵⁷ bieten einen geeigneten Rahmen für die Untersuchung von K.-L.-Beziehungen.

1a) Die *Transaktionskostentheorie* geht im Wesentlichen auf Williamson⁵⁸ zurück. Kern der Theorie sind Transaktionen, welche die Übertragung von Leistungen bzw. Rechten zwischen Akteuren darstellen und mit sog. Transaktionskosten verbunden

⁵⁴ Diese Beiträge finden sich in großer Anzahl in Veröffentlichungen aus den Bereichen der Beschaffung, des Lieferantenmanagements oder des Industriegütermarketings.

⁵⁵ Eigene Darstellung.

⁵⁶ Vgl. Williamson (1979).

⁵⁷ Vgl. Picot et al. (2003), 44 f.

⁵⁸ Vgl. Williamson (1985), S.20 ff.; für die folgenden Ausführungen vgl. auch Wirtz (2008), S. 106 sowie Göbel (2002), S. 129 f.

sind. Diese umfassen sämtliche Kosten der Information und Kommunikation der Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung einer Austauschbeziehung. Die Höhe dieser Transaktionskosten wird bei der Bewertung arbeitsteiliger Kooperationsformen als Effizienzkriterium herangezogen.⁵⁹

Einflussgrößen auf die Transaktionskosten sind neben den Verhaltensannahmen der beschränkten Rationalität der Akteure sowie des individuellen Opportunismus die Umweltfaktoren Unsicherheit, Komplexität und Spezifität.⁶⁰

Bezogen auf den Untersuchungsgegenstand der K.-L.-Beziehungen sind die Partner auf beiden Seiten in der Realität häufig mit Asymmetrien von Informationen, Know-how oder Kapital und der Gefahr einer opportunistischen Ausnutzung durch die Gegenseite konfrontiert.

1b) Die *Agency-Theorie*⁶¹ liefert einen Beitrag zur Erklärung und Steuerung von Beziehungen zwischen Auftraggebern (Prinzipalen bzw. Kunden) und Auftragnehmern (Agenten bzw. Lieferanten).⁶² Auch diesem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass Beziehungen von unsicheren zukünftigen Umweltzuständen, asymmetrischen Informationsverteilungen sowie dem Verhalten der jeweiligen Partner beeinflusst werden.⁶³ Die Beauftragung des Agenten durch den Prinzipal und die aus Kundensicht riskante Überlassung der Ausführungskompetenz an den Agenten steht im Fokus.⁶⁴

Das Effizienzkriterium stellen die Agenturkosten dar, ausgedrückt durch die Differenz aus einer Lösung mit vollkommener Information sowie der zweitbesten Lösung unter Annahme asymmetrischer Informationsverteilung.⁶⁵ Ziel ist die optimale Vertragsausgestaltung durch Minimierung der Agenturkosten. Eine asymmetrische Informationsverteilung und ein aus Kundensicht potenziell nachteiliges Ergebnis gehen auf folgende Ursachen zurück:

⁵⁹ Picot et al. stellen eine Reihe von Kooperationsformen in Abhängigkeit von der Leistungstiefe vor, bspw. Eigenfertigung versus Spontankäufe am Markt; vgl. Picot et al. (2003), S. 53.

⁶⁰ Vgl. Williamson (1985), S. 40.

⁶¹ Auch als Prinzipal-Agent-Theorie bekannt.

⁶² Die Agency-Theorie geht im Wesentlichen auf Jensen und Meckling zurück; vgl. Jensen, Meckling (1976).

⁶³ Zu den weiterführenden Ausführungen zur Agency-Theorie vgl. u. a. Wenger, Terbecker (1988) sowie Pratt, Zeckhauser (1985).

⁶⁴ Vgl. Bausch (2003), S. 139.

⁶⁵ Vgl. Jensen, Meckling (1976), S. 328. Agenturkosten lassen sich in die Kontrollkosten des Prinzipals, die Garantiekosten des Agenten und Wohlfahrtsverluste aufteilen.

- (1) Hidden Characteristics (dem Kunden vor Vertragsabschluss unbekannte Eigenschaften des Lieferanten bzw. seiner Leistung, bspw. In Form von Qualität oder Innovationsfähigkeit),
- (2) Hidden Intentions (dem Kunden bei Vertragsabschluss unbekannte Verhaltensweisen und Absichten des Lieferanten, bspw. opportunistisches Verhalten),
- (3) Hidden Actions (Unvermögen des Kunden nach Vertragsabschluss aufgrund mangelnden spezifischen Wissens, die Leistungen des Lieferanten umfänglich zu bewerten; Gefahr der Moral Hazard).⁶⁶

1c) Auch die *Vertragstheorie* zielt auf die effiziente Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen ab. Wolff definiert Verträge wie folgt:

*„Ein Vertrag im ökonomischen Sinne ist jede bindende explizite oder implizite Vereinbarung über den Austausch von Gütern oder Leistungen zwischen Menschen, die dieser Vereinbarung zustimmen, weil sie sich davon eine Besserstellung versprechen.“*⁶⁷

MacNeil unterscheidet eine Reihe unterschiedlicher Vertragstypen.⁶⁸ Von besonderem Interesse sind aus Sicht des Erkenntnisobjekts relationale Verträge. Diese sind langfristig orientiert und enthalten einen hohen Anteil impliziter Vereinbarungen. Relationale Verträge bedürfen somit eines Systems bestehend aus sozialen Beziehungen, gemeinsamen Werten sowie gegenseitigem Vertrauen.

