

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert:
Namensnennung - Keine kommerzielle Nutzung - Weitergabe unter gleichen
Bedingungen 2.0 Deutschland

Um die Lizenz anzusehen, gehen Sie bitte zu:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/de/>

Online veröffentlicht auf dem

Publikationsserver der Universität Potsdam:

<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2008/2730/>

urn:nbn:de:kobv:517-opus-27309

[<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-27309>]

Allianzfähigkeit

Dissertation

an der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Potsdam

vorgelegt von

Dipl.-Kfm. Sören Kupke

Potsdam, 17. Juli 2008

1. Gutachter: Prof. Dr. Christoph Lattemann
2. Gutachter: Prof. Dr. Christoph Rasche

Vorwort

Während der vergangenen vier Jahre, von Oktober 2004 bis Juli 2008, habe ich an der vorliegenden Dissertationsschrift gearbeitet. In dieser spannenden Zeit habe ich mich in enger Abstimmung mit meinem Betreuer, Prof. Dr. Christoph Lattemann, intensiv mit strategischen Allianzen auseinandergesetzt und die Thematik Allianzfähigkeit entwickelt. Für die freundschaftliche Arbeitsatmosphäre am Lehrstuhl und die Vielzahl gemeinsamer Herausforderungen möchte ich mich herzlich bedanken. Insbesondere für das Heranführen an das Publizieren eigener Forschungsbeiträge und die Beteiligung an internationalen Konferenzen gebührt ihm mein großer Dank.

Ich danke Prof. Dr. Christoph Rasche, der meine Arbeit als Zweitgutachter betreut hat, Prof. Dr. Detlev Hummel für die Übernahme des Vorsitzes der Prüfungskommission sowie Prof. Dr. Dieter Wagner als Mitglied der Prüfungskommission.

Speziell bedanken möchte ich mich bei meinen Kollegen an der Universität Potsdam für viele Anregungen und unzählige Diskussionen. Besonders hervorheben möchte ich Stefan Stieglitz und Anna-Maria Schneider, mit denen ich so manche Fachdiskussion geführt habe, sowie bei Johannes Gomolka, der mich mit seinem Fachwissen über Finanzmärkte und Börsen bei der Fallstudie unterstützt hat und mir viele Hinweise gab.

Ich danke Heinz Brey und Daniel Stricker für die Geduld und Disziplin die Arbeit durchzulesen und mich auf so manchen Fehler aufmerksam zu machen.

Ganz besonders danke ich meinen Eltern für ihre Anteilnahme, Geduld und Unterstützung, die die Erstellung der Arbeit erst ermöglicht hat. Sie standen mir bei Herausforderungen stets zur Seite und haben mir immer neue Wege aufgezeigt. Ebenso danke ich meinem Bruder für seine Anregungen, viele gemeinsame Diskussionen und Hilfestellung.

Meiner Lebensgefährtin Vivica danke ich für die unzähligen gemeinsamen Stunden, die sie für diese Arbeit geopfert hat, für die unermüdliche Durchsicht des Manuskriptes und ihre Hilfe, das Ziel nie aus den Augen zu verlieren. Auch wenn ihr Beitrag von außen unsichtbar ist, hat sie großen Anteil an der Erstellung dieser Arbeit und belegt die Existenz einer ganz besonderen *Allianzfähigkeit*.

Sören Kupke

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation.....	2
1.2 Forschungsfrage	3
1.3 Theoretische Grundlage.....	7
1.4 Verlauf der Untersuchung	8
2 Strategische Allianzen als Konsequenz des Hyperwettbewerbs	11
2.1 Steigende Dynamik in der Wettbewerbsumwelt	12
2.1.1 Hyperwettbewerb.....	15
2.1.2 Konsequenzen für Unternehmen	19
2.2 Strategische Allianzen	31
2.2.1 Terminologie und Charakterisierung.....	37
2.2.2 Ausprägungen	43
2.2.3 Motive für strategische Allianzen.....	51
2.2.4 Kooperative Strategien	63
2.2.5 Phänomen Co-opetition	68
2.2.6 Erfolg und Scheitern	70
2.3 Zwischenfazit	77
3 Theoretische Erklärungsansätze strategischer Allianzen.....	79
3.1 Neue Institutionenökonomie	85
3.1.1 Strategische Allianzen	88
3.1.2 Bewertung.....	90
3.2 Industrieökonomie.....	93
3.2.1 Wettbewerbsvorteile	94
3.2.2 Strategische Allianzen	96
3.2.3 Bewertung.....	97
3.3 Evolutionäre Ökonomie.....	100
3.3.1 Mechanismen.....	101
3.3.2 Erklärungsansätze	103
3.3.3 Strategische Allianzen	108
3.3.4 Bewertung.....	108
3.4 Ressourcenorientierter Ansatz.....	110
3.4.1 Wettbewerbsvorteile	113
3.4.2 Strategische Allianzen	116
3.4.3 Bewertung.....	117

3.5	Wissensorientierter Ansatz	120
3.5.1	Wissen	122
3.5.2	Organisationales Lernen	123
3.5.3	Absorptionskapazität und Wettbewerbsvorteile	129
3.5.4	Wissensmanagement	132
3.5.5	Strategische Allianzen	133
3.5.6	Bewertung	135
3.6	Weitere theoretische Ansätze	136
3.7	Zwischenfazit	139
4	Fähigkeitsorientierter Ansatz	143
4.1	Ursprung und Entwicklung	145
4.2	Theoretische Grundlagen und Terminologie	152
4.2.1	Organisationale Fähigkeiten	156
4.2.2	Dynamische Fähigkeiten	161
4.2.3	Organisationale Routinen	171
4.2.4	Individuelle Fähigkeiten	174
4.2.5	Organisationale Ressourcen	176
4.2.6	Komplementarität und organisationale Kompetenzen	177
4.2.7	Pfadabhängigkeiten	179
4.3	Lebenszyklus organisationaler Fähigkeiten	183
4.3.1	Phase der Gründung und Entwicklung	186
4.3.2	Phase der Reife	193
4.3.3	Entwicklungspfade und Bedeutungsverlust	194
4.3.4	Koevolution, dynamische Fähigkeiten und Absorptionskapazität	196
4.4	Wettbewerbsvorteile	198
4.5	Eine neue Theorie des Unternehmens	202
4.6	Branchen und Regionen	207
4.7	Erklärungsbeitrag für strategische Allianzen	208
4.8	Bewertung	209
4.9	Zwischenfazit	216
5	Allianzfähigkeit	219
5.1	Terminologie	223
5.2	Dynamische Perspektive	231
5.3	Komponenten	233
5.3.1	Organisationale Routinen	236
5.3.1.1	Vorgelagerte Routinen	238
5.3.1.2	Partnersuche	239
5.3.1.3	Vertragsgestaltung	240

5.3.1.4	Steuerung	242
5.3.1.5	Portfoliosteuerung.....	245
5.3.1.6	Organisationales Lernen	248
5.3.2	Ressourcen.....	250
5.3.2.1	Organisationsstruktur.....	251
5.3.2.2	Informations- und Kommunikationstechnologie	253
5.3.2.3	Humanressourcen.....	254
5.3.2.4	Finanzielle Ressourcen	257
5.4	Pfadabhängigkeiten	257
5.4.1	Vertrauen und Reputation.....	259
5.4.2	Allianzerfahrung.....	262
5.4.3	Absorptionskapazität	263
5.4.4	Entwicklung.....	264
5.5	Rahmenbedingungen von Allianzfähigkeit	268
5.6	Wettbewerbsvorteile.....	272
5.7	Modellierung	276
5.8	Zwischenfazit	278
6	Empirische Untersuchung von Allianzfähigkeit.....	281
6.1	Fallstudien	285
6.2	Methodisches Vorgehen	291
6.3	Fallstudie Allianzfähigkeit der Deutschen Börse	296
6.3.1	Wettbewerbsumwelt	300
6.3.1.1	Trends	301
6.3.1.2	Geschäftsmodelle.....	314
6.3.1.3	Kassa- und Terminmärkte in Europa, Amerika und Asien.....	316
6.3.1.4	Marktsegment Abwicklung und Marktinformationen	324
6.3.2	Deutsche Börse	326
6.3.2.1	Gründung und Entwicklung bis 1996	329
6.3.2.2	1997.....	335
6.3.2.3	1998.....	338
6.3.2.4	1999.....	343
6.3.2.5	2000.....	349
6.3.2.6	2001.....	354
6.3.2.7	2002.....	357
6.3.2.8	2003.....	359
6.3.2.9	2004.....	362
6.3.2.10	2005.....	364
6.3.2.11	2006.....	367
6.3.2.12	2007.....	372

6.3.2.13	Erste Entwicklungen in 2008	377
6.3.3	Auswertung der Experteninterviews und Bewertung	379
6.3.3.1	Strategie und Wettbewerbsposition	379
6.3.3.2	Allianzfähigkeit.....	382
6.3.4	Einschränkungen	395
7	Fazit	397
7.1	Beitrag zur Weiterentwicklung des fähigkeitsorientierten Ansatzes.....	398
7.2	Beitrag für die Unternehmenspraxis.....	399
7.3	Forschungsperspektiven	400
8	Literaturverzeichnis	402
9	Anhang.....	524
9.1	Auswertung des SSCI.....	524
9.2	Empirische Untersuchung der Literatur im strategischen Management	524
9.3	Leitfaden Experteninterview	529

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Relevanz strategischer Allianzen und Allianzfähigkeit anhand des SSCI.....	5
Abb. 2:	Verlauf der Untersuchung vor dem Hintergrund einer fallbasierten betriebswirtschaftlichen Forschung.....	10
Abb. 3:	Technologiezyklus in einer dynamischen Wettbewerbsumgebung	13
Abb. 4:	Pfadabhängige Adaption von Technologien	14
Abb. 5:	Steigende Wettbewerbsdynamik in Branchen.....	15
Abb. 6:	Veränderungen von Branchen durch Innovationen bei Geschäftsmodellen	17
Abb. 7:	Zusammenhang zwischen Unternehmenswert und Wettbewerbsdynamik ..	18
Abb. 8:	Höhere Wettbewerbsdynamik führt zu Anpassungen in Unternehmen	19
Abb. 9:	Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil in stabiler Wettbewerbsumwelt.....	20
Abb. 10:	Wettbewerbsvorteile in dynamischer Wettbewerbsumwelt	21
Abb. 11:	Anpassung von Unternehmen an steigende Wettbewerbsdynamik	30
Abb. 12:	Neue strategische Allianzen zwischen 1960 und 1998	33
Abb. 13:	Verschiedene Branchen und Alliantätigkeit	35
Abb. 14:	Konzeption einer strategischen Allianz.....	39
Abb. 15:	Organisationsformen strategischer Allianzen	40
Abb. 16:	Potentielle Partner für strategische Allianzen	43
Abb. 17:	Horizontale und vertikale strategische Allianzen.....	44
Abb. 18:	Reichweite strategischer Allianzen	53
Abb. 19:	Integrations-Kooperations-Matrix.....	66
Abb. 20:	Typologien kooperativer Strategien	67
Abb. 21:	Co-opetition zwischen Wettbewerb und Kooperation	70
Abb. 22:	Steigende Anzahl von Beiträgen im strategischen Management	80
Abb. 23:	Entwicklung theoretischer Ansätze im strategischen Management	81
Abb. 24:	Entwicklung des fähigkeitsorientierten Ansatzes.....	83
Abb. 25:	Hybride Governancessstrukturen zwischen Markt und Hierarchie.....	89
Abb. 26:	Vertragsallianzen und Joint Ventures.....	89
Abb. 27:	Ebenen der Institutionen.....	92
Abb. 28:	Wettbewerbskräfte in einer Branche	95
Abb. 29:	Rendite und Marktanteil	96
Abb. 30:	Darstellung des ressourcenorientierten Ansatzes	113
Abb. 31:	Zusammenhang zwischen Ressourcen und nachhaltigem Wettbewerbsvorteil	115
Abb. 32:	Wissensspirale	124
Abb. 33:	Entwicklung von organisationalem Wissen	125
Abb. 34:	Einzel- und Doppelschleifen-Lernen.....	128
Abb. 35:	Entwicklung der Absorptionskapazität	131
Abb. 36:	Exploitation und Exploration in strategischen Allianzen.....	133

Abb. 37:	Wertnetz.....	137
Abb. 38:	Pendel in den theoretischen Ansätzen des strategischen Managements	150
Abb. 39:	Grundlagen des fähigkeitsorientierten Ansatzes	155
Abb. 40:	Bestandteile dynamischer Fähigkeiten	165
Abb. 41:	Grundlagen dynamischer Fähigkeiten.....	170
Abb. 42:	Komplementarität zwischen organisationalen Fähigkeiten.....	178
Abb. 43:	Ressourcen und Fähigkeiten als Basis organisationaler Kompetenzen.....	179
Abb. 44:	Pfadentstehung und Pfadbrechung	182
Abb. 45:	Entwicklung organisationaler Fähigkeiten	184
Abb. 46:	Lebenszyklus organisationaler Fähigkeiten	186
Abb. 47:	Möglichkeiten zum Aufbau organisationaler Fähigkeiten	188
Abb. 48:	Organisationales Lernen und organisationale Fähigkeiten und Routinen..	191
Abb. 49:	Entwicklungsprozess organisationaler Fähigkeiten	197
Abb. 50:	Unternehmensgrenzen im fähigkeitsorientierten Ansatz	206
Abb. 51:	Paradoxon der Flexibilität	212
Abb. 52:	Allianzfähigkeit als neuer Forschungsansatz	221
Abb. 53:	Die Entwicklung von strategischen Allianzen	232
Abb. 54:	Allianzfähigkeit	235
Abb. 55:	Organisationale Routinen der Allianzfähigkeit.....	237
Abb. 56:	Organisationale Ressourcen der Allianzfähigkeit	251
Abb. 57:	Institutionalisierung strategischer Allianzen	252
Abb. 58:	Pfadabhängigkeiten der Allianzfähigkeit	258
Abb. 59:	Erfolg und Anzahl strategischer Allianzen	263
Abb. 60:	Rückkopplungseffekte bei der Entwicklung von Allianzfähigkeit	266
Abb. 61:	Erfahrungsniveau und Ergebnis strategischer Allianzen.....	267
Abb. 62:	Einflüsse auf Allianzfähigkeit	268
Abb. 63:	Zusammenhang zwischen Allianzfähigkeit und Ergebnis einer strategischen Allianz	273
Abb. 64:	Modell Allianzfähigkeit	276
Abb. 65:	Pfaddiagramm von Allianzfähigkeit	277
Abb. 66:	Methodische Einordnung des Forschungsansatzes	284
Abb. 67:	Marktteilnehmer am Handelsplatz	297
Abb. 68:	Handelsphasen.....	297
Abb. 69:	Wertkette von Börsen.....	298
Abb. 70:	Idealtypischer Demutualisierungsprozess	299
Abb. 71:	Demutualisierung als Entwicklung in der internationalen Börsenindustrie	300
Abb. 72:	Marktsegmentierung der internationalen Börsenindustrie	301
Abb. 73:	Makroökonomische Einflüsse auf die Börsenindustrie.....	301
Abb. 74:	Wettbewerbsintensität und Börsen im Jahr 2006	304