Die hohe Spezifität und Komplexität dieser Vertragsart spiegeln sich im realen Anwendungsfall in Form von Entwicklungspartnerschaften zwischen Kunde und Lieferant oder einseitigen, beziehungsspezifischen Investitionen wider.

(2) Die Ansätze des *strategischen Managements* liefern ebenfalls einen möglichen theoretischen Rahmen zur Analyse von K.-L.-Beziehungen.

2a) In den 1980er-Jahren veröffentlichte Porter sein Fünfkräftemodell als Analysewerkzeug der strategischen Planung.⁶⁹ Seine aus dem industrieökonomischen Ansatz stammende Theorie der *Industry Structure View*⁷⁰ folgt dem Grundgedanken, dass die Marktstruktur durch das Wettbewerbsmoment den Markterfolg und somit die

⁶⁶ Vgl. Picot et al. (2003), 56 ff.

⁶⁷ Wolff (1995), S. 38

⁶⁸ Vgl. MacNeil (1978), S. 902 ff.; grundsätzlich unterscheidet MacNeil zwischen klassischen, neoklassischen und relationalen Verträgen. Für eine tiefer gehende Beschreibung der Vertragstypen vgl. auch Wolff (1995), S. 33 ff.

⁶⁹ Vgl. Porter (1980a); Porter (1980b), S. 30 f.; Porter (1979), S. 215 f.

⁷⁰ Deutsch: Branchenstrukturanalyse.

Attraktivität für seine Teilnehmer maßgeblich beeinflusst.⁷¹ Neben der Rivalität der Wettbewerber untereinander wirken als externe Kräfte potenzielle Bedrohungen durch neue Mitwettbewerber sowie mögliche Substitute auf die Attraktivität einer Branche ein.⁷²

Als für den Untersuchungsgegenstand der Geschäftsbeziehung besonders relevant sind die Wettbewerbskräfte der Verhandlungsmacht sowohl der Kunden als auch der Lieferanten hervorzuheben. Diese beschreiben den hohen Einfluss vor- sowie nachgelagerter Geschäftspartner für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und somit den Markterfolg des fokalen Unternehmens.⁷³ Eine Vielzahl von Veröffentlichungen und Modellen widmete sich in den Folgejahren der Operationalisierung des Modells sowohl aus Sicht des Marketings als auch der Einkaufsfunktion. Sie teilen die Annahme, dass die relative Verhandlungsmacht der Partner sowie (selbst geschaffene) Markteintrittsbarrieren den Ursprung überdurchschnittlicher Renten darstellen. Die zur Rentenerschaffung notwendigen Ressourcen werden mit den Wettbewerbern innerhalb der Branche geteilt.⁷⁴

2b) Dieser Grundannahme allgemein geteilter Ressourcen widerspricht der *Resource Based View*.⁷⁵ Seine prominentesten Vertreter⁷⁶ begründen den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens nicht mehr mit externen Faktoren oder Branchencharakteristika und dem Umgang damit, sondern mit dem Aufbau und der Sicherung wertvoller unternehmensinterner Ressourcen⁷⁷ sowie deren erfolgreicher Ausnutzung.

Nachhaltige Wettbewerbsvorteile sind in diesem Verständnis das Resultat einer erfolgreichen Interaktion mit der Umwelt,⁷⁸ auf deren Ressourcen das fokale Unternehmen angewiesen ist, sowie der Entwicklung eigener, schwer imitierbarer Kernkompetenzen.⁷⁹ Der Output langfristiger, kooperativer Strategien wird höher bewertet als in einem wettbewerbsintensiven Umfeld.

Dieser eher partnerschaftlich orientierte Ansatz erlaubt somit eine gewisse Kontrolle über andere Unternehmen, erfordert jedoch gleichzeitig die eigene Unabhän-

⁷¹ Vgl. Porter (2007), S. 2.

⁷² Vgl. Porter (1980b), S. 31 ff.

⁷³ Vgl. Porter (2007), S. 4 f.

⁷⁴ Vgl. Müller-Stewens, Lechner (2003), S. 13.

⁷⁵ Vgl. Penrose (1959).

⁷⁶ Vgl. Prahalad, Hamel (1990); Barney (1991); Wernerfelt (1984) sowie Pfeffer, Salancik (1978).

⁷⁷ Nach Barney umfassen die Ressourcen eines Unternehmens „all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by a firm“; Barney (1991), S. 101.

⁷⁸ Vgl. Pfeffer, Salancik (1978), S. 51.

⁷⁹ Vgl. Prahalad, Hamel (1990), S. 81.

gigkeit.⁸⁰ Die Geschäftsbeziehung selbst wird sowohl aus Kunden- als auch aus Lieferantensicht durch die Bedeutung der Ressourcen des Partners als auch das Ausmaß der externen Kontrolle, welche der Partner auf diese ausübt, bestimmt. Die Herausforderung besteht darin, den Zugriff auf externe Ressourcen⁸¹ sicherzustellen und gleichzeitig die eigenen Kernkompetenzen⁸² zu schärfen.

Eine Reihe weiterer Ansätze, die im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit nicht weiter erörtert werden, basiert auf den Grundannahmen des Ressource Based View und entwickelt diesen insbesondere hinsichtlich des Wissensmanagements sowie der Kernfähigkeiten einer Organisation weiter.⁸³

2c) Besondere Relevanz erfährt vor dem Hintergrund des Forschungsobjekts der *Relational View*, welcher in der Tradition des Ressource Based View die Ressourcen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen bestätigt, jedoch die Güte des Beziehungsnetzwerks für überdurchschnittliche Renten verantwortlich macht.⁸⁴ Dabei sind kooperative Beziehungen adversativ geführten überlegen, da nur sie schwerer zu imitieren sind.

Dyer und Singh präsentieren vier interorganisationale Quellen überdurchschnittlicher relationaler Renten:⁸⁵

- (1) beziehungsspezifische Investitionen in Ressourcen,
- (2) Routinen des Wissensaustauschs,
- (3) komplementäre Ressourcen und Fähigkeiten der Partner sowie
- (4) effektive Koordinationsformen.

Die Beziehung an sich rückt als wertvolle Ressource in den Fokus der Betrachtung. Nur über ein Netzwerk tragfähiger Beziehungen lassen sich Ressourcen außerhalb des eigenen Unternehmens erschließen.⁸⁶

⁸⁰ Vgl. Anderson et al. (1994), S. 2.

⁸¹ Bspw. Entwicklungsleistungen von Tier-1-Systemlieferanten oder Bauteilen der Elektronikindustrie.

⁸² Bspw. die Fähigkeit der Systemintegration und -steuerung fremdbezogener Subsysteme oder die Kompetenz zur Fertigung von Großserien.

⁸³ Zu den bekanntesten Weiterentwicklungen zählen der

1. *Knowledge Based View*, welcher den Aufbau, Erhalt und Austausch von Wissen in Organisationen als Kernkompetenz beschreibt; vgl. Kodama (2006); Phelan, Lewin (2000); Grant (1996 und 1997); Foss (1996) sowie Nonaka, Takeuchi (1995) sowie der

2. *Capabilities Based View*, welcher auf die Entwicklung spezifischer Kernfähigkeiten abzielt; vgl. Beske (2012); Defee, Fugate (2010); Teece (2009); Eisenhardt (2000) sowie Teece et al. (1997).

⁸⁴ Vgl. Dyer, Singh (1998), S. 661 f. sowie Dyer (1996), S. 273 ff.

⁸⁵ Vgl. Dyer, Singh (1998), S. 663.

Als Beleg für die Vorteilhaftigkeit partnerschaftlicher Beziehungsformen werden häufig Studien aus der Automobilindustrie herangezogen. Das auf konstanten Wissensaustausch ausgelegte Lieferantennetzwerk des Weltmarktführers Toyota gilt als Basis für seine Produktivitäts- und Renditevorteile insbesondere gegenüber seinen US-amerikanischen Wettbewerbern.⁸⁷

Entscheidend für den Aufbau stabiler und letztlich ertragreicher Beziehungen sind (1) eine langfristige Orientierung, (2) gegenseitige Adaption, (3) spezifische Investitionen⁸⁸ sowie (4) die Bildung von Vertrauen.⁸⁹ Die folgende Tabelle stellt die Kernaussagen der drei Ansätze des strategischen Managements gegenüber.

Die vorgestellten Konzepte unterscheiden sich insbesondere in Bezug auf die Quellen der überdurchschnittlichen Renten der Marktteilnehmer. Der *Industry Structure View* begründet Unternehmenserfolg rein durch Marktmacht und sieht die Einflussmöglichkeiten des Unternehmens vornehmlich in dessen Umwelt. Im *Ressource Based View* werden Renten durch unternehmensinterne Fähigkeiten und Ressourcen erwirtschaftet und abgesichert. Der *Relational View* schließlich kombiniert unternehmensinterne Ressourcen mit denen der Netzwerkpartner. Durch die unabdingbare Interaktion mit externen Partnern werden stabile Beziehungen selbst zu einer Ressource für das fokale Unternehmen.

Eine weitere theoretische Basis für das Verständnis von Geschäftsbeziehungen stellen **(3) die Interaktions- und Netzwerkansätze** dar.⁹⁰

3a) Die *Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group*⁹¹ entwickelte Mitte der 1970er-Jahre einen *Interaktionsansatz* auf Basis der Social-Exchange-Theorie sowie der Transaktionskostentheorie, um mithilfe von vier Variablen⁹² die Strukturen und Prozesse dyadischer Geschäftsbeziehungen zu erklären. Dabei dient die Betrachtung

⁸⁶ Vgl. Olsen, Ellram (1997), S. 225; Morgen, Hunt präsentieren eine Übersicht von Ressourcen, welche sich einem Unternehmen über einen relationalen Ansatz erschließen; vgl. Morgan, Hunt (1999), S. 287.

⁸⁷ Vgl. Dyer, Nobeoka (2000), S. 364.

⁸⁸ Dyer, Singh führen das Beispiel des Autobauers Nissan an, welcher durch beziehungsspezifische Investments die Grundlage für weitere Investitionen auf Lieferantenseite legte, die zu erheblichen Produktivitätsfortschritten führten; vgl. Dyer, Singh (1998), S. 672.