Abb. 75:	Entwicklung der elektronischen Handelssysteme am Beispiel Eurex.....	305
Abb. 76:	Akteure der Börsenindustrie in der Vergangenheit.....	309
Abb. 77:	Aktuelle Akteure in der Börsenindustrie.....	310
Abb. 78:	Akteure der Börsenindustrie in der Zukunft.....	314
Abb. 79:	Marktanteile von Börsen am Kassamarkt und Terminmarkt im Jahr 2005	317
Abb. 80:	Entwicklung des Kassamarktes in Europa von 1990 bis 2007.....	318
Abb. 81:	Entwicklung des Kassamarktes in Amerika von 1990 bis 2007.....	319
Abb. 82:	Entwicklung des Kassamarktes in Asien von 1990 bis 2007.....	320
Abb. 83:	Entwicklung des Handelsvolumens an internationalen Terminmärkten....	321
Abb. 84:	Termin- und Kassamarkt im Vergleich 2007.....	321
Abb. 85:	Die zehn größten Terminbörsen nach Anzahl der Kontrakte im Jahr 2005	322
Abb. 86:	Internationaler Terminmarkt 2006.....	323
Abb. 87:	Einführung elektronischer Handelsplattformen am Terminmarkt.....	323
Abb. 88:	Konsolidierung in der Abwicklung von Wertpapieren zwischen 1989 und 2005.....	324
Abb. 89:	Zusammenhang Transaktionspreis und Anzahl der Transaktionen (2004)	325
Abb. 90:	Marktstruktur der Abwicklung in Europa (2006).....	325
Abb. 91:	Umsatzanteil von Marktinformationen (2002).....	326
Abb. 92:	Geschäftsmodell der Deutschen Börse.....	327
Abb. 93:	Geschäftsentwicklung der Deutschen Börse von 1997 bis 2007.....	328
Abb. 94:	Wettbewerbssituation der Deutschen Börse.....	329
Abb. 95:	Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 1997.....	336
Abb. 96:	Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 1997.....	337
Abb. 97:	Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 1998.....	339
Abb. 98:	Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 1998.....	339
Abb. 99:	Eurex übernimmt Marktführerschaft bei Bund-Future (1998).....	341
Abb. 100:	Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 1999.....	344
Abb. 101:	Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 1999.....	345
Abb. 102:	Steigende Bedeutung der a/c/e Allianz.....	348
Abb. 103:	Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 2000.....	351
Abb. 104:	Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 2000.....	351
Abb. 105:	Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 2001.....	355
Abb. 106:	Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 2001.....	355
Abb. 107:	Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 2002.....	358
Abb. 108:	Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 2002.....	358
Abb. 109:	Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 2003.....	360
Abb. 110:	Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 2003.....	360
Abb. 111:	Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 2004.....	363
Abb. 112:	Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 2004.....	363

Abb. 113: Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 2005	365
Abb. 114: Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 2005	365
Abb. 115: Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 2006	368
Abb. 116: Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 2006	369
Abb. 117: Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 2007	373
Abb. 118: Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 2007	374
Abb. 119: Strategische Allianzen der Deutschen Börse (2007)	384
Abb. 120: Entwicklung der Allianzfähigkeit der Deutschen Börse	385
Abb. 121: Phasen der Allianzfähigkeit der Deutschen Börse	387
Abb. 122: Exploration und Exploitation strategischer Allianzen der Deutschen Börse	388
Abb. 123: Nationale, europäische und internationale Allianzen der Deutschen Börse	389
Abb. 124: Allianzfähigkeit	390
Abb. 125: Zusammenhänge der Forschungsbeiträge im strategischen Management .	526

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Unterschiedliche Ziele in strategischen Allianzen	53
Tab. 2:	Erklärungspotenzial der theoretischen Ansätze hinsichtlich Wettbewerbsdynamik und strategischer Allianzen	139
Tab. 3:	Ansätze zur Unterscheidung organisationaler Fähigkeiten	160
Tab. 4:	Eigenschaften dynamischer Fähigkeiten	164
Tab. 5:	Dynamische Fähigkeiten und die Dynamik der Wettbewerbsumwelt	168
Tab. 6:	Veränderung der Sichtweise dynamischer Fähigkeiten	169
Tab. 7:	Veröffentlichungen zu Allianzfähigkeit und Allianzerfahrung.....	227
Tab. 8:	Ebenen von Allianzfähigkeit	268
Tab. 9:	Fallstudienmethodik	286
Tab. 10:	Kriterien zur Fallauswahl	292
Tab. 11:	Geführte Experteninterviews.....	294
Tab. 12:	Geschäftsmodelle großer, internationaler Börsen im Jahr 2004	315
Tab. 13:	Fusion von Deutsche Börse Clearing und Cedel International	344
Tab. 14:	Strategische Allianzen der Deutschen Börse.....	383
Tab. 15:	Wichtige Autoren im strategischen Management	525
Tab. 16:	Die 50 wichtigsten Forschungsbeiträge im strategischen Management	527
Tab. 17:	Interviewleitfaden.....	529

Abkürzungsverzeichnis

AEX	Börse Amsterdam
AMEX	American Stock Exchange
ARGE	Arbeitsgemeinschaft der Deutschen Wertpapierbörsen
ASX	Australian Securities Exchange
ATS	Alternative Trading Systems
BdM	Börse Madrid
BELFOX	Belgian Futures & Options Exchange
BI	Borsa Italiana
BM&F	Brazilian Mercantile & Futures Exchange
BME	Bolsas y Mercados Españoles
BoTCC	Board of Trade Clearing Corporation
BSE	Bombay Stock Exchange
BSX	Börse Brüssel
CBEX	China Beijing Equity Exchange
CBOE	Chicago Board of Options Exchange
CBoT	Chicago Board of Trade
CEE Exchanges	Central and Eastern European Exchanges
CEO	Chief Executive Officer
CESR	The Committee of European Securities Regulators
CFD	Contract for Difference
CFTC	Commodity Futures Trading Commission
CME	Chicago Mercantile Exchange
CSE	Copenhagen Stock Exchange, Börse Kopenhagen
CSI	China Securities Index Company
DM	Deutsche Mark
DMA	Direct Market Access
DTB	Deutsche Terminbörse
ECN	Electronic Communication Networks
EEX	European Energy Exchange
EOE	European Option Exchange
ESF	European Securities Forum
EUWAX	European Warrant Exchange
F&E	Forschung und Entwicklung
FD	Fair Disclosure
FWB	Frankfurter Wertpapierbörse
HELEX	Hellenic Exchanges
HEX	Helsinki Exchange, Finnische Terminbörse
HK ExCl	Hong Kong Exchanges & Clearing
IBIS	Inter-Banken-Informationen-System
ICE	Intercontinental Exchange
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien

ISE	International Securities Exchange
ISX	Irish Stock Exchange
KMU	klein- und mittelständische Unternehmen
KRX	Korea Stock Exchange
LCH Clearnet	London Clearing House Clearnet
Liffe	London International Financial Futures & Options Exchange
LME	London Metal Exchange
LPX	Leipzig Power Exchange
LSE	London Stock Exchange
M&A	Mergers and Acquisitions, Fusionen und Akquisitionen
Matif	Marché A Terme d'Instruments Financiers
Micex	Moscow Interbank Currency Exchange
MiFID	Markets in Financial Instruments Directive der Europäischen Union
Monep	Marché des Options négociables de Paris
MSCI	Morgan Stanley Capital International
Nasdaq	National Association of Securities Dealers Automated Quotation System
NMS	Regulation National Market System der SEC
NSCC	National Security Clearing Corporation
NSE	National Stock Exchange
NYBOT	New York Board of Trade
NYMEX	New York Mercantile Exchange
NYSE	New York Stock Exchange
o. V.	ohne Verfasser
OME	Börse Stockholm
OMX	Optionsmäklarna, skandinavische Börsengruppe
OSE	Oslo Stock Exchange, Börse Oslo
OTC	Over the Counter
ÖTOB	Österreichischen Termin- und Optionenbörse
PCX	Pacific Exchange
PHLX	Philadelphia Stock Exchange
PIPE	Price Information Project Europe
RMX	Risk Management Exchange
SAFEX	South African Futures Exchange
SBF	Société des Bourses Françaises
SE	Stock Exchange
SEC	Securities and Exchange Commission, Regulierungsbehörde der USA
SES	Singapore Stock Exchange
SFE	Sydney Futures Exchange
Shenzen SE	Shenzen Stock Exchange
SIMEX	Singapore International Monetary Exchange
Soffex	Swiss Options and Financial Futures Exchange
SPCEX	St. Petersburg Currency Exchange
SSCI	Social Science Citation Index
SSE	Shanghai Stock Exchange

SWX	Swiss Exchange
Taiwan SX	Taiwan Stock Exchange
Tiffe	Tokyo Financial Exchange
TSE	Tokyo Stock Exchange
TSX	Toronto Stock Exchange
u.a.	und andere(s)
überarb.	überarbeitet(e)
Univ.	Universität
unveränd.	unverändert(e)
USA	United States of America, Vereinigte Staaten von Amerika
US-FE	US Futures Exchange
Vol.	Volume
vollst.	vollständig
VSX	Vienna Stock Exchange
WBAG	Wiener Börse AG
WFE	World Federation of Exchanges
WWW	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Mit ihrer Veröffentlichung „Business Policy“ begründen Learned et al. an der Universität Harvard das strategische Management als Forschungsfeld innerhalb der Betriebswirtschaftslehre.¹ Die Fragestellung, wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten aufbauen und absichern, wird dabei als zentrale Forschungsthematik angesehen.² Integriert ist die Frage, warum Unternehmen einer bestimmten Branche hinsichtlich ihrer Rendite differieren. Das strategische Management weist hier der Unternehmensstrategie eine dominante Rolle zu. Unternehmensstrategie wird als Konzept hinter der Unternehmenspolitik (business policy) verstanden, wie Ansoff ausführt.³ Learned et al. beschreiben Unternehmensstrategie als Art und Weise der Ressourcenkonfiguration, mit der eine bestimmte Zielerreichung verfolgt wird.⁴ Unternehmensstrategie bildet die Schnittstelle zwischen der Wertschöpfung eines Unternehmens und der Wettbewerbsumwelt.⁵ Die Optimierung dieser Schnittstelle wird als Hauptaufgabe der Unternehmensführung gesehen und bildet die Grundlage eines leistungsfähigen Unternehmens.⁶ Die Verwendung des Begriffs „Strategie“ repräsentiert die strukturierte Lösungsfindung in dynamischen und komplexen Umgebungen.⁷ Ziel der Unternehmensstrategie ist der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen, durch die ein Unternehmen seinen Konkurrenten überlegen ist.⁸ Nach Grant und Nippa liegt ein Wettbewerbsvorteil vor, wenn ein Unternehmen gegenüber seinen Branchenkonkurrenten sowohl eine nachhaltig höhere Rendite

¹ Vgl. Learned et al. (1969); Rumelt et al. (1991), S. 7. Seit seiner Entstehung hat das strategische Management an Bedeutung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre gewonnen, wie Bowman et al. betonen. Vgl. Bowman et al. (2002), S. 31. Im Rahmen dieser Arbeit wird Betriebswirtschaftslehre als Lehre der Unternehmensführung oder auch „Managementlehre“ verstanden, wie auch Kirsch et al. betonen. Vgl. Kirsch et al. (2007), S. 1.

² Vgl. Barney (1991a), S. 99; Cavusgil et al. (2007), S. 159; Davis (2004), S. 40; Foss, Knudsen (2003), S. 291; McGrath et al. (1995), S. 251; Teece et al. (1997), S. 509; Teece et al. (2000), S. 334; Porter (1991b), S. 95.

³ Vgl. Ansoff (1966), S. 125.

⁴ Vgl. Learned et al. (1969), S. 15. Die Darstellung von Unternehmensstrategie ist an dieser Stelle bewusst vereinfachend gehalten. Auf die verschiedenen Dimensionen des Strategiebegriffes, wie sie Mintzberg ausführt, wird nicht eingegangen. Vgl. Mintzberg (1987), S. 11.

⁵ Vgl. Dawson (2000), S. 320; Dekkers (2005), S. 25; Raynor (2007), S. 1. Die Wettbewerbsumwelt setzt sich aus aktuellen und potentiellen Konkurrenten, Kunden, Zulieferern sowie möglichen Substitutionsprodukten zusammen. Vgl. Heene, Dentchev (2007).

⁶ Vgl. Roberts (2004), S. 12.

⁷ Vgl. Hinterhuber (1999), S. 63.

⁸ Rasche spricht in diesem Zusammenhang von „komparativen Konkurrenzvorteilen“. Vgl. Rasche (1994), S. 7.

erwirtschaftet als auch über das notwendige Potenzial dafür verfügt.¹ Diese Ausführungen verdeutlichen, dass insbesondere die Antizipation von Veränderungen in der Wettbewerbsumwelt durch die Unternehmensführung ein wichtiges Element für den Unternehmenserfolg darstellt.²

Das Forschungsfeld des strategischen Managements präsentiert sich auch fünfzig Jahre nach seiner Konstituierung uneinheitlich mit verschiedenen theoretischen Ansätzen.³ Die neue Institutionenökonomie, die Industrieökonomie, die Ansätze der evolutionären Ökonomie, der ressourcenorientierte Ansatz, der wissensorientierte Ansatz und der junge fähigkeitsorientierte Ansatz bilden unterschiedliche Erklärungsrahmen innerhalb des strategischen Managements. Diese Vielfalt ist indirekt mit dem zentralen Forschungsthema zu begründen, das implizit einen interdisziplinären Charakter aufweist.⁴ Trotz dieser unterschiedlichen Erklärungsansätze ist es bislang nicht gelungen, die Kernfrage ausreichend zu beantworten.⁵ Dabei gewinnt diese, vor dem Hintergrund der gestiegenen Wettbewerbsdynamik vieler Branchen und der einhergehenden Unsicherheit, mit der sich Unternehmen konfrontiert sehen, an Bedeutung.

1.1 Ausgangssituation

Ein empirisch belegtes Phänomen ist die steigende Anzahl strategischer Allianzen von Unternehmen, speziell in dynamischen Wettbewerbsumgebungen. Strategische Allianzen haben sich in den vergangenen Jahren zu einem festen Bestandteil von Unternehmensstrategien entwickelt.⁶ Untersuchungen belegen, dass Unternehmen strategischen Allianzen eine hohe und weiter steigende Bedeutung beimessen.⁷ Über strategische Allianzen versuchen Unternehmen, auch in einer dynamischen Wettbewerbsumwelt unter hoher Unsicherheit Wettbewerbsvorteile aufzubauen.⁸ Durch die vielfältigen Allianzbeziehungen von Unternehmen entstehen Netzwerke, wodurch die Wettbewerbsbeziehungen von der Unternehmensebene auf eine Netz-

¹ Vgl. Grant, Nippa (2006), S. 289. In diesem Zusammenhang verweist Rasche darauf, dass zwischen Wettbewerbsvorteil und Rendite ein „sachlogischer Zusammenhang“ besteht, diese jedoch nicht identisch sind. Vgl. Rasche (2004), S. 223.

² Vgl. D'Aveni (1999), S. 128.

³ Vgl. Williamson (1991b), S. 75.

⁴ Vgl. Williamson (2000a), S. 22.

⁵ Vgl. Cockburn et al. (2000), S. 1123.

⁶ Vgl. Cools, Roos (2005), S. 6.

⁷ Vgl. Freeman et al. (2007), S. 9; Vyas et al. (1995), S. 55.