⁸⁹ Vgl. Morgan, Hunt (1994), S. 22.

⁹⁰ Vgl. Stölzle (1999), S. 239 f.

⁹¹ Zu den wichtigsten Vertretern des IMP-Interaktionsansatzes zählen Gadde, Snehota (2000); Hakanson, Snehota (1997); Johanson, Mattson (1985); Hakansson (1982); Ford (1982) sowie Turnbull, Cunningham (1981).

⁹² Diese umfassen: 1. Akteure, 2. Objekte und Prozesse, 3. Interaktionsatmosphäre sowie 4. Umwelt.

tung einer dyadischen Beziehung über mehrere Episoden anstelle einzelner Transaktionen als zentrales Untersuchungsobjekt.

Theoretisches Grundmodell	Industry Structure View	Ressource Based View	Relational View
Hauptvertreter	Porter (1979, 1980)	Pfeffer, Salancik (1978); Wernerfelt (1984); Prahalad, Hamel (1990); Barney (1991)	Dyer, Singh (1998)
Analyseeinheit	Industrie, Branchenstruktur	Unternehmen	Paar oder Netzwerk von Unternehmen
Primäre Quellen überdurchschnittlicher Gewinne und Wettbewerbsvorteile	Extern: individuelle Marktmacht und Marktumfeld	Intern: schwer imitierbare individuelle Ressourcen	Intern & extern: Kombination eigener mit externen Ressourcen, kooperativer Ansatz
	1. Relative Verhandlungsmacht 2. Kollusion, Absprachen	1. Physische Ressourcen 2. Humanressourcen 3. Technologische Ressourcen 4. Finanzielle Ressourcen 5. Intangible Ressourcen	1. beziehungs-spezifische Investitionen in Ressourcen 2. Routinen des Wissensaustausches 3. komplementäre Ressourcen und Fähigkeiten 4. effektive Koordinationsformen
Gewinn-generierende Mechanismen	Markt-Eintrittsbarrieren (bspw. rechtliche Vorschriften oder Produktionsskalen)	Unternehmensbasierte Imitationsbarrieren (bspw. Ressourcenknappheit oder Verfügungsrechte)	Dyade- bzw. Netzwerkbasierte Imitationsbarrieren (bspw. Partnerknappheit, interorganisationale Verflechtungen, Unteilbarkeit von Ressourcen)
Besitz/Kontrolle der renten-generierenden Prozesse/ Ressourcen	Kollektiv (gemeinsam mit Wettbewerbern)	Individuelles Unternehmen	Kollektiv (gemeinsam mit Handelspartnern)

Tab. 1: Vergleich von Industry Structure View, Ressource Based View sowie Relational View⁹³

⁹³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Dyer, Singh (1998), S. 674.

Eine dyadisch-organisatorische Perspektive ist aus Sicht der IMP-Vertreter erforderlich und vorteilhaft, da

- (1) sowohl Kunden als auch Lieferanten aktive Teilnehmer am Markt sind,
- (2) Geschäftsbeziehungen von dauerhafter Natur sind, einer gewissen Nähe bedürfen und häufig ein komplexes Interaktionsgeflecht nach sich ziehen,
- (3) Verbindungen zwischen den Akteuren über ein Rollenverständnis und Erwartungen an diese institutionalisiert werden und
- (4) Beziehungen nur vor dem Hintergrund eines dauerhaften Austauschprozesses zu bewerten sind.⁹⁴

Das ursprüngliche Modell wurde im Rahmen einer Vielzahl von Fallstudien und Untersuchungen zu Einzelaspekten weiterentwickelt und gründet trotz einiger Einschränkungen⁹⁵ auf einer sehr breiten empirischen Basis. Zudem erlauben die fehlende Fokussierung auf einzelne Transaktionen sowie die immanente Marktorientierung eine breite Anwendbarkeit des Ansatzes.⁹⁶

3b) Der *Netzwerkansatz* schließlich bezieht immer mindestens drei Akteure in seine Betrachtung ein. Wie der IMP-Ansatz unterstellt auch der Netzwerkansatz mehrere Transaktionen umfassende Episoden als Analyseinheit.⁹⁷

Stölzle⁹⁸ stellt fest, dass aufgrund einer breiten begrifflichen Heterogenität in der Literatur zur Netzwerkforschung⁹⁹ nicht von einer geschlossenen, in sich konsistenten Theorie gesprochen werden kann. Von den unterschiedlichen Ansätzen der Netzwerkforschung ist das Konstrukt des *strategischen Unternehmensnetzwerks*¹⁰⁰ für die Forschungsziele der vorliegenden Arbeit die am besten geeignete Perspektive.

⁹⁴ Vgl. Stölzle (1999), S. 77 f. sowie Hakansson (1982), S. 14.

⁹⁵ Stölzle bemängelt das Fehlen eines Effizienzkriteriums und stellt fest, dass der IMP-Ansatz keine in sich geschlossene Theorie darstellt; vgl. Stölzle (1999), S. 78.

⁹⁶ Zu tiefer gehenden Ausführungen zum IMP-Interaktionsansatz, seinen Ebenen und Variablen siehe Kap. 3.4.3 der vorliegenden Arbeit.

⁹⁷ Vgl. Pohlmann (1995), S. 20 f.

⁹⁸ Vgl. Stölzle (1999), S. 89.