⁸ Vgl. Gulati et al. (2000b), S. 2003.

werkebene ausgeweitet werden.¹ Daher stellen strategische Allianzen und Netzwerke eines der wichtigsten Themen der Unternehmensführung des 21. Jahrhunderts dar, wie Conklin und Tapp erläutern.² Rasche, Windsperger und Cliquet betonen, dass dies auch von der Forschung innerhalb des strategischen Managements reflektiert wird.³ Folglich stellen Faulkner und de Rond fest, dass Beiträge zu strategischen Allianzen in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen haben.⁴ Von der Oelsnitz sieht im Rückblick auf die letzten zwei Jahrzehnte die Themen „neue Organisationsformen“, hier insbesondere strategische Allianzen, sowie den „ressourcenorientierten Ansatz und seine Weiterentwicklungen“ im Fokus des strategischen Managements.⁵ Die hohe Relevanz der Forschung zu strategischen Allianzen im Bereich des strategischen Managements bestätigen Casson und Mol sowie Sydow.⁶ Trotz der hohen Bedeutung strategischer Allianzen in der Unternehmenspraxis und der Intensivierung der Forschung in den vergangenen Jahren, weist Reuer darauf hin, dass viele Fragen noch unbeantwortet sind und weiterer Forschungsbedarf besteht.⁷

1.2 Forschungsfrage

Verschiedene Forschungsarbeiten belegen, dass strategische Allianzen häufig scheitern und weisen übereinstimmend relativ niedrige Erfolgsquoten von 50% nach.⁸ Harbison und Pekár belegen zwischen Unternehmen eine hohe Varianz und identifizieren, dass einige Unternehmen bei 87% ihrer strategischen Allianzen erfolgreich sind, während andere Unternehmen nur eine Erfolgsrate von 37% aufweisen.⁹ Die Fragestellung, warum Unternehmen in dieser Hinsicht so signifikant differieren, bildet die grundlegende Motivation für die vorliegende Arbeit.

¹ Vgl. Cares (2006), S. 40.

² Vgl. Conklin, Tapp (2000), S. 289.

³ Vgl. Rasche (2004), S. 200; Windsperger, Cliquet (2007), S. 1.

⁴ Vgl. Faulkner, de Rond (2001b), S. 3.

⁵ Vgl. Oelsnitz (2003), S. 185.

⁶ Vgl. Sydow (2003a), S. 328. Casson und Mol identifizieren 147 Beiträge zu strategischen Allianzen und Netzwerken in den sechs wichtigsten internationalen Fachzeitschriften im Bereich des strategischen Managements. Vgl. Casson, Mol (2006), S. 22.

⁷ Vgl. Reuer (2004), S. 3.

⁸ Vgl. Park, Ungson (2001), S. 39.

⁹ Vgl. Harbison, Pekár (1998), S. 80.

Forschungsmotivation

Warum weisen Unternehmen hinsichtlich strategischer Allianzen hohe Unterschiede in ihren Erfolgsraten auf?

Die Ursache für die hohe Varianz der Erfolgsrate von strategischen Allianzen zwischen Unternehmen, ist in den internen Prozessen und Strukturen der Unternehmen zu vermuten. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob erfolgreiche Unternehmen besondere Prozesse und Strukturen aufgebaut haben, um strategische Allianzen zu entwickeln und ob sie ihre Erfahrung nutzen, um ihre Fähigkeiten über organisationales Lernen zu verbessern.¹ Diese unternehmensinternen Prozesse und Strukturen werden mit dem Begriff Allianzfähigkeit bezeichnet. Der Zusammenhang zwischen strategischen Allianzen und den internen Strukturen von Unternehmen ist bislang wenig untersucht worden, stellen verschiedene Autoren dar.² Zwar identifizieren Mowery et al. sowie Madhok und Tallman bereits 1996 und 1998 in dieser Fragestellung hohes Forschungspotenzial, doch konstatieren Gulati sowie Rothaermel und Boeker in aktuellen Beiträgen, dass der Themenbereich Allianzfähigkeit bislang nur wenig untersucht wurde und eines der wichtigsten Themenfelder in der Forschung zu strategischen Allianzen darstellt.³ Auch Barney und Arian stellen aus der Perspektive des ressourcenorientierten Ansatzes fest, dass Allianzfähigkeit eine der wichtigsten Forschungsfragen ist und die Grundlage für die Untersuchung kooperativer Unternehmensstrategien bildet.⁴ Wetzel et al. führen in Bezug auf die Steuerungsprozesse von strategischen Allianzen aus, dass viele Publikationen lediglich Praxishandbücher sind, die einen Ratgeber-Charakter aufweisen und eine wissenschaftliche Auseinandersetzung vermissen lassen.⁵ Mit Allianzfähigkeit setzen sich bislang erst einige wenige Fachbeiträge sowie zwei umfangreiche Arbeiten von Heimeriks sowie Schilke auseinander.⁶ Im deutschsprachigen Forschungsraum befasst sich neben Schilke insbesondere Hoffmann mit Allianzfähigkeit.⁷ Die nachfolgende Auswertung des „Social Science Citation Index“ (SSCI) zu Fachartikeln bezüglich strategischer Allianzen und Allianzfähigkeit über

¹ Vgl. Lewin et al. (1999), S. 547.

² Vgl. Heimeriks, Duysters (2005b), S. 1; Hoang, Rothaermel (2005), S. 332; King et al. (2003), S. 602; Suen (2005), S. 169; Zollo et al. (2002), S. 701.

³ Vgl. Gulati (2007), S. 272; Madhok, Tallman (1998), S. 337; Mowery et al. (1996), S. 78; Rothaermel, Boeker (2008), S. 74.

⁴ Vgl. Barney, Arian (2001), S. 175–176.

⁵ Vgl. Wetzel et al. (2005), S. 3.

⁶ Vgl. Heimeriks (2004); Schilke (2007a).

⁷ Vgl. Hoffmann (2003).

den Zeitraum 1987 bis 2007 belegt, dass strategische Allianzen eine hohe Aufmerksamkeit in der Wissenschaft erhalten, der Aspekt der Allianzfähigkeit bislang allerdings vernachlässigt wurde. Darüber hinaus zeigt die Auswertung die steigende Relevanz des fähigkeitsorientierten Ansatzes.

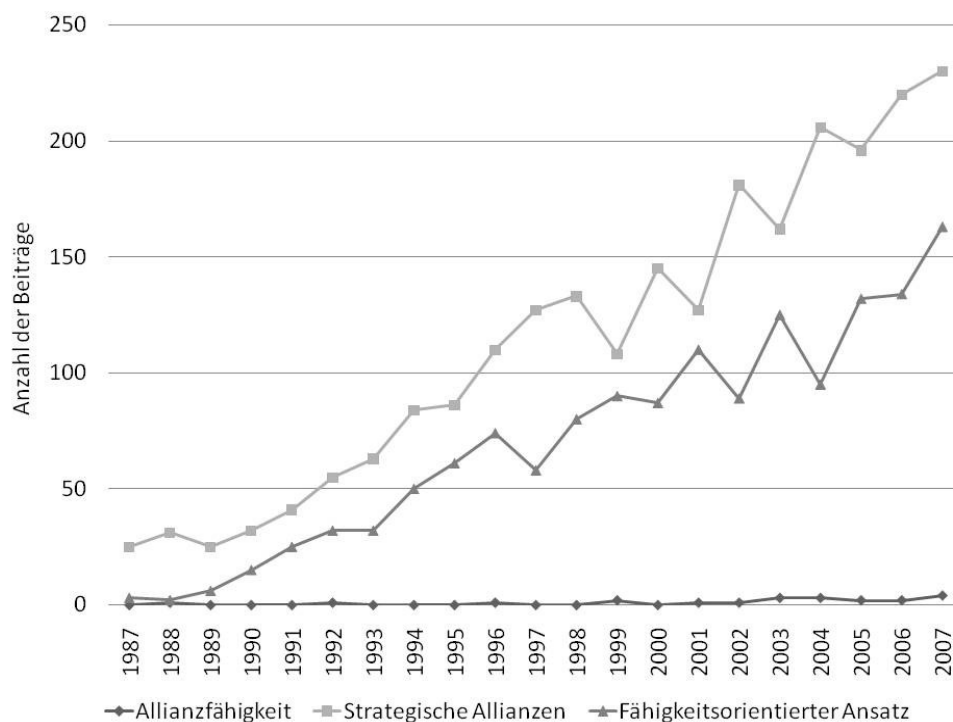


Abb. 1: Relevanz strategischer Allianzen und Allianzfähigkeit anhand des SSCI¹

Eine wissenschaftliche Untersuchung von Allianzfähigkeit berührt implizit zwei wesentliche Bereiche des strategischen Managements: Das Verhalten von Unternehmen und die Varianz der Renditen von Unternehmen einer Branche.² Es wird vermutet, dass Allianzfähigkeit indirekt auch für die Unternehmensrendite von Bedeutung ist.³ Da eine Allianzfähigkeit Unternehmen in die Lage versetzt, über strategische Allianzen ihre Ressourcenkonfiguration zu ändern und sich der Dynamik der Wettbewerbsumwelt anzupassen, steht dieser Adaptionsprozess ebenfalls im Mittelpunkt der Betrachtungen.⁴ Allianzfähigkeit ist folglich im Kontext dynamischer Wettbewerbsumwelten von hoher Bedeutung.⁵ Dieser Zusammenhang von

¹ Eigene Auswertung, Zum methodischen Vorgehen siehe Anhang.

² Vgl. Prahalad, Hamel (1994), S. 6.

³ Vgl. Rothaermel, Deeds (2001), S. 1.

⁴ Vgl. Barr (1998), S. 644.

⁵ Vgl. Rothaermel, Boeker (2008), S. 48.

Wettbewerbsumwelt zu Allianzfähigkeit ist bislang nicht ausreichend berücksichtigt worden, könnte aber das Verhalten von Unternehmen in dynamischen Wettbewerbsumwelten besser erklären.¹ Eine dynamische Forschungsperspektive ist von hoher Bedeutung, da diese bei Untersuchungen in Zusammenhang mit strategischen Allianzen und Netzwerken bislang vernachlässigt wurde.² Singh ergänzt, dass Untersuchungen zu Allianzfähigkeit insbesondere deren einzelne Komponenten berücksichtigen müssen, um tiefer gehende Aussagen über die Konfiguration, bestehende Zusammenhänge und Entwicklungsprozesse, treffen zu können.³ Helfat et al. sehen hier einen Ausgangspunkt für zukünftige Forschungsarbeiten zu dem Thema.⁴ Dabei umfasst die Forschung zu Allianzfähigkeit eine Betrachtung der im Unternehmen ablaufenden Prozesse, Interdependenzen und existierenden Ressourcen in Bezug auf strategische Allianzen, ein Ansatz, der von Kenis und Schneider als Governanceperspektive beschrieben wird.⁵ Die Fragestellung berührt mithin teilweise den Forschungsbereich der Governanceforschung.⁶ Außerdem werden Aspekte der Netzwerksteuerung tangiert, die ebenfalls als aktuelles Forschungsfeld identifiziert wird.⁷

Auch für die Unternehmenspraxis hat die Frage große Bedeutung, da eine hohe Erfolgsrate bei strategischen Allianzen Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis hat und eine wissenschaftliche Untersuchung dieses Phänomens Zusammenhänge aufzeigen und unter Umständen Verbesserungspotential identifizieren kann.⁸ So spricht Cunningham aus praktischer Sicht in Bezug auf Allianzfähigkeit von einem Überlebenskriterium für Unternehmen.⁹

Aus der Forschungsmotivation heraus, Allianzfähigkeit als zentrales Element für die Varianz der Erfolgsrate von Unternehmen bei strategischen Allianzen zu untersuchen, ergeben sich zwei zentrale Forschungsfragen.

¹ Vgl. Bettis, Hitt (1995), S. 17.

² Vgl. Sydow (2004), S. 201.

³ Vgl. Singh (2003), S. 259.

⁴ Vgl. Helfat et al. (2007), S. 120.

⁵ Vgl. Schneider, Kenis (1996), S. 12.

⁶ Vgl. Lattemann (2007a), S. 46–47. Dabei wird Governance als umfassendes Steuerungs- und Kontrollsystem verstanden und geht über reine Steuerung hinaus. Vgl. Nooteboom (2004), S. 97. Diesen breiten Ansatz von Governance verfolgt etwa auch Grandori. Vgl. Grandori (2004), S. 1.

⁷ Vgl. Sydow, Windeler (1999), S. 2–3.

⁸ Vgl. Zaheer, Bell (2005), S. 822.

⁹ Vgl. Cunningham (2002), S. 1.

1. Forschungsfrage

Aus welchen Prozessen und Strukturen besteht Allianzfähigkeit in Unternehmen?

2. Forschungsfrage

Wie entwickelt sich Allianzfähigkeit in Unternehmen?

Die Forschungsmotivation und die Forschungsfragen werden in der vorliegenden Arbeit unter Einbeziehung verschiedener theoretischer Ansätze diskutiert und einer empirischen Überprüfung anhand einer Fallstudie unterzogen. Die Untersuchung fällt somit in den Bereich der erfahrungswissenschaftlichen Forschung.¹

1.3 Theoretische Grundlage

Zur Beantwortung der Forschungsfragen können unterschiedliche theoretische Ansätze herangezogen werden.² Bisher haben die traditionellen theoretischen Ansätze im strategischen Management, die auf die Erklärung von Unternehmen fokussieren, strategische Allianzen und Netzwerke nicht in ausreichendem Maße berücksichtigt, wie Reuer und Ragozzino feststellen.³ Außerdem sehen sich die Ansätze der aktuellen Kritik ausgesetzt, die steigende Dynamik in der Wettbewerbsumwelt vieler Unternehmen nicht ausreichend aus theoretischer Perspektive zu reflektieren.⁴

Eine neue Perspektive bietet der junge fähigkeitsorientierte Ansatz, der als theoretische Grundlage für die Untersuchung von Allianzfähigkeit ausgewählt wird. In diesem Ansatz werden in Unternehmen ablaufende Prozesse fokussiert und die Wettbewerbsumwelt in die Betrachtung integriert. Zwei Aspekte, die in Zusammenhang mit Allianzfähigkeit eine bedeutende Rolle spielen. Der fähigkeitsorientierte Ansatz bietet mit der Analyseinheit der organisationalen Fähigkeiten eine Grundlage zur theoretischen Adressierung der Forschungsfragen. Dieser Ansatz hat sich in den vergangenen Jahren zu einer der bedeutendsten Erklärungsperspektiven im strategischen Management entwickelt, was durch die wachsende Zahl wissen-

¹ Vgl. Kirsch et al. (2007), S. 23.

² Ein theoretischer Erklärungsansatz wird nach Kirsch et al. als Theorieentwurf verstanden, der einen unterschiedlichen Reifegrad aufweisen kann, jedoch nicht allen Ansprüchen einer Wissenschaftstheorie gerecht wird. Vgl. Kirsch et al. (2007), S. 22.

³ Vgl. Reuer, Ragozzino (2006), S. 27.