⁹⁹ Begriffe wie strategische Allianzen, Wertschöpfungspartnerschaften virtueller Unternehmen oder Hybridorganisationen werden oft in die Nähe des Netzwerkbegriffs gerückt.

¹⁰⁰ Vgl. Sydow, Duschek (2011); Stegbauer et al. (2010); Berghoff, Sydow (2007); Sydow (1992 sowie 2006); Deigendesch (2004); Himpel (1999) sowie Kirchner (1993). Sydow erstellte eine umfangreiche Liste unterschiedlicher Netzwerktypen; vgl. Sydow (2006), S. 394.

Nach Sydow stellt diese

„[...] eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, gleichwohl von einer oder mehreren Unternehmungen strategische geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist unabhängigen Unternehmen auszeichnet“¹⁰¹.

Der Netzwerkansatz lässt neben der Marktbetrachtung im Ganzen auch die Berücksichtigung nicht wirtschaftlicher Verbindungen zwischen den Akteuren zu.¹⁰² Ähnlich dem Relational View liegt dem Ansatz die Annahme zugrunde, dass den beteiligten Unternehmen bei Konzentration auf die eigenen Kernfähigkeiten der Zugriff auf die Netzwerkpartner möglich ist.¹⁰³

Der strategische Anspruch richtet sich dabei aus Sicht des fokalen Unternehmens auf die Erlangung einer vorteilhaften Netzwerkposition sowie einer aktiven Führungsrolle innerhalb des Netzwerks.¹⁰⁴ Zur näheren Beschreibung sowie Untersuchung strategischer Netzwerke werden sechs Netzwerkdimensionen vorgeschlagen:¹⁰⁵ (1) Akteure, (2) Funktionen, (3) Strukturen, (4) Verfahrensregeln, (5) Macht und (6) Strategien.

Dem Netzwerkansatz ist eine Reihe von Überschneidungen inhaltlicher Art¹⁰⁶ sowie hinsichtlich der Variablen mit dem IMP-Ansatz zuzusprechen. Insgesamt jedoch erscheint dieser Ansatz aufgrund seiner theoretischen Defizite¹⁰⁷ sowie seiner verhältnismäßig geringen empirischen Untermauerung als Grundlage für die vorliegende Forschungsarbeit weniger geeignet.

¹⁰¹ Sydow (1992), S. 79.

¹⁰² Vgl. Tikkanen (1998), S. 109. Die „Markets-as-Networks“-Perspektive umfasst bewusst einen weiteren Betrachtungsrahmen als die traditionellen Ansätze des Industrial Marketing. Vgl. hierzu auch Jüttner, Schlange (1996), S. 479. Zum strategischen Anspruch des Netzwerkansatzes sowie zum Einfluss von Netzwerken auf die Profitabilität und Leistung von Unternehmen vgl. Gulati et al. (2000), S. 206 ff.

¹⁰³ Vgl. Männel (1996), S. 54. Dyer weist einen positiven Zusammenhang zwischen einer hohen Spezialisierung der Netzwerkpartner und einer gesteigerten Performance der Unternehmen nach; vgl. Dyer (1996), S. 272 f.

¹⁰⁴ Vgl. Jüttner, Schlange (1996), S. 480.

¹⁰⁵ Vgl. Schubert (1994), S. 44 ff. Gulati gibt einen umfassenden Überblick über die Entwicklung, Steuerung sowie Leistungserstellung in Netzwerken und Allianzen; vgl. Gulati (1998), S. 298 ff.

¹⁰⁶ Beziehungen mehrerer Partner, Betrachtung mehrerer Interaktionen als Episoden, kooperative Zusammenarbeit, langfristige Orientierung, gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Beziehungen innerhalb des Netzwerks zur Sicherung des Zugriffs auf Ressourcen der Partner; vgl. Jüttner, Schlange (1996), S. 479.

¹⁰⁷ Vgl. Stölzle (1999), S. 94 f.; vgl. auch Schubert (1994), S. 16 f. sowie Sydow (1992), S. 128.

2.2 Diskussion der Theorien hinsichtlich ihres Erklärungsbeitrages sowie ihrer Gestaltungsorientierung

Im Anschluss an die überblicksartige Darstellung der für die vorliegende Arbeit relevanten theoretischen Ansätze sollen diese nun hinsichtlich ihres Erklärungsbeitrags sowie ihrer Gestaltungsorientierung diskutiert werden. Abschließend erfolgt eine Bewertung vor dem Hintergrund des Forschungsziels der Untersuchung von K.-L.-Beziehungen. Tabelle 2 fasst die Erkenntnisse zusammen.

Die Ansätze der **(1) Theorie der Neuen Institutionenökonomik** blicken auf eine breite Anwendung zur Optimierung von Beziehungen auf unterschiedlichen Ebenen zurück.

Die *Transaktionskostentheorie* leistet ihren Erklärungsbeitrag für den Fall institutioneller, vertikaler Beziehungen am Beschaffungsmarkt, bspw. in Form von Entwicklungspartnerschaften oder Systemlieferanten. Auch ein Effizienzziel (Reduktion von Transaktionskosten) sowie Gestaltungsvariablen in Form von institutionalisiertem Wissenstausch mittels Informations- und Kommunikationssystemen (IuK-Systemen) sowie dem Aufbau von Vertrauen sind vorhanden.

Allerdings lassen sich die spezifischen Treiber und sehr heterogenen Wirkmechanismen unterschiedlicher Beziehungsarten in diesem Ansatz nicht ausreichend abbilden und voneinander unterscheiden. Somit fehlt der Transaktionskostentheorie eine entscheidende Perspektive zur Ermittlung geeigneter Motivationsstrategien aus Kunden- wie aus Lieferantensicht.

Die *Agency-Theorie* erklärt das Auftreten sowie die Auswirkungen von Opportunismus und liefert einen entscheidenden Beitrag für die Optimierung vertikaler Beschaffungsstrukturen. Das Effizienzkriterium Agenturkosten gibt eindeutige Hinweise auf eine vorteilhafte Ausgestaltung von Beziehungen. Diese tragen insbesondere hinsichtlich der Ausgestaltung von Anreiz- und Vergütungssystemen bei einer Informationsasymmetrie der beteiligten Partner bei. Den Konstrukten Hidden Characteristics, Hidden Intentions sowie Hidden Actions wird eine nur eingeschränkte operative Anwendbarkeit zugesprochen.¹⁰⁸ Sie argumentieren zudem rein aus Kundensicht und weitestgehend wettbewerbsorientiert statt kooperativ.

¹⁰⁸ Vgl. Saam (2000), S. 55.

Darüber hinaus lässt auch die Agency-Theorie keine hinreichende Unterscheidung der Einflussfaktoren und Wirkmechanismen unterschiedlicher Beziehungstypen, bspw. horizontaler Beziehungen, zu.

Die *Vertragstheorie* schließlich fokussiert die Erklärung und Unterscheidung der Rahmenbedingungen von Geschäftsbeziehungen. Sie bildet die real oftmals komplexen Abhängigkeiten einer K.-L.-Beziehung über ein Geflecht unterschiedlicher Verträge sowie Vertragstypen ab. Ihr fehlen jedoch ein Effizienzziel sowie Aktionsvariablen.

Da sich in komplexen Aufgabenstellungen wie bspw. langfristigen Entwicklungspartnerschaften nicht alle Parameter ex ante für alle Partner festlegen lassen können, besitzt die Vertragstheorie neben den genannten Einschränkungen eine begrenzte Anwendbarkeit als theoretischer Rahmen der vorliegenden Arbeit.

(2) Die Theorien des strategischen Managements verfügen alle über einen ausreichenden Erklärungsbeitrag sowie Anforderungen an die Gestaltungsorientierung (Gestaltungsziele, -variablen und -rahmen sowie empirische Relevanz). Sie unterscheiden sich jedoch maßgeblich hinsichtlich ihrer inhaltlichen Ausrichtung.

Der *Industry Structure View* erläutert das Vorhandensein von Wettbewerbsvorteilen rein über die Logik der Branchenstruktur und leitet überdurchschnittliche Renten aus der überlegenen Marktmacht der Akteure her. Durch den Aufbau und Erhalt bzw. die Umgehung von Markteintrittsbarrieren werden Renten geschützt oder neue Aktivitätsfelder erschlossen. Der prominente Ansatz ist operativ breit anzuwenden und benennt Effizienzziele und Gestaltungsvariablen klar. Er weist allerdings Schwächen in Bezug auf die Bewertung dynamischer Märkte auf und analysiert die Marktakteure sowie ihre Beziehungen rein aus einer strukturellen Perspektive.

Für die vorliegende Arbeit erweist sich der Industry Structure View insbesondere aufgrund seiner Beschränkung auf ein rein wettbewerbsorientiertes Marktgeflecht als ungeeignet.

Der *Ressource Based View* beschreibt die Marktakteure als nicht autarke Organisationen im Markt. Diese sind auf dyadische, interorganisationale Beziehungen angewiesen. Der Ansatz erlaubt die Abbildung unterschiedlicher Abhängigkeitskonstellati-

onen aufgrund von realen Verschiebungen in der Wertschöpfungskette.¹⁰⁹ Die Formulierung des Zielkriteriums der Existenzsicherung durch den Zugang zu externen Ressourcen bei gleichzeitiger Autonomieerhaltung der Unternehmung lässt sich in der Realität nicht ohne Weiteres bestätigen.

Der Ressource Based View bildet die Grundlage kooperativ ausgerichteter Ansätze. Aufgrund des eingeschränkten Zusammenspiels der Gestaltungsvariablen erscheint jedoch eine isolierte Anwendung des Ansatzes als theoretischer Rahmen nicht ausreichend. Zudem lässt er keine Ex-ante-Bewertung vorteilhafter Ressourcen (oder Partner) zu.¹¹⁰

Der *Relational View* entwickelt die Grundidee des Ressource Based View dahin gehend weiter, dass er ein klares Motiv für ein kooperatives Verhalten liefert. Er erklärt die Entstehung von zwei- sowie mehrseitigen Beziehungen und Netzwerken und setzt diese anstelle einzelner Akteure in Wettbewerb in Beziehung zueinander.

Das Effizienzkriterium der Absicherung und Optimierung relationaler Renten ist vorhanden und real anwendbar. Außerdem besitzt der Ansatz ein hohes praktisches Anwendungspotenzial aufgrund der jeweils einzigartigen Ressourcenkonstellationen jeder potenziellen (Netzwerk-)Beziehung. Diese führen zu spezifischen Anforderungen sowie Stellhebeln seitens der beteiligten Partner.