⁴ Vgl. Cockburn et al. (2000), S. 1124; Raynor (2007), S. 2.

schaftlicher Publikationen dokumentiert wird.¹ Dabei bietet auch der fähigkeitsorientierte Ansatz einen Erklärungsrahmen für die Frage nach der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen sowie der Unterschiedlichkeit von Unternehmen und damit der zentralen Fragestellungen im strategischen Management.² Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Unternehmen über Fähigkeiten ihre Ressourcen konfigurieren und so Wettbewerbsvorteile, insbesondere im Kontext dynamischer Wettbewerbsumwelten, erzielen.³ Dabei wird speziell der Aufbau und die Beeinflussbarkeit von organisationalen Fähigkeiten untersucht.⁴

Verschiedene Autoren verweisen auf eine enge Verflechtung des Ansatzes mit strategischen Allianzen, zum Beispiel in Zusammenhang mit organisationalem und interorganisationalem Lernen.⁵ Eine engere Verknüpfung des fähigkeitsorientierten Ansatzes mit der Thematik strategischer Allianzen, wie in dieser Arbeit angestrebt, bietet sowohl Optionen für die Weiterentwicklung des theoretischen Ansatzes als auch eine neue dynamische Sichtweise auf strategische Allianzen.⁶

1.4 Verlauf der Untersuchung

Der vorliegenden Arbeit liegt die Forschungsmotivation zugrunde, warum sich Unternehmen hinsichtlich ihres Erfolges bei strategischen Allianzen unterscheiden. Die vermutete Kausalität zwischen Allianzfähigkeit und der Erfolgsrate bei strategischen Allianzen verweist auf einen post-positivistischen Charakter der Untersuchung. Es wird auf wissenschaftliche Literatur, aber auch auf Beiträge von Unternehmensberatungen, Nichtregierungsorganisationen und andere Quellen zurückgegriffen, wie es als Forschungsansatz im Kontext strategischer Allianzen vorgeschlagen wird.⁷

Zunächst werden im zweiten Kapitel die beiden beobachtbaren Phänomene, eine steigende Dynamik der Wettbewerbsumwelt vieler Unternehmen und die zunehmende Anzahl strategischer Allianzen, die Interdependenzen aufweisen, unter Einbeziehung der Literatur, charakterisiert. Insbesondere die Motive von Unternehmen und deren Strategien zum Eing-

¹ Vgl. Helfat (2000), S. 955.

² Vgl. Teece et al. (2000), S. 334; Zott (2003), S. 97.

³ Vgl. Buenstorf, Murmann (2005), S. 547.

⁴ Vgl. Elfring, Volberda (2001b), S. 21.

⁵ Vgl. Bucic, Gudergan (2004), S. 257; Mowery et al. (1996), S. 77.

⁶ Vgl. Faulkner, de Rond (2001a), S. 376; Simonin (1999a), S. 596.

⁷ Vgl. Shenkar, Reuer (2006), S. 13.

hen strategischer Allianzen werden erläutert. Im folgenden dritten Kapitel werden die traditionellen Erklärungsansätze des strategischen Managements anhand einer empirischen Literaturanalyse skizziert und hinsichtlich der Aussagekraft bezüglich strategischer Allianzen und der Berücksichtigung einer hohen Dynamik der Wettbewerbsumwelt diskutiert. Das Ergebnis ist die Notwendigkeit eines neuen theoretischen Zugangs, der die gestiegene Dynamik der Wettbewerbsumwelt stärker reflektiert und interne Prozesse von Unternehmen intensiver betrachtet. Der fähigkeitsorientierte Ansatz wird als geeignet identifiziert und im vierten Kapitel ausführlich dargestellt sowie in seinen aktuellen Entwicklungen erläutert. Das vierte Kapitel bildet den theoretischen Rahmen für das folgende fünfte Kapitel, das die Charakterisierung von Allianzfähigkeit auf der Grundlage eines Literaturreviews umfasst und direkt die Forschungsfragen anhand einer Modellentwicklung adressiert. Erkenntnisse aus anderen theoretischen Perspektiven werden in den fähigkeitsorientierten Ansatz übertragen und in das Modell integriert. Ein Vorgehen, das in der Tradition des strategischen Managements, insbesondere der Beiträge zum fähigkeitsorientierten Ansatz, steht. Im sechsten Kapitel wird das skizzierte Modell als Grundlage verwendet, um die Entwicklung von Allianzfähigkeit empirisch anhand einer Longitudinal-Fallstudie zu untersuchen. Abschließend werden im siebten Kapitel die Ergebnisse diskutiert und Implikationen für die Praxis aufgezeigt. Die Arbeit schließt mit einer Beschreibung zukünftiger Forschungsperspektiven speziell in Bezug auf Allianzfähigkeit sowie generell bezüglich des fähigkeitsorientierten Ansatzes. Folgt man den Überlegungen von Kirsch et al. zu einer fallbasierten betriebswirtschaftlichen Forschung mit vier unterschiedlichen Ebenen, so erfolgt im Rahmen der Arbeit eine vorläufige Generalisierung von Allianzfähigkeit und die Untersuchung eines Anwendungsfalls, wie nachfolgend dargestellt.¹

¹ Vgl. Kirsch et al. (2007), S. 237.

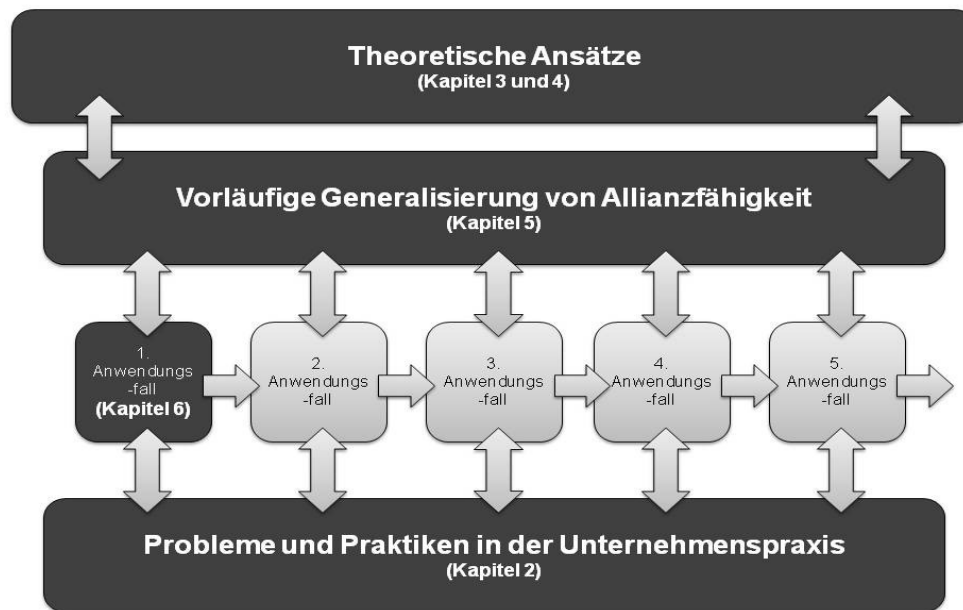


Abb. 2: Verlauf der Untersuchung vor dem Hintergrund einer fallbasierten betriebswirtschaftlichen Forschung¹

¹ In Anlehnung an Kirsch et al. (2007), S. 237.

2 Strategische Allianzen als Konsequenz des Hyperwettbewerbs

Aktuell sehen sich Unternehmen mit einer Vielzahl interner und externer Herausforderungen innerhalb einer dynamischen Wettbewerbsumwelt konfrontiert.¹ Bereits 1980 verweist Henderson auf die steigende Dynamik des Wettbewerbs in vielen Branchen.² Diese Beobachtung wird auch von Abernathy et al. bestätigt.³ Wettbewerb beschreibt nach Heene und Dentchev eine Konkurrenzsituation, in der ein Unternehmen durch sein Verhalten andere Unternehmen bei der Erreichung ihrer Ziele behindert.⁴ Die Wettbewerbsintensität einer Branche wird zum einen durch die Wettbewerbsstruktur und zum anderen durch die Häufigkeit der Aktionen der Branchenbeteiligten bestimmt.⁵ Der Begriff Wettbewerbsdynamik wird in dieser Arbeit analog zu Wettbewerbsintensität verwendet.

Burgelman und Grove stellen fest, dass von den 1965 im Index „Fortune 100“ gelisteten 100 Unternehmen 2005 noch 19 existieren.⁶ In diesem Zeitraum wurden 15 Unternehmen aus dem Index entfernt, weitere 66 Unternehmen wurden akquiriert oder liquidiert. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Foster und Kaplan, die feststellen, dass von den 1957 im Index „S&P500“ aufgeführten 500 amerikanischen Unternehmen, 1997 nur noch 74 im Index verblieben sind.⁷ Zur Erklärung dieses Phänomens führen Burgelman und Grove die steigende Dynamik in der Wettbewerbsumwelt vieler Branchen an, an die sich viele Unternehmen nicht erfolgreich adaptieren.⁸ Teilweise scheinen sich Branchen schneller zu entwickeln, als sich einige Unternehmen anpassen können, vermuten De Smet et al..⁹

¹ Vgl. Slater et al. (2006), S. 1229.

² Vgl. Henderson (1980b), S. 1–2. Henderson verwendet als Beschreibung dieses Phänomens den Begriff des strategischen Wettbewerbs (strategic competition). Vgl. Henderson (1980b), S. 1.

³ Vgl. Abernathy et al. (1981), S. 79.

⁴ Vgl. Heene, Dentchev (2007). Wettbewerb wird durch Knappheit begründet, in der Unternehmen zum Beispiel um Ressourcen oder Kunden konkurrieren.

⁵ Vgl. Heene, Dentchev (2007).

⁶ Vgl. Burgelman, Grove (2007), S. 3.

⁷ Vgl. Foster, Kaplan (2001), S. 8.

⁸ Vgl. Burgelman, Grove (2007), S. 3.

⁹ Vgl. De Smet et al. (2007), S. 5.

2.1 Steigende Dynamik in der Wettbewerbsumwelt

Die steigende Dynamik vieler Branchen lässt sich nicht auf einzelne Ursachen zurückführen. Vielmehr bewirken verschiedene teilweise zusammenhängende Veränderungsprozesse einen Anstieg der Wettbewerbsintensität, der wiederum Konsequenzen für die in den betroffenen Branchen agierenden Unternehmen nach sich zieht. Die Reaktionen dieser Unternehmen verstärken in einigen Fällen erneut die Dynamik.

Insbesondere der beschleunigte technologische Wandel, ausgelöst durch Innovationen und höhere Diffusionsgeschwindigkeit von Technologien, wird in Untersuchungen als Treiber einer steigenden Wettbewerbsintensität in einigen Branchen identifiziert.¹ Neue Technologien können Geschäftsmodelle verändern und Auswirkungen auf Branchengrenzen haben, zeigen Prahalad und Venkatram auf.² Besonders Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) wird das Potenzial zugeschrieben, die Wettbewerbsintensität zu erhöhen und Branchengrenzen zu verändern, wie, neben anderen, Bettis und Hitt ausführen.³ In der folgenden Darstellung ist, in Anlehnung an Anderson und Tushman, ein Technologiezyklus idealtypisch abgebildet.⁴ Zunächst werden in Phase 1 bestehende Technologien durch die Markteinführung neuer Technologien substituiert. Ein wichtiger Faktor bei der Adaption neuer Technologien sind die globalen, als Phase 2 beschriebenen Tendenzen zur Standardisierung, die zu intensiven Wettbewerbsprozessen um das dominante Design führen und so die Wettbewerbsdynamik verstärken.⁵ Das dominante Design beschreibt einen Standard, der von vielen Unternehmen der Branche akzeptiert und in Phase 3 des Techno-

¹ Vgl. Abernathy, Clark (1985), S. 13–14; Bettis, Hitt (1995), S. 8; Garud, Karnøe (2001), S. 1; Handfield et al. (1999), S. 59; Malerba, Orsenigo (1996), S. 54; Rothaermel (2000), S. 149; Schwenker 2003, S. 444; Tushman et al. (1986), S. 36; Tushman, Smith (2004), S. 2. Innovationen beschreiben die Einführung eines neuen Produkts oder eines neuen Prozesses, deren Gestaltung sich signifikant von vorhergehenden Varianten unterscheidet. Vgl. Abernathy, Clark (1985), S. 6. In diesem Sinn sind auch neue Geschäftsmodelle Innovationen zuzurechnen. Fleming verweist auf den Umstand, dass Innovationen überwiegend durch die Rekombination bereits am Markt existenter Lösungen entstehen. Vgl. Fleming (2001), S. 118.

² Vgl. Prahalad, Venkatram (2004), S. 84.

³ Vgl. Bettis, Hitt (1995), S. 10; Child (1987), S. 33; Condit (2003), S. 80; Foss (2005), S. 6; Hagström (2000a), S. 194; Hitt et al. (1998b), S. 23; Scheer et al. (2003), S. 361.

⁴ Vgl. Anderson, Tushman (1991), S. 28.

⁵ Vgl. Anderson, Tushman (1991), S. 28; Tushman, O'Reilly III (1996), S. 16; Wrona, Schell (2003), S. 311. Standardisierung beschreibt die Vereinheitlichung von Produkten und Prozessen. Ziele der Standardisierung sind Kompatibilität, die Erreichung von Qualitätsstandards sowie Kostensenkung.

logiezyklus inkrementell verbessert wird, bis eine neue Technologie den nächsten Wandel einleitet.¹

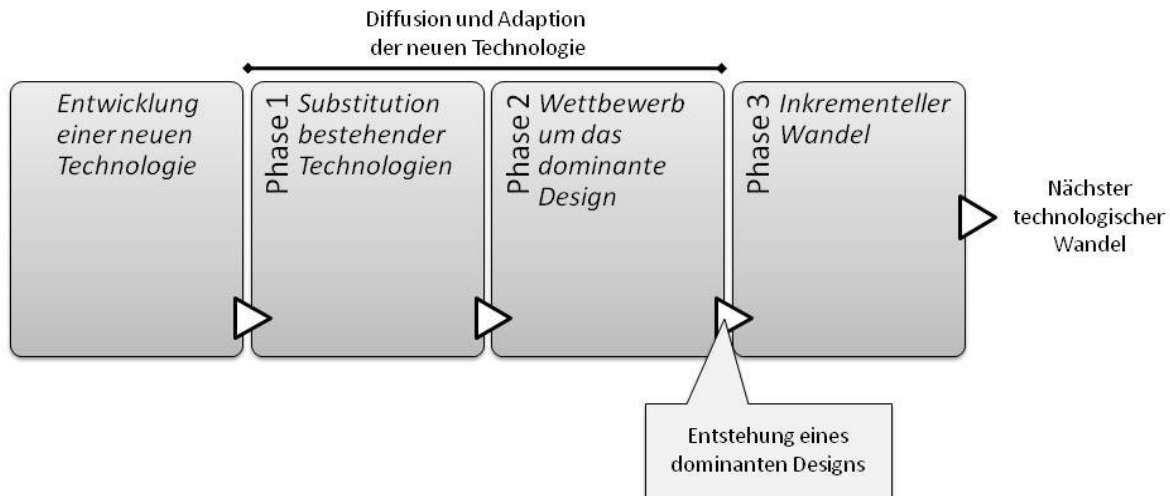


Abb. 3: Technologiezyklus in einer dynamischen Wettbewerbsumgebung²

Bei einem Technologiezyklus existieren vielfältige Wirkungsbeziehungen, die bei dem Wettbewerb um das dominante Design einen pfadabhängigen Prozess entstehen lassen, wie Arthur ausführt.³ Innerhalb des Prozesses bestehen Interdependenzen zwischen Technologien, Skaleneffekten, Netzeffekten, Erfahrungskurven der Unternehmen und es kommt zu unumkehrbaren Entscheidungen über den Einsatz von Ressourcen.⁴ Die nachfolgende Abbildung von Arthur verdeutlicht die Überlegungen am Beispiel eines Adaptionprozesses zwischen zwei konkurrierenden Technologien A und B. Während beide Technologien zunächst nur wenig adaptiert werden, beschleunigt sich die Adaption von B im Zeitverlauf durch auftreten-

¹ Vgl. Kauffman (1995), S. 124; Kauffman et al. (2000), S. 163.

² In Anlehnung an Anderson, Tushman (1991), S. 28.

³ Vgl. Arthur (1994), S. 82.

⁴ Vgl. Arthur (1996), S. 103; Garud, Karnøe (2001), S. 3. Skaleneffekte beschreiben sinkende Stückkosten bei steigender Ausbringungsmenge. Erfahrungskurven entstehen zum einen durch wirkende Skaleneffekte sowie Synergieeffekte, beispielsweise organisationales Lernen, das ebenfalls eine Kostensenkung bewirkt. Netzeffekte können in direkte und indirekte unterschieden werden. Direkte Netzeffekte (auch als Netzwerkexternalitäten bezeichnet) existieren, wenn der Nutzen eines Produktes oder einer Dienstleistung von der Anzahl weiterer Nutzer abhängig ist. Indirekte Netzeffekte bezeichnen komplementäre Beziehungen zwischen Produkten oder Dienstleistungen. Vgl. Witt (1997), S. 753 – 756.

de Pfadabhängigkeiten.¹ Das dabei entstehende dominante Design muss allerdings nicht unbedingt die optimale Lösung repräsentieren.²

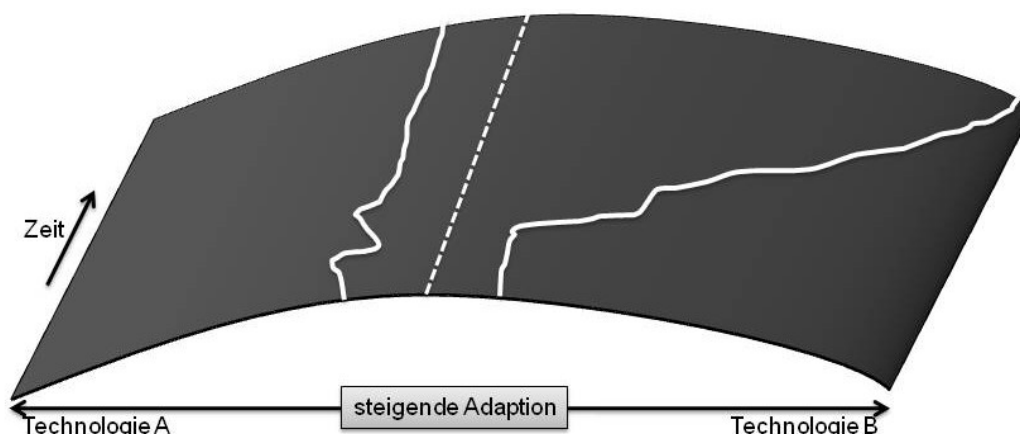


Abb. 4: Pfadabhängige Adaption von Technologien³

Die beschriebene Beschleunigung vieler Technologiezyklen bewirkt eine Verkürzung von Produktlebenszyklen, die sowohl Berg und Hoekman als auch Wrona und Schell nachweisen.⁴

Als weiterer Treiber hinter der steigenden Wettbewerbsintensität vieler Branchen wird die Globalisierung identifiziert, welche die Etablierung neuer internationaler Strukturen, wie globale Finanzmärkte, globaler Wettbewerb zwischen Technologien, Gütern und Dienstleistungen und global integrierten Märkten, beschreibt.⁵ Neue Regionen partizipieren am globalen Wettbewerb und neue Märkte können erschlossen werden.⁶ Darüber hinaus verändern sich die Kundenbedürfnisse in bereits entwickelten Märkten und führen zu gesellschaftlichen Veränderungen.⁷ Ebenso bewirken politische Entwicklungen, insbesondere die Deregulierung bestimmter Branchen, eine steigende Wettbewerbsintensität.⁸

¹ Vgl. Arthur (1989), S. 116.

² Vgl. Gould (1987), S. 16.

³ Arthur (1994), S. 82. Eine analoge zweidimensionale Darstellung in Arthur (1989), S. 120.

⁴ Vgl. Berg, Hoekman (1988), S. 146; Wrona, Schell (2003), S. 312.

⁵ Vgl. Berg, Schmitt (2003), S. 279; Bryan, Fraser (1999), S. 70; Cantwell (1998), S. 284; Hitt et al. (1998b), S. 23; Levitt (1983), S. 93; Morgan 2007.

⁶ Vgl. Becker, Freeman (2006), S. 17.

⁷ Vgl. Feurer, Chaharbaghi (1996), S. 32.

⁸ Vgl. Bieger, Rüegg-Stürm (2002), S. 16; Freeman, Reed (1983), S. 103; Ilinitich et al. (1996), S. 211.

2.1.1 Hyperwettbewerb

Der technologische Wandel sowie die Globalisierung haben die Wettbewerbsdynamik vieler Branchen erhöht und so dazu geführt, dass Geschwindigkeit als Leitmotiv einer globalisierten Wirtschaft wahrgenommen wird.¹ Wettbewerbsdynamik unterscheidet sich je nach Branche, sodass Souza et al. von einer branchenspezifischen Dynamik (industry clockspeed) sprechen.² Während in einigen Branchen weiterhin Stabilität vorherrscht, weisen andere eine hohe Dynamik auf.³ Eine solche Wettbewerbsdynamik wird nach D'Aveni mit dem Begriff Hyperwettbewerb (hypercompetition) beschrieben.⁴ In der nachfolgenden Abbildung werden vier Entwicklungsstufen von Wettbewerbsdynamik in Anlehnung an D'Aveni dargestellt.⁵

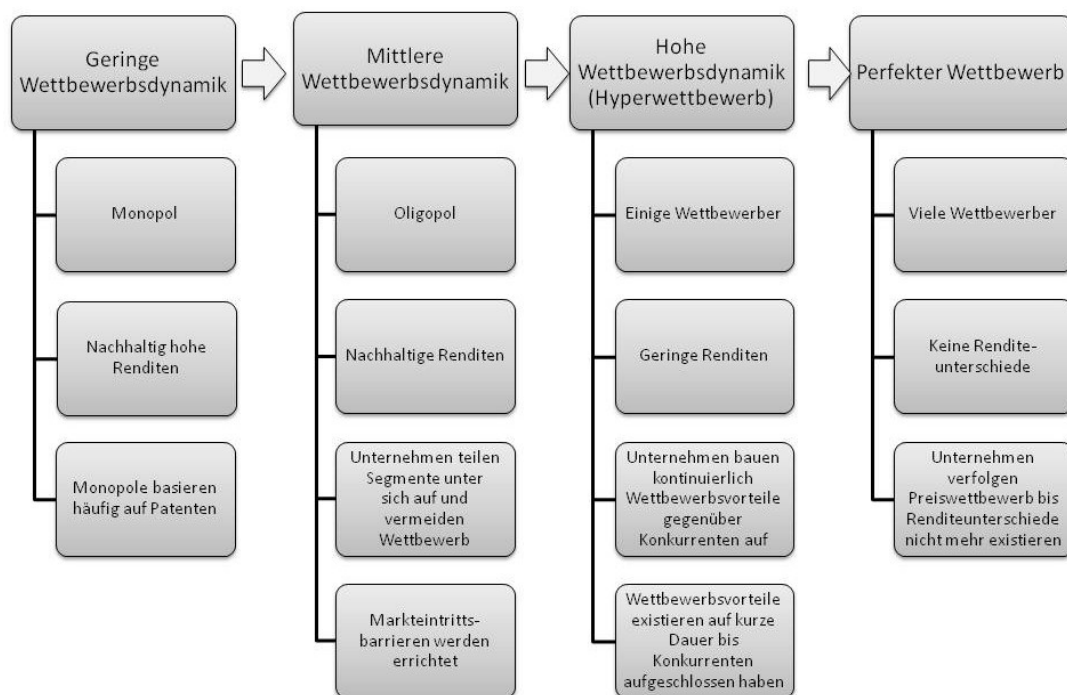


Abb. 5: Steigende Wettbewerbsdynamik in Branchen⁶

¹ Vgl. Nadkarni, Narayanan (2007), S. 243.

² Vgl. Souza et al. (2004), S. 537.

³ Vgl. Thomas III (1996), S. 221.

⁴ Vgl. D'Aveni (1995), S. 46; Hitt et al. (1998b), S. 24; Sengupta (2002), S. 674. Andere Autoren verwenden auch den Begriff des Hochgeschwindigkeitswettbewerbs (high velocity competition). Vgl. Bogner, Barr (2000), S. 212. In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff „dynamische Wettbewerbsumwelt“ bei Zuständen zwischen Stabilität und Hyperwettbewerb als extremen Ausprägungen des Wettbewerbs verwendet. Dabei wird angenommen, dass in dynamischen Wettbewerbsumwelten auch temporär Hyperwettbewerb auftritt, ein Phänomen, das in den meisten Industrien vorkommt. Vgl. Bauer, Snow (1996), S. 413; Bogner, Barr (2000), S. 223.

⁵ Vgl. D'Aveni (1995), S. 47.

⁶ In Anlehnung an D'Aveni (1995), S. 47.

Hyperwettbewerb benennt eine hohe Wettbewerbsdynamik, bei der Unternehmen schnell agieren und Wettbewerbsvorteile aufbauen, die jedoch schnell wieder an Bedeutung verlieren. D'Aveni und Gunther vermuten, dass dieser rasche Bedeutungsverlust die Geschwindigkeit der Interaktion zwischen den Wettbewerbern erhöht.¹ Hyperwettbewerb verläuft in Wellen und wird nach Gimeno und Woo häufig durch radikale externe Einflüsse auf Branchen ausgelöst, zum Beispiel durch Deregulierung oder neue Technologien.² In einigen Branchen tritt Hyperwettbewerb temporär, in anderen permanent auf. Ein stabiler Gleichgewichtszustand wird im Hyperwettbewerb nicht mehr erreicht.³ Die Wettbewerbsdynamik setzt sich fort, bis externe Einflüsse oder das Verhalten der Unternehmen eine Stabilisierung bewirken und zum Ende des Hyperwettbewerbs führen.⁴ Nach Freeman et al. und Tushman et al. zeichnen die schnellen Veränderungen vieler Branchen und die resultierende Neustrukturierung von Unternehmen den Hyperwettbewerb aus und prägen die globale Wirtschaft.⁵

Branchendynamik

Es lassen sich zwei Typen von Branchen unterscheiden, in denen die Dynamik besonders hoch ist. Zum einen existieren Branchen, in denen nur wenige Unternehmen aktiv sind, die sowohl hohe Investitionen als auch spezifisches Wissen erfordern und so hohe Eintritts- sowie Austrittsbarrieren aufweisen, wie Breschi et al. sowie Malerba und Orsenigo analysieren.⁶ Die hier agierenden Unternehmen stehen in direkter Konkurrenz und sind zu ständigen Innovationen und Anpassungen in ihren Geschäftsmodellen gezwungen, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Zum anderen existieren Branchen, in denen viele junge und innovative Unternehmen tätig sind. Bei ihnen stellen Breschi et al. relativ niedrige Eintrittsbarrieren, jedoch ebenfalls eine hohe Wettbewerbsdynamik fest.⁷

D'Aveni identifiziert vier verschiedenen Zustände von Branchen:⁸ Die extremen Zustände der Stabilität und des Hyperwettbewerbs und die Zustände der diskontinuierlichen Entwicklung

¹ Vgl. D'Aveni, Gunther (1994), S. 217.

² Vgl. Gimeno, Woo (1996), S. 339.

³ Vgl. D'Aveni, Gunther (1994), S. 215. Arthur sieht hier ein Phänomen, dass in der Vergangenheit nur ungenügend von wissenschaftlichen Erklärungsmodellen reflektiert wurde. Vgl. Arthur (1994), S. 85.

⁴ Vgl. D'Aveni, Gunther (1994), S. 35.

⁵ Vgl. Freeman et al. (2007), S. 7; Tushman et al. (1986), S. 33.

⁶ Vgl. Breschi et al. (2000), S. 388; Malerba, Orsenigo (1996), S. 57.

⁷ Vgl. Breschi et al. (2000), S. 389.

⁸ Vgl. D'Aveni (1999), S. 130–134.

von Branchen, in der Gleichgewichtszustände existieren, die jedoch immer wieder durchbrochen werden, sowie Branchen, die sich dynamisch, jedoch mit einer gewissen Kontinuität entwickeln.¹ Die nachfolgende Abbildung von De Wit et al. verdeutlicht diese unterschiedlichen Zustände von Branchen.²

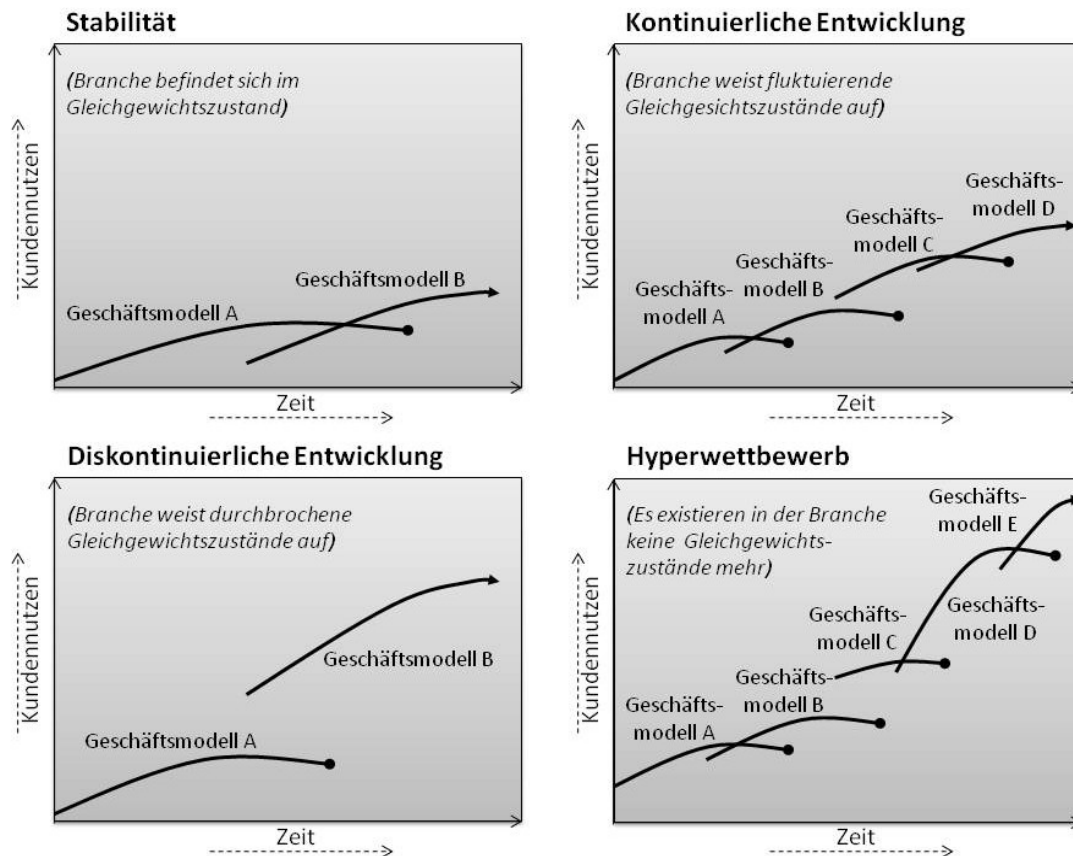


Abb. 6: Veränderungen von Branchen durch Innovationen bei Geschäftsmodellen³

Als dynamische Branchen, gemessen anhand der Dynamik der Technologieentwicklung, identifizieren Rosenkopf und Schilling unter anderem „Kinderkleidung“, „Lederschuhe“ oder „Papierproduktion“.⁴ Demgegenüber belegen sie, dass die Branchen „Motoren und Turbinen“,

¹ Vgl. Baum, Silverman (2001), S. 183–184; Beinhocker (1997), S. 32; D'Aveni (1999), S. 130; De Wit et al. (2006), S. 425.