Die Grundannahmen des Relational View eignen sich als theoretischer Rahmen für die weitere Untersuchung der Einflussgrößen sowie Wirkungsmechanismen wert-schaffender, vertikaler Beziehungstypen.

(3) Interaktions- und Netzwerkansätze

Die Modelle im Rahmen des *IMP-Interaktionsansatzes* liefern ein starkes Motiv für eine kooperative Ausrichtung des Beziehungs- sowie Netzwerkmanagements. Der Ansatz betrachtet das Wettbewerbsmoment in Märkten auf der Ebene konkurrierender Netzwerke und Allianzen anstelle von Einzelunternehmungen. Der Ansatz liefert durch die Vielzahl und Breite der veröffentlichten Studien einen Erklärungsbeitrag zu langfristig angelegten K.-L.-Beziehungen, welche sich zumeist durch intensive Inter-

¹⁰⁹ Als Beispiel ist eine Verschiebung der Abhängigkeiten zwischen OE-Kunde und Lieferant aufgrund von Know-how in der Systemsteuerung oder von Innovationssprüngen in der Antriebstechnik (Automobilindustrie: E-Motor mit zugehöriger Steuerung) zu nennen. Auch Flexibilität und Kostenvorteile in der Produktion führen in unterschiedlichen Wirtschaftszyklen zu veränderten Abhängigkeiten.

¹¹⁰ Vgl. Müller-Stewens, Lechner (2003), S. 359; die Autoren erheben den Vorwurf der Tautologie „Wertvolle Ressourcen sind eben Ressourcen, die wertvoll sind“. Die notwendige Kombination einzelner Ressourcen mit anderen (oder denen anderer Partner) beleuchtet der Ressource Based View nicht näher.

aktionen auszeichnen. Er vermag somit als konzeptioneller Rahmen für die weitere Analyse von Geschäftsbeziehungen dienen. Hinsichtlich der Gestaltungsorientierung ist eine starke Ausdifferenzierung der Aktionsvariablen festzustellen. Zudem lassen sich unterschiedlichen Typen von Beziehungen im Rahmen der Variablen abbilden und beschreiben.

Die Gestaltungsvariablen sind allerdings in ihrer Zielformulierung eher auf allgemeinem Niveau beschrieben. Ein Effizienzkriterium existiert somit aus inhaltlicher Sicht nur bedingt. Eine weitere Einschränkung erfährt der Ansatz aufgrund seiner Konzentration auf langfristige, zweiseitige Beziehungen, welche wiederum die Optionen reduziert, die reale Komplexität abzubilden.

Zusammenfassend ist der IMP-Interaktionsansatz trotz formaler Einschränkungen aufgrund seiner Breite und hohen Operationalisierbarkeit der Variablen als theoretischer Rahmen für die Forschungsfrage von hoher Relevanz.

Der *Netzwerkansatz* liefert insbesondere einen deskriptiven Erklärungsbeitrag hinsichtlich der Strukturen und Typen von Netzwerken. Die Beschreibung der Rahmenbedingungen sowie Verhaltensnormen verharrt auf einem übergeordneten Niveau. Der Ansatz eröffnet eine Perspektive zur Analyse der Strukturen von Geschäftsbeziehungen, verfügt jedoch weder über ausformulierte Gestaltungsvariablen noch über formale Effizienzkriterien. Stölzle konstatiert ein grundsätzliches Anwendungspotenzial des Ansatzes, weist jedoch auf den sehr hohen Aufwand empirischer Untersuchungen hin.¹¹¹

Daher erscheint die Netzwerkperspektive als Rahmen für die Untersuchung von Beziehungstypen sowie ihrer Wirkmechanismen und Treiber als ungeeignet.

Somit werden der *Relational View* sowie der *IMP-Interaktionsansatz* als theoretischer Rahmen der weiteren Untersuchung herangezogen. Sie bilden aufgrund der Vielzahl der von ihnen beschriebenen Variablen, ihrer bestätigten praktischen Anwendbarkeit, ihres Erklärungsbeitrags sowie der Möglichkeit, unterschiedliche Typen von Beziehungen zu unterscheiden und deren Wirkmechanismen zu beschreiben, eine geeignete Grundlage für das Forschungsziel der vorliegenden Arbeit.

¹¹¹ Vgl. Stölzle (1999), S. 126.