² Vgl. De Wit et al. (2006), S. 425.

³ De Wit et al. (2006), S. 425 und ähnlich auch D'Aveni (1999), S. 131. Hamel nennt als Beispiele für Geschäftsmodelle, die Gleichgewichtszustände durchbrechen unter anderem Internettelefonie oder Musik-Downloads. Vgl. Hamel (2000), S. 53.

⁴ Vgl. Rosenkopf, Schilling (2007), S. 201.

„Homeentertainment“ und „Automobilindustrie“ eine hohe Dynamik hinsichtlich der technologischen Entwicklung aufweisen.¹

Unternehmenswert

Steigende Dynamik in der Wettbewerbsumwelt verändert auch den Zusammenhang zwischen Unternehmenswert und Wettbewerbsintensität. Kauffman belegt ein starkes Abhängigkeitsverhältnis zwischen Branchen- und Unternehmensentwicklung.² Während in statischen Wettbewerbsumgebungen mit gegebener Technologie zusätzliche Wettbewerber bestehenden Unternehmen Gewinnmargen wegnehmen, ist dieser Zusammenhang in dynamischen Wettbewerbsumwelten nicht mehr gültig, analysiert Fuller.³ Hier verändert sich laufend die zugrundeliegende Technologiebasis und Unternehmen entwickeln neue Geschäftsmodelle.⁴ Thomas III identifiziert zunächst einen steigenden Unternehmenswert bei zunehmender Wettbewerbsintensität, bevor dieser absinkt.⁵ Luo et al. bestätigen diesen Zusammenhang in einer eigenen Untersuchung.⁶

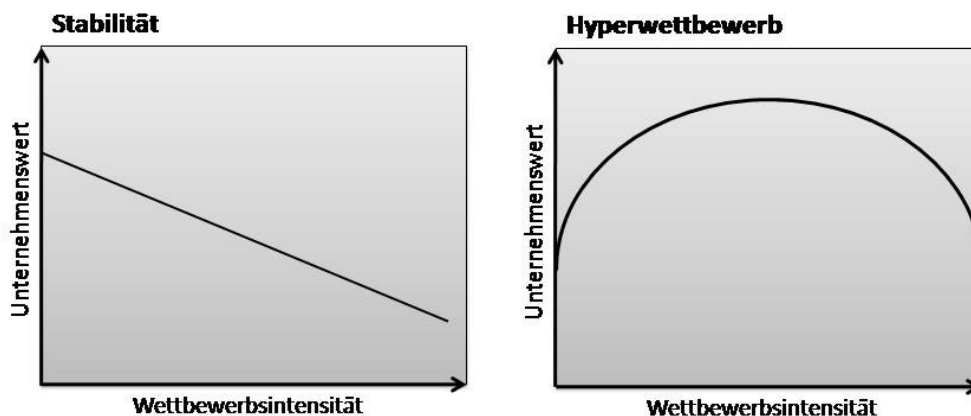


Abb. 7: Zusammenhang zwischen Unternehmenswert und Wettbewerbsdynamik⁷

¹ Vgl. Rosenkopf, Schilling (2007), S. 200.

² Vgl. Kauffman (1995), S. 125.

³ Vgl. Fuller (1993), S. 1.

⁴ Vgl. Hamel (2001), S. 150.

⁵ Vgl. Thomas III (1996), S. 224.

⁶ Vgl. Luo et al. (2007), S. 78.

⁷ Thomas III (1996), S. 224.

2.1.2 Konsequenzen für Unternehmen

Steigende Wettbewerbsdynamik führt zu steigendem globalem Wirtschaftswachstum, ist allerdings für einzelne Unternehmen problematisch, wie D'Aveni darstellt.¹ Verschiedene Untersuchungen analysieren als Folge einen starken Veränderungsdruck auf Unternehmen, wie folgende Abbildung zusammenfasst.²

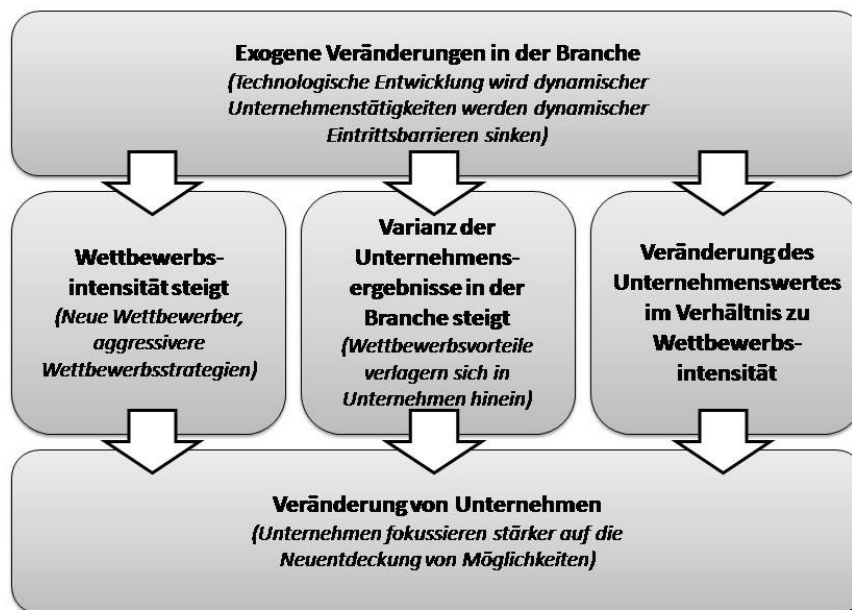


Abb. 8: Höhere Wettbewerbsdynamik führt zu Anpassungen in Unternehmen³

Unternehmen erkennen, dass sich die Bedeutung von Wettbewerbsvorteilen im Kontext von Hyperwettbewerb wandelt.⁴ Dieser wirkt auf Unternehmen in den betroffenen Branchen destruktiv, indem die Beschleunigung des Wettbewerbs zu Bedeutungsverlust von Wettbewerbsvorteilen führt.⁵ Die Folge sind sinkende Preisniveaus sowie steigende Kosten, die zu sinkenden Unternehmensergebnissen führen.⁶ Dies muss durch die Unternehmensstrategie, die die Schaffung und den Erhalt von Wettbewerbsvorteilen als Ziel hat, reflektiert werden, führen

¹ Vgl. D'Aveni (1997), S. 188.

² Vgl. Dijksterhuis et al. (1999), S. 570; Djelic, Ainamo (1999), S. 623; Prahalad (1998), S. 177; Star, Randall (2007), S. 56; Thomas III (1996), S. 229; Tushman et al. (1986), S. 37; Volberda (1998), S. 12–13.

³ Thomas III (1996), S. 229.

⁴ Vgl. D'Aveni, Gunther (1994), S. 29.

⁵ Vgl. Hammer (2000), S. 152; Woolley (2003), S. 46.

⁶ Vgl. Thomas III (1996), S. 221.

Bryan und Joyce aus.¹ Traditionelle Unternehmensstrategien fokussieren auf den langfristig orientierten Aufbau von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen innerhalb von Branchen und ihren Erhalt, wie nachfolgende Abbildung von D'Aveni und Gunther verdeutlicht.²

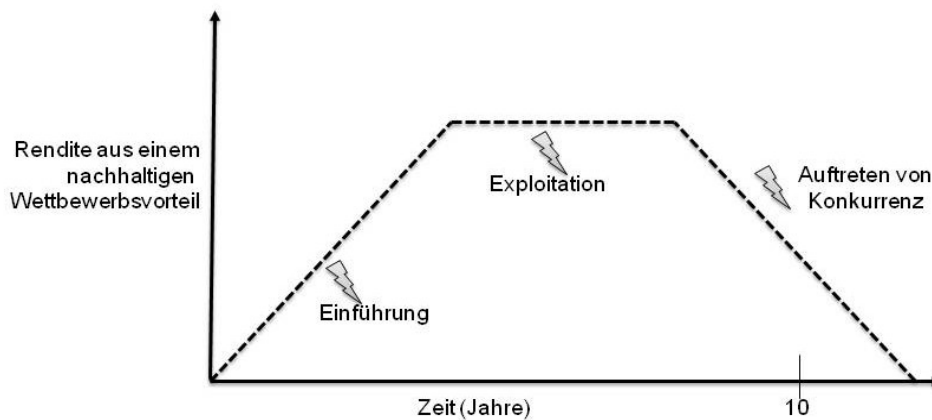


Abb. 9: Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil in stabiler Wettbewerbsumwelt³

Afuah sowie Floyd und Lane stellen fest, dass in dynamischen Wettbewerbsumwelten das langfristige Festhalten an Wettbewerbsvorteilen nicht erfolgreich ist, sondern zu schlechteren Wettbewerbspositionen des Unternehmens führt und als Defensivstrategie beschrieben werden kann.⁴ Baaij et al. sowie D'Aveni und Gunther sehen in dem Aufbau von Markteintrittsbarrieren mit dem Ziel, einen Wettbewerbsvorteil aufrechtzuerhalten die Gefahr, dass Unternehmensressourcen aufgebraucht werden, statt diese in die Schaffung neuer Wettbewerbsvorteile zu investieren.⁵ Stattdessen scheint es in dynamischen Wettbewerbsumwelten erfolgreicher zu sein, eine Reihe kurzfristiger Wettbewerbsvorteile aufzubauen, die für sich genommen zwar nicht nachhaltig sind, aber die gesamte Branche beeinflussen können und so die eigene Wettbewerbsposition verbessern, wie unter anderem auch McGrath et al. sowie Shapiro und Varian belegen.⁶ D'Aveni sieht in laufenden Innovationen eine Möglichkeit für Unternehmen, die Branchenentwicklung immer wieder zu unterbrechen.⁷ Auch Tushman und

¹ Vgl. Bryan, Joyce (2007a), S. 21.

² Vgl. D'Aveni, Gunther (1994), S. 8.

³ D'Aveni, Gunther (1994), S. 8.

⁴ Vgl. Afuah (2000), S. 387; Floyd, Lane (2000), S. 170.

⁵ Vgl. Baaij et al. (2007), S. 87; D'Aveni, Gunther (1994), S. 8.

⁶ Vgl. D'Aveni, Gunther (1994), S. 10; McGrath et al. (1996), S. 390; Shapiro, Varian (1999), S. 23

⁷ Vgl. D'Aveni (1997), S. 190, D'Aveni (1999), S. 127.

O'Reilly III erkennen in diesem Verhalten für Unternehmen eine Möglichkeit, Einfluss auf die Regeln einer Branche zu nehmen.¹

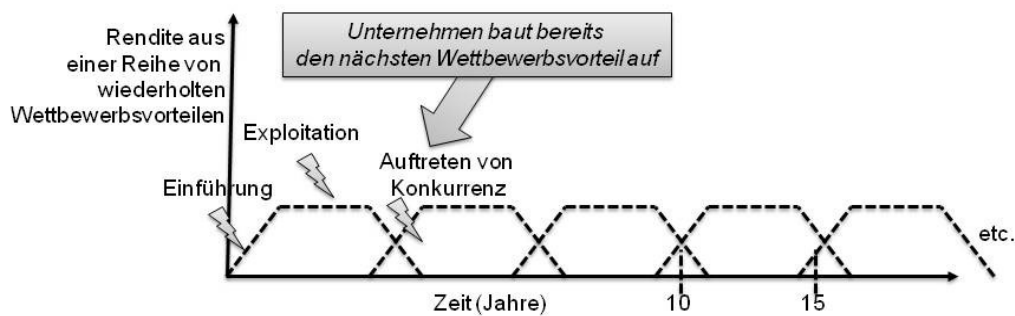


Abb. 10: Wettbewerbsvorteile in dynamischer Wettbewerbsumwelt²

Stalk und Rasche weisen darauf hin, dass beim Erzielen kurzfristiger Wettbewerbsvorteile, der Faktor Zeit an Bedeutung gewinnt.³ Um in einem Umfeld des Hyperwettbewerbs erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen schneller sein als seine Konkurrenten.⁴ So spricht Stalk auch von „zeitbezogenen“ Wettbewerbsvorteilen.⁵ Abernathy und Clark betonen, dass die Einführung von Innovationen, die schneller ist als die der Konkurrenten, eine entscheidende Rolle im Aufbau von temporären Wettbewerbsvorteilen spielt.⁶ Unternehmen, die schneller neue Technologien in den Markt bringen, können in der Regel schneller Erfahrungen generieren und werden von Kunden positiver wahrgenommen. Allerdings weisen Shapiro und Varian auf mit einer First-Mover-Strategie verbundene Risiken hin, da Diffusions- und Adaptionsprozesse nicht abgewartet werden.⁷ Unternehmen erreichen zwar keine nachhaltigen Wettbewerbsvorteile mehr, können die Position in der Branche jedoch langfristig erhalten oder ausbauen.⁸ So dominieren einige Unternehmen, trotz temporär wirkender Wettbewerbsvorteile,

¹ Vgl. Tushman, O'Reilly III (1996), S. 11.

² D'Aveni, Gunther (1994), S. 12.

³ Vgl. Stalk (1988), S. 45; Rasche (2000), S. 107.

⁴ Vgl. Rifkin (1996), S. 2.

⁵ Vgl. Stalk (1988), S. 45.

⁶ Vgl. Abernathy, Clark (1985), S. 20. In einer Untersuchung von Coyne und Horn geben mehr als die Hälfte von befragten Führungskräften an, dass ihr Unternehmen zu spät auf Wettbewerber reagiert. Vgl. Coyne, Horn (2008), S. 3.

⁷ Vgl. Shapiro, Varian (1999), S. 19. Unter First-Mover wird ein Unternehmen verstanden, welches eine Innovation zuerst an den Markt bringt. Unternehmen, die zeitlich versetzt folgen, werden als Second-Mover bezeichnet.

⁸ Vgl. D'Aveni (1997), S. 186.

mittel- und teilweise langfristig gegenüber ihren Wettbewerbern, stellt Kirby dar.¹ Eine Folge ist die steigende Varianz der Unternehmensergebnisse in dynamischen Wettbewerbsumwelten, wie Thomas III nachweist.²

Die Konsequenzen der steigenden Dynamik in der Wettbewerbsumwelt für Unternehmen fassen Bettis und Hitt in vier Bereiche zusammen: (1) Steigende Unsicherheit, (2) Auflösung von Branchengrenzen, (3) Notwendigkeit neuer Unternehmensstrategien und Fähigkeiten, (4) Entstehung neuer Organisationsformen.³ Nachfolgend werden alle vier Bereiche dargestellt und daraus abgeleitet, unter welchen Bedingungen Unternehmenserfolg in dynamischen Wettbewerbsumwelten möglich ist.

Steigende Unsicherheit

Als eine direkte Folge der sich wandelnden Bedeutung von Wettbewerbsvorteilen wird die steigende Unsicherheit für Unternehmen angesehen.⁴ Fitzek et al. sprechen von „steigenden Kommerzialisierungsrisiken“.⁵ Die mit Unternehmensentscheidungen verbundenen Risiken steigen und gehen dementsprechend mit einer eingeschränkten Steuerbarkeit und Analyse-möglichkeit einher.⁶ Dabei unterscheiden Courtney et al. vier Stufen von Unsicherheit.⁷ Die erste Stufe ist eine leichte Unsicherheit, der durch geeignete Maßnahmen seitens der Unternehmensführung begegnet werden kann. Im Rahmen einer steigenden Unsicherheit, Stufe zwei, muss das Unternehmen mit unterschiedlichen Entwicklungsszenarien arbeiten, die im Möglichkeitsraum abschätzbar sind. Die Anzahl der möglichen Szenarien steigt in der dritten Stufe an. Die Planbarkeit wird stark eingeschränkt. Die vierte Stufe zeichnet sich durch „wirkliche“ Unsicherheit aus, wie es bei einer extremen Dynamik der Wettbewerbsumwelt, dem Hyperwettbewerb, vorkommt. Unternehmen ist es nun nicht mehr möglich, die Entwicklungen abzuschätzen. Allerdings sind sie bei ihrer Tätigkeit stets mit einem gewissen Niveau an Unsicherheit konfrontiert, wie Cyert und March anmerken.⁸

¹ Vgl. Kirby (2005), S. 39.

² Vgl. Thomas III (1996), S. 238.

³ Vgl. Bettis, Hitt (1995), S. 11.

⁴ Vgl. Bryan, Fraser (1999), S. 70; Delmas (2002), S. 20; Garbuio et al. (2007), S. 8; Ilinitich et al. (1996), S. 211; Prahalad, Hamel (1994), S. 6.

⁵ Vgl. Fitzek et al. (2004), S. 175.

⁶ Vgl. Prahalad (1998), S. 180; Raynor (2007), S. 7.

⁷ Vgl. Courtney et al. (2001), S. 6.

⁸ Vgl. Cyert, March (1963), S. 166.

Prahalad sieht in der steigenden Unsicherheit die Ursache für steigende Komplexität bei der Unternehmensführung in einer dynamischen Wettbewerbsumwelt gegenüber einer stabilen.¹ Diese steigende Komplexität bei der Unternehmenstätigkeit werten Mason und Mitroff als Organisationsproblem, das sich aus vielfältigen Interdependenzen, komplizierten Zusammenhängen, hoher Unsicherheit, häufiger auftretenden Konflikten und unklaren Lösungswegen zusammensetzt.² Eine häufige, jedoch problematische Reaktion von Unternehmen sind Versuche der Komplexitätsreduzierung. In der Unternehmenspraxis wird Komplexität häufig mit hohen Kosten und eingeschränkter Steuerbarkeit assoziiert.³ Gegenmaßnahmen, etwa Rückzug aus bestimmten Märkten oder Reduzierung der Produktpalette, greifen jedoch nach Auffassung von Heywood et al. zu kurz.⁴ Eine Untersuchung von Nadkarni und Narayanan weist in einer dynamischen Wettbewerbsumwelt einen positiven Einfluss von Komplexität auf den Unternehmenserfolg nach, während Komplexitätsreduzierung und Fokussierung eher in stabilen Umgebungen erfolgreich sind.⁵ Diversifikation und Fokussierung scheinen branchenabhängig zu sein, wie Grant und Jammine belegen, daher lassen sich zwischen diversifizierten und fokussierten Unternehmen auch keine Unterschiede im Ergebnis feststellen.⁶ Komplexität kann als Ergebnis einer Anpassung an dynamische Wettbewerbsumwelten gewertet werden und daher auch als eine Konsequenz des Hyperwettbewerbs. Dabei umfasst Komplexität insbesondere die Entwicklung neuer Fähigkeiten, wie Stalk et al. beschreiben, oder die Ausweitung der Aktivitäten in neue Geschäftsfelder, wie Carr darstellt.⁷

Auflösung von Branchengrenzen

Die aufgezeigte Wettbewerbsdynamik wirkt auf Branchen, indem traditionelle Strukturen und bestehende Geschäftsmodelle zerstört werden.⁸ Prahalad sieht eine Entwicklung zu branchenübergreifendem Wettbewerb.⁹ Laut Barsh und Bresser et al. liegt die Ursache in dem Ver-

¹ Vgl. Prahalad (1998), S. 182.

² Vgl. Mason, Mitroff (2006), S. 30.

³ Vgl. Bryan, Zanini (2005), S. 52; Leendertse (2007b), S. 106.

⁴ Vgl. Heywood et al. (2007), S. 85.

⁵ Vgl. Nadkarni, Narayanan (2007), S. 262.

⁶ Vgl. Grant, Jammine (1988), S. 344.

⁷ Vgl. Carr (2006), S. 2; Stalk et al. (1992), S. 65.

⁸ Vgl. Glasmeier (1991), S. 482; Tushman et al. (1986), S. 36.

⁹ Vgl. Prahalad (1998), S. 178.

halten von Unternehmen, Geschäftsmodelle verstärkt in andere Branchen zu adaptieren.¹ Heuskel spricht in diesem Zusammenhang von „Business Migration“, wenn Unternehmen in fremde Branchen eindringen.² Baghai et al. weisen den Trend nach, dass Unternehmen zunehmend in einzelnen Segmenten verschiedener Branchen tätig sind.³ Als Folge werden die Auflösung von Branchengrenzen und die folgende Dekonstruktion identifiziert.⁴ Dekonstruktion beschreibt den Zerfall der traditionellen Struktur von Wertketten in Branchen. Eine einheitliche Betrachtung von Branchen ist nur noch eingeschränkt möglich, da technologische Entwicklungen immer häufiger mehrere Branchen erfassen und diese zunehmend in einzelne Segmente zerfallen.⁵

Notwendigkeit neuer Unternehmensstrategien

Die Veränderungen der Wettbewerbsumwelt bewirken, nach einer Untersuchung von Ashkenas et al., dass traditionelle Unternehmensstrukturen an Bedeutung verlieren und zugleich Reaktionsgeschwindigkeit, Flexibilität und Innovation wichtiger werden.⁶ Konsequenzen sind die Neukonfiguration von Wertketten sowie die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.⁷ Zur Erreichung dieser Ziele müssen Unternehmensstrategien angepasst und neu entwickelt werden.⁸ Viele Autoren verweisen in diesem Zusammenhang auch auf die Notwendigkeit neuer Führungsansätze, um das Unternehmen den Bedingungen der Wettbewerbsumwelt anzupassen.⁹ Insbesondere müssen Unternehmen die Flexibilität aufweisen, ihre Strategien und Organisationsstrukturen den Veränderungen der Wettbewerbsumwelt anzupassen.¹⁰ Flexibilität beschreibt die intendierte Anpassung eines Unternehmens an Veränderungen in der Wettbe-

¹ Vgl. Barsh (2008), S. 3–4; Bresser et al. (2000), S. 2.

² Vgl. Heuskel (1999), S. 16.

³ Vgl. Baghai et al. (2007), S. 41.

⁴ Vgl. Bresser (1999), S. 3; Bresser et al. (2000), S. 1; Gimeno, Woo (1996), S. 339; Heuskel (1999), S. 56; Hitt et al. (1998b), S. 23; Hofmann (2001), S. 89; Schweizer (2005), S. 38.

⁵ Vgl. Baghai et al. (2007), S. 41.

⁶ Vgl. Ashkenas et al. (1995), S. 7.

⁷ Vgl. Brockley et al. (2003), S. 281.

⁸ Vgl. Wrona, Schell (2003), S. 313.

⁹ Vgl. Birkinshaw (07.04.2006), S. 2–3; Bogner, Barr (2000), S. 217; Prahalad (1998), S. 181.

¹⁰ Vgl. Becer et al. (2007), S. 8; Bettis, Hitt (1995), S. 13; Busch (2000), S. 7; Holtbrügge (2001), S. 338; Meyer (2001), S. 25; Nadkarni, Narayanan (2007), S. 243; Nadler, Tushman (1997), S. 203; Overby et al. (2006), S. 122; Rasche (2000), S. 89–90; Star, Randall (2007), S. 56; Werther Jr. (1999), S. 18. Hitt et al. verwenden den Begriff strategische Flexibilität (strategic flexibility). Vgl. Hitt et al. (1998b), S. 26.

werbsumwelt durch geeignete Strategien und Maßnahmen in einem bestimmten Zeitrahmen.¹ Diese hohe Bedeutung der Notwendigkeit zur Flexibilität wird auch in der Unternehmenspraxis wahrgenommen. Einer Untersuchung von Macias-Lizaso und Thiel zufolge schätzt fast jede neunte Führungskraft Flexibilität als „besonders“ oder „sehr“ wichtig für den Unternehmenserfolg ein, 86% halten Reaktionsgeschwindigkeit für „besonders“ oder „sehr“ wichtig für das Unternehmensergebnis.² D’Aveni und Gunther plädieren daher für ein neues Verständnis von Unternehmensstrategie, diese müsse vor dem Hintergrund steigender Wettbewerbsintensität stärker dynamisch betrachtet werden.³

Neue Organisationsformen

Verschiedene Autoren, unter anderem Eisenhardt und Brown sowie Volberda, sehen in einer anpassungsfähigen Organisationsstruktur zur Umsetzung der Unternehmensstrategie die zentrale Herausforderung für eine Unternehmensführung unter der Bedingung einer dynamischen Wettbewerbsumwelt.⁴ Die Auswirkungen dieses dynamischen Wettbewerbsumfeldes erfordern neue Organisationen und Organisationsformen, stellen Dijksterhuis et al. dar.⁵ Unternehmen sind gezwungen, Strukturen anzupassen und Transaktionskosten zu verringern, Fehlentscheidungen zu minimieren und stärker die Bedeutung von Wissen und Erfahrung zu reflektieren, fassen Bettis und Hitt sowie Bryan und Fraser zusammen.⁶ Es wird überwiegend angenommen, dass sich traditionelle Unternehmen, die im Industriezeitalter des vergangenen Jahrhunderts entstanden sind, durch hierarchische Strukturen und vertikale Integration auszeichnen.⁷ Diese Unternehmen neigen dazu, Möglichkeiten in der Wettbewerbsumwelt nicht

¹ Vgl. Brauer, Schmidt (2006), S. 219; Friedli, Schuh (2003), S. 492; Vokura, Flidener (1998), S. 166; Volberda (1996), S. 361; Wright, Snell (1998), S. 757. In einigen Beiträgen wird von Flexibilität Agilität abgegrenzt, indem bei Agilität Geschwindigkeit und taktische Umsetzung integriert werden und Flexibilität nur als Möglichkeit zur Anpassung betrachtet wird. Vgl. Overby et al. (2006), S. 122; Macias-Lizaso, Thiel (2006), S. 2. In der vorliegenden Arbeit wird jedoch eine umfassende Definition von Flexibilität, die Agilität integriert, verwendet, wie sie auch Volberda vorschlägt. Vgl. Volberda (1996), S. 361.

² Vgl. Macias-Lizaso, Thiel (2006), S. 3.

³ Vgl. D’Aveni, Gunther (1994), S. 13.

⁴ Vgl. Bryan, Joyce (2007a), S. 25; Eisenhardt, Brown (1998), S. 69; Nadler, Tushman (1997), S. 203; Thomas III (1996), S. 238; Volberda (1996), S. 359.

⁵ Vgl. Dijksterhuis et al. (1999), S. 569.

⁶ Vgl. Bettis, Hitt (1995), S. 14; Bryan, Fraser (1999), S. 77.

⁷ Vgl. Bresser et al. (2000), S. 1; Bryan, Joyce (2007a), S. 22; Djelic, Ainamo (1999), S. 623; Johnston, Lawrence (1988), S. 94.

rechtzeitig zu erkennen oder zu langsam zu reagieren.¹ Als zentrale Entwicklung im Bereich der Organisationsstruktur wird die Modularisierung angesehen. Allgemein wird festgestellt, dass Unternehmen die notwendige Flexibilität unter anderem durch die Modularisierung ihrer Strukturen in unabhängige, aber vernetzte Geschäftseinheiten erreichen.² Modularisierung unterstützt eine stärkere Marktorientierung des Unternehmens und erleichtert externe Kooperationen, argumentieren Foss sowie Baldwin und Clark neben andern.³ Reichwald und Möslein führen aus, dass sie auch eine Veränderung der Geschäftsmodelle und -prozesse bewirkt und mit einer stärkeren Prozessorientierung einhergeht.⁴ Zeitgleich gewinnen neue Organisationsformen, wie strategische Allianzen, an Bedeutung.⁵ Diese Entwicklungen verändern die Grenzen von Unternehmen.⁶ International haben sich bereits 32% aller Unternehmen im Hinblick auf ihre Organisationsstruktur an die gestiegene Wettbewerbsdynamik angepasst. In Deutschland liegt dieser Anteil mit 38% etwas über dem internationalen Durchschnitt.⁷

Innovation bedingt Unternehmenserfolg im Hyperwettbewerb

Trotz der beschriebenen Herausforderungen für Unternehmen, zeigt eine Untersuchung von Feurer und Chaharbaghi, dass Unternehmen auch in Märkten mit hoher Wettbewerbsdynamik erfolgreich agieren können.⁸ Als besonders wichtig wird, neben der Entwicklung einer geeigneten Unternehmensstruktur, der Aufbau neuer Ressourcen und geeigneter Prozesse eingeschätzt, um den Herausforderungen zu begegnen.⁹ Bestehende Unternehmensprozesse müssen verändert und teilweise neu entwickelt werden, führen Weigelt sowie Brauer und Schmidt

¹ Vgl. Fuller (1993), S. 2; Jenner (2003), S. 208; Siggelkow (2001), S. 853; Tushman et al. (1986), S. 35.

² Vgl. Baldwin, Clark (1997), S. 84; Bresser et al. (2000), S. 12; Eisenhardt, Brown (1998), S. 67; Eisenhardt, Brown (1999), S. 74; Evans, Wolf (2005), S. 99; Galunic, Eisenhardt (2001), S. 1246; Helfat, Eisenhardt (2004), S. 1218; Langlois (2003), S. 352; Picot, Reichwald (1994), S. 555; Robertson (2003), S. 16; Sawhney (2005), S. 28.

³ Vgl. Baldwin, Clark (1997), S. 87; Bottoms (1994), S. 61; Foss (2003b), S. 345; Hoetker (2006), S. 501.

⁴ Vgl. Baldwin (2007), S. 10; Reichwald, Möslein (1997), S. 16.

⁵ Vgl. Bresser et al. (2000), S. 12; Ilinitch et al. (1996), S. 214; Pohle et al. (2005a), S. 11.

⁶ Vgl. Robinson (2006), S. 34.

⁷ Vgl. Schaudwet (2004a), S. 76. Erfasst wird in dieser Untersuchung der Flexibilitätsgrad der gewählten Organisationsformen.

⁸ Vgl. Feurer, Chaharbaghi (1996), S. 47.