		Erklärungs- beitrag	Gestaltungs- orientierung	Bewertung
1. Theorien der Neuen Institutionen-ökonomik	a) Trans- aktions- kosten- theorie	1. Eigenschaften der Transaktionen zu institutionellen Organisationsformen zuordbar 2. Operationalisierung der Variablen nicht vollständig vorhanden	1. Effizienzziel sowie Gestaltungsvariablen sind vorhanden: Informationsaustausch (bspw. durch IuK-Systeme) sowie Aufbau von Vertrauen (Reduktion von Transaktionskosten)	Empirische Relevanz durch eine Vielzahl von Studien gegeben. Theorie lässt jedoch keine ausreichende Unterscheidung von spezifischen Treibern und Wirkmechanismen unterschiedlicher Beziehungstypen zu.
	b) Agency- Theorie	1. Opportunismus auf Agentenseite (Lieferant) 2. Abbildung vertikaler Beschaffungsstrukturen zwischen Kunden und Lieferanten	1. Effizienzkriterium über Agenturkosten vorhanden 2. Anreizsysteme (bspw. Garantien) minimieren Informationsasymmetrien über vertikale Beziehungsebenen 3. Operationalisierung von Agenturkosten ist problematisch	Begrenzte empirische Anwendbarkeit von "Hidden Characteristics", "Hidden intentions" sowie "Hidden actions". Unzureichende Abbildung wesentlicher Bestandteile kooperativer Beziehungen (bspw. beziehungsspezifischer Investitionen)
	c) Vertrags- theorie	1. Fokus auf Rahmenbedingungen von Geschäftsbeziehungen 2. Eigenschaften von Vertragstypen und -ausgestaltung	1. Effizienzziel und Aktionsvariablen fehlen 2. Eingeschränkte Anwendbarkeit unterschiedlicher Vertragstypen in der Realität - Beschaffungsumfeld: zumeist klassische Vertragsformen	In Partnerschaften mit komplexen Aufgabenstellungen lassen sich nicht alle Parameter ex ante feststellen und vereinbaren. Daher eingeschränkte empirische Relevanz.
2. Theorien des Strategischen Management	a) Industry Structure View	1. Wettbewerbsvorteile rein aus Marktmacht und Branchenstruktur 2. Absicherung von Renten durch Markteintrittsbarrieren	1. Effizienzziele klar benannt 2. Umfangreiche Anwendbarkeit 3. Märkte mit hoher Dynamik schwer abbildbar 4. Betrachtung rein struktureller Merkmale	Theoretische Beschränkung auf Konkurrenz. Keine Abbildung kooperativer Beziehungsformen möglich.
	b) Ressource Based View	1. Organisationen sind nicht-autark (geteilte Ressourcen) 2. Beschaffungsmarkt und Wertschöpfungssystem beeinflussen Abhängigkeiten	1. Ziel der Existenzsicherung eines Kunden widerspricht Zulassung von Abhängigkeiten bzw. externer Kontrolle 2. Empirische Relevanz ist klar gegeben (Ressourcenabhängigkeit aller Marktteilnehmer)	Theoretische Grundlage kooperativer Ansätze. Das Zusammenspiel der Gestaltungsvariablen widerspricht jedoch teilweise der Realität. Keine isolierte Anwendbarkeit zur Erklärung von K.-L.-Beziehungen möglich.
	c) Relational View	1. Motiv für kooperativen Beziehungs- bzw. Netzwerkansatz 2. Wettbewerb von Kooperationen bzw. Netzwerken auf Märkten	1. Effizienzkriterium mit der Optimierung relationaler Renten vorhanden 2. Breite empirische Überprüfung des Ansatzes steht noch aus 3. Hohes praktisches Anwendungspotenzial aufgrund spezifischer Ressourcenkonstellationen	Ansatz liefert Basis für Untersuchung von K.-L.-Beziehungen: 1. Einführung beziehungsspezifischer Werte 2. Mechanismen zur Bewertung und Vergleich von Einflussfaktoren auf Beziehungstypen
3. Interaktions- und Netzwerk-ansätze	a) IMP- Interaktions- ansatz	1. Langfristige, kooperative Beziehungen (Lebenszyklus, Ebenen, etc.) 2. Schwierigkeiten mehrseitige Kooperationen bspw. mit mehreren Lieferanten parallel abzubilden	1. Sehr breite empirische Anwendung 2. Fokussierung auf langfristige, dyadische Beziehungsformen 3. Eingeschränktes Effizienzkriterium auf allgemeinem Niveau	Trotz formaler, theoretischer Einschränkungen hohe Relevanz als Rahmen für Untersuchung von K.-L.-Beziehungen: sehr bereite Ausarbeitung von Charakteristika, Einflussfaktoren, Ebenen, Episoden etc. Vielzahl von empirisch gewonnenen Konstrukten vorhanden.
	b) Netzwerk- ansatz	1. Deskriptive Erarbeitung von Strukturen und Typologien 2. Vorteile kooperativen Verhaltens von Kunden und Lieferanten in B2B-Netzwerken 3. Einfluss von Rahmenbedingungen (bspw. Normen, Regeln) und Vertrauen	1. Gestaltungsvariablen und Effizienzkriterien sind für Gesamtnetzwerk nicht formuliert 2. Anwendungspotential ist vorhanden, empirisch jedoch nur im hohem Aufwand auf Netzwerk-ebene zu realisieren	Aufgrund der Fokussierung der Untersuchung auf Unterschiede einzelner Beziehungstypen ist die Netzwerkebene als Rahmen zu beachten, jedoch hinsichtlich einzelner Wirkmechanismen nicht sinnvoll anwendbar

Tab. 2: Erklärungsbeitrag und Gestaltungsorientierung ausgewählter theoretischer Ansätze vor dem Hintergrund des Forschungsobjekts¹¹²

¹¹² Eigene Darstellung in Anlehnung an Stölzle (1999), S. 130 ff.

Optimierung erfolgskritischer Lieferantenstrukturen auf
Basis beziehungswertorientierter Sourcing-Strategien

Heinecke, C.

2018, XV, 202 S. 44 Abb., 7 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-19673-8