⁹ Vgl. Abrahamson (2000), S. 79; Baldwin, Clark (1997), S. 90; D'Aveni (1997), S. 192; Hamel, Prahalad (1990), S. 90; Hamel, Prahalad (2005), S. 148.

aus.¹ Veränderungen der Wettbewerbsumwelt müssen durch die Unternehmen zeitnah wahrgenommen und die internen Prozesse und Kostenstrukturen auf die neuen Anforderungen abgestimmt werden, um Produktivität zu gewährleisten und Risiken zu reduzieren, skizzieren unter anderem Pohle et al.² Dies impliziert, dass Unternehmen ihre Strategien flexibel auf Veränderungen in der Wettbewerbsumwelt abstimmen müssen, wie Coyne und Subramaniam ausführen, um kurzfristige Wettbewerbsvorteile auszuschöpfen.³ Ulrich folgert, dass Unternehmen in einer dynamischen Wettbewerbsumwelt verstärkt auf Fähigkeiten anstatt auf Strukturen fokussieren müssen.⁴ Diesen Zusammenhang belegt Afuah in einer Untersuchung und analysiert, dass sich bei steigender Wettbewerbsdynamik unternehmensspezifische Fähigkeiten signifikant auf die Rendite des Unternehmens auswirken.⁵ Erst geeignete Fähigkeiten ermöglichen es, Wissen und Erfahrung aufzubauen und dadurch erfolgreich in dynamischen Wettbewerbsumgebungen zu agieren.⁶ Die Voraussetzungen für diese Fähigkeiten müssen von der Unternehmensführung gezielt aufgebaut werden, indem eine geeignete Organisationsstruktur gewählt wird, korrespondierende Strategien erarbeitet und vorhandene Potentiale des Unternehmens identifiziert und genutzt werden.⁷

Allgemein wird dargestellt, dass Unternehmen, um in dynamischen Wettbewerbsumwelten erfolgreich zu sein und Wettbewerbsvorteile aufzubauen, zwei Arten von Fähigkeiten besitzen müssen:⁸ Explorative Fähigkeiten, mit denen sie neue Möglichkeiten entdecken und exploitative Fähigkeiten, um bestehende Möglichkeiten auszuschöpfen. Exploration beschreibt die Entdeckung neuer Möglichkeiten in der Wettbewerbumwelt, während Exploitation die Ausnutzung bestehender Möglichkeiten bezeichnet. D'Aveni und Gunther identifizieren diese Fähigkeiten als notwendig, um Unternehmen in die Lage zu versetzen, eine Reihe kurz-

¹ Vgl. Brauer, Schmidt (2006), S. 220; Weigelt (2005), S. 9.

² Vgl. Barsh (2008), S. 2; Brauer, Schmidt (2006), S. 220; Pohle et al. (2005b), S. 1.

³ Vgl. Coyne, Subramaniam (2001), S. 37.

⁴ Vgl. Ulrich (1998), S. 212; Ulrich (2000), S. 313; Veliyath, Fitzgerald (2000), S. 76.

⁵ Vgl. Afuah (2000), S. 398–399.

⁶ Vgl. Liedtka (2000), S. 24; Patel, Pavitt (1998a), S. 208; Pavitt, Steinmueller (2002), S. 356; Tushman (2005), S. 3–4; von Werder (1999), S. 685.

⁷ Vgl. Courtney et al. (2001), S. 10; Lazonick, West (1998), S. 253; Tushman et al. (1986), S. 43.

⁸ Vgl. Becer et al. (2007), S. 1; Bötzel et al. (2004), S. 4; Bresser (1999), S. 5; D'Aveni (1999), S. 127; Djelic, Ainamo (1999), S. 624; Hagström, Hedlund (1998), S. 181; Hamel (2001), S. 152; Kim, Mauborgne (1999), S. 50; Lovallo, Mendonca (2007), S. 3; March (1991), S. 71; McGrath et al. (1996), S. 389; Mezas, Glynn (1993), S. 77; Raynor (2007), S. 7; Tushman et al. (1986), S. 30; Tushman, Smith (2004), S. 3; von Werder (1999), S. 685; Zander, Kogut (1995), S. 76.

fristiger Wettbewerbsvorteile aufzubauen.¹ Diese Fähigkeiten sind daher unabhängig vom jeweiligen Wettbewerbsvorteil. Stalk et al. beschreiben diese Situation als „fähigkeitsorientierten Wettbewerb“.²

Sowohl bei Exploration als auch bei Exploitation sind Innovationen von hoher Bedeutung, die wiederum in der Praxis eng mit interner und externer Kooperation verbunden sind, wie eine IBM Studie belegt.³ Dieser Zusammenhang wird durch verschiedene Umfragen unter Führungskräften bestätigt.⁴ Um in dynamischen Wettbewerbsumwelten zu wachsen, sind insbesondere Innovationen von Bedeutung.⁵ Ein Zusammenhang, der bereits frühzeitig in der wissenschaftlichen Literatur diskutiert wurde und durch Empirie belegt werden kann.⁶ Kauffman et al. belegen in einer Studie, dass Unternehmen in dynamischen Wettbewerbsumwelten verstärkt nach neuen Möglichkeiten suchen.⁷ Hier sind Unternehmen auf Innovationen in den Bereichen Geschäftsmodelle, Organisationsformen und Managementansätze angewiesen, führen verschiedene Autoren aus.⁸ Auch wenn dieses Phänomen und seine direkten Auswirkungen noch weitgehend unerforscht sind, wird ein Beitrag zu einer weiteren Eskalation der Dynamik vermutet. Sydow belegt, dass die von Unternehmen verfolgten Ansätze, auf die steigende Dynamik in der Wettbewerbsumwelt zu reagieren, diese Dynamik häufig weiter erhöhen.⁹ Unternehmen, denen es gelingt, ihr Geschäftsmodell zeitnah an die Veränderungen der Wettbewerbsumwelt anzupassen, sind erfolgreicher als Konkurrenten, die diese Strategie nicht verfolgen, ergibt eine Untersuchung von IBM Global Technology Services.¹⁰ Eine weitere aktuelle Umfrage belegt, dass dieser Innovations- und Anpassungsprozess derzeit international und in Deutschland stattfindet.¹¹ Für Innovationen sind besondere Fähigkeiten des

¹ Vgl. D'Aveni, Gunther (1994), S. 32.

² Vgl. Stalk et al. (1992), S. 57. Auch Kim und Mauborgne sehen Exploration und Exploitation als wichtige Elemente einer erfolgreichen Unternehmensstrategie an und bezeichnen Exploration mit der Entdeckung neuer „Ozeane“ für ein Unternehmen. Vgl. Kim, Mauborgne (2005), S. 10-15.

³ Vgl. IBM Global Technology Services (2006), S. 3; Leendertse (2006b), S. 161.

⁴ Vgl. The McKinsey Quarterly (2006), S. 5; Dürand (2004), S. 67.

⁵ Vgl. Bötzel et al. (2004), S. 11; Leendertse, Schaudwet (2005), S. 77; Picot, Reichwald (1994), S. 553.

⁶ Vgl. Hymer (1972), S. 105; Jiang, Koller (2007), S. 13.

⁷ Vgl. Kauffman et al. (2000), S. 164.

⁸ Vgl. Baldwin, Clark (1997), S. 91; Bettis, Hitt (1995), S. 17; Bötzel et al. (2004), S. 5; Dosi et al. (1998), S. 1; Eisenhardt, Brown (1999), S. 76; Feurer, Chaharbaghi (1996), S. 42; Henderson, Mitchell (1997), S. 5; IBM Business Consulting Service (2006), S. 13; Kim, Mauborgne (1999), S. 51; Picot, Reichwald (1994), S. 551.

⁹ Vgl. Sydow (2003a), S. 328.

¹⁰ Vgl. IBM Global Technology Services (2006), S. 6.

¹¹ Vgl. Welp, Grosse-Halbuer (2006), S. 87.

Unternehmens notwendig.¹ Der Aufbau von überlegenen Fähigkeiten wird daher als eines der neuen Leitthemen im strategischen Management angesehen.²

Eine hohe Relevanz bei den Anpassungsprozessen kommt IKT zu, deren Einsatz sich direkt auf Prozesse und Strukturen des Unternehmens auswirkt.³ Der effiziente Austausch von Informationen und die Organisation des unternehmensrelevanten Wissens stellen nach Bryan und Joyce erfolgskritische Elemente bei der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen dar.⁴ Diese Skizzierung von den neuen Bedingungen für Unternehmenserfolg in dynamischen Wettbewerbsumwelten impliziert, dass Wissen in Unternehmen an Bedeutung gewinnt.⁵ Daher kann in diesem Kontext auch von einer entstehenden Wissensökonomie gesprochen werden.⁶

Zunehmende Bedeutung von Kooperation

Modulare Organisationsstrukturen ermöglichen eine neue Arbeitsteilung innerhalb des Unternehmens, aber auch die Entwicklung von kooperativen Strukturen mit anderen Unternehmen.⁷ Lewis argumentiert, dass Unternehmen bei hoher Wettbewerbsdynamik auf Kooperation angewiesen sind, um erfolgreich zu bleiben.⁸ Prahalad, Venkatram, Nadler und Tushman vermuten, dass profitables Wachstum für Unternehmen ohne Kooperationen zunehmend schwieriger wird.⁹ Gegenüber der Integration von Strukturen und Prozessen bleiben Unternehmen durch Kooperationen flexibel, da weniger eigene Kosten anfallen.¹⁰ Verschiedene Studien belegen, dass strategische Allianzen eine wichtige Form der Kooperation zwischen Unternehmen bilden.¹¹ Situationsabhängig entscheiden Unternehmen, wann und in welcher Form

¹ Vgl. Prahalad (2006), S. 71.

² Vgl. Prahalad, Hamel (1994), S. 14.

³ Vgl. Child (1987), S. 33; IBM Global Technology Services (2006), S. 10.

⁴ Vgl. Bryan, Joyce (2007a), S. 24 und S. 27.

⁵ Vgl. Hislop (2005a), S. 3.

⁶ Vgl. Foss (2005), S. 1.

⁷ Vgl. Baldwin, Clark (1997), S. 90; Madhok, Osegowitsch (2000), S. 333; Picot, Neuburger (2000), S. 593; Reichwald, Möslein (1996), S. 2141; Rothaermel (2000), S. 15; Teece (1998b), S. 158; Wüthrich, Philipp (1998), S. 201.

⁸ Vgl. Lewis (1994), S. 17.

⁹ Vgl. Nadler, Tushman (1997), S. 203; Prahalad, Venkatram (2004), S. 87.

¹⁰ Vgl. Rugman, D'Cruz (2001), S. 66.

¹¹ Vgl. Freeman et al. (2007), S. 2; IBM Business Consulting Service (2006), S. 15; PricewaterhouseCoopers (2008), S. 9.

sie kooperieren oder konkurrieren.¹ So werden Zusammenarbeit und Wettbewerb als alternative oder parallele Wege zum Erfolg bewertet.² Teilweise stellen Kooperationen für Unternehmen eine Strategie der Quasi-Integration dar.³

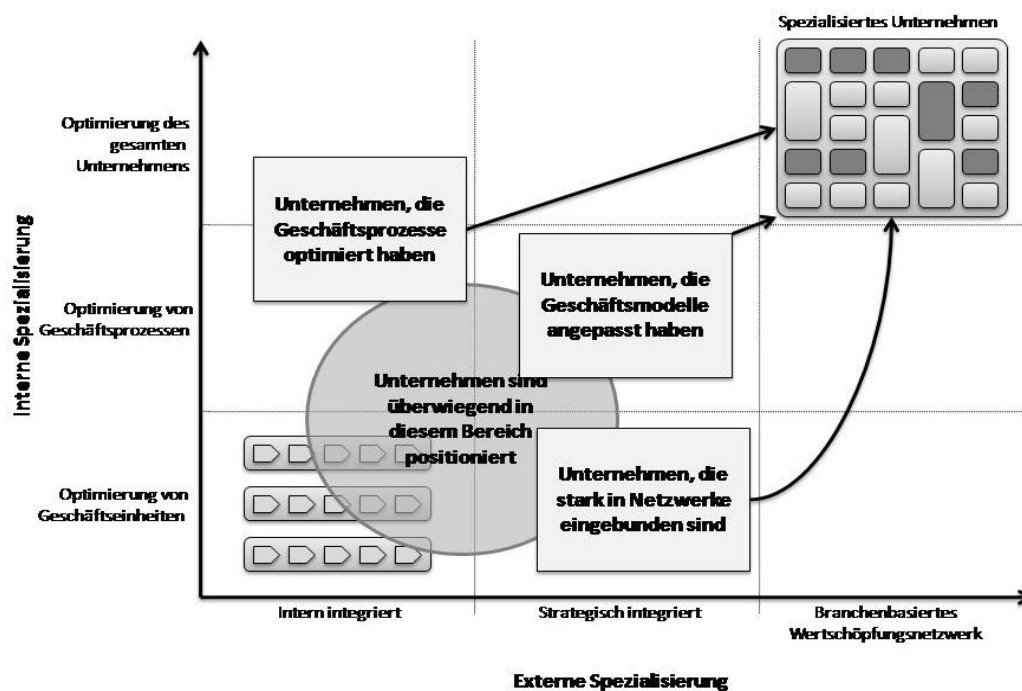


Abb. 11: Anpassung von Unternehmen an steigende Wettbewerbsdynamik⁴

Vorstehende Abbildung verdeutlicht verschiedene Entwicklungen, bei denen sich Unternehmen von weitgehend integrierten Organisationsstrukturen zu modularen Organisationsstrukturen entwickeln und Kooperation an Bedeutung gewinnt. Dabei identifizieren Pohle et al. den Trend, dass sich Unternehmen zu spezialisierten Organisationen mit vielfältigen Kooperationsbeziehungen entwickeln.⁵ Durch diese Entwicklung entstehen aus bislang integrierten Unternehmen, die zu 100% Eigentümer ihrer Vermögensgegenstände waren, zunehmend Organisationen ohne klare Grenzen, die mit unterschiedlichen Partnern strategische Allianzen verschiedenster Ausprägung eingehen.⁶ Auf die steigende Bedeutung von netzwerkartigen

¹ Vgl. Lazonick, West (1998), S. 286.

² Vgl. Contractor, Lorange (1988), S. 3; Rothaermel (2000), S. 150.

³ Vgl. Stuckey, White (1993), S. 24.

⁴ Pohle et al. (2005a), S. 11. Die Abbildung wird in ähnlicher Form auch von Schuh et al. (2005), S. 29 und Sydow (2003c), S. 296 verwendet.

⁵ Vgl. Pohle et al. (2005a), S. 11.

⁶ Vgl. Ernst, Halevy (2000), S. 47.

Strukturen für Unternehmen hat bereits 1992 Nohria hingewiesen.¹ Selsky et al. erkennen eine neue Form der Wirtschaft, die auf intensiver Kooperation basiert.²

2.2 Strategische Allianzen

Richardson hat 1972 in seinem Beitrag „The Organization of Industry“ darauf aufmerksam gemacht, dass es jenseits des Wettbewerbs zwischen Unternehmen auch Kooperation unter Unternehmen gibt.³ Auch Mariti, Smiley, Miles und Snow haben auf die unterschätzte Bedeutung von strategischen Allianzen und Netzwerken als Forschungsgegenstand hingewiesen.⁴ In einem 1988 veröffentlichten Beitrag hat Nielsen betont, dass das Phänomen der Kooperation zwischen Unternehmen nicht neu sei, lediglich bislang durch die Wissenschaft weitgehend unbeachtet geblieben ist.⁵ In den vergangenen 20 Jahren wurde der Aufforderung von Richardson Rechnung getragen und neue Organisationsformen, wie strategische Allianzen, sind verstärkt in den wissenschaftlichen Fokus gerückt.⁶ Zaugg belegt, dass die Themen Netzwerke und Kooperation mittlerweile zu den wichtigsten Organisationsthemen zählen.⁷ Dabei berührt die Forschung zu strategischen Allianzen verschiedene Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre, wie dem strategischen Management, dem Marketing, der Organisationslehre, dem internationalen Management.⁸

¹ Vgl. Nohria (1992), S. 2.

² Vgl. Selsky et al. (2007), S. 71.

³ Vgl. Richardson (1972), S. 884.

⁴ Vgl. Mariti, Smiley (1983), S. 450; Miles, Snow (1984), S. 19.

⁵ Vgl. Nielsen (1988), S. 475.

⁶ Vgl. Anand, Khanna (2000), S. 296; Arranz, de Arroyabe (2007), S. 293; Dyer et al. (2001), S. 37; Grant, Baden-Fuller (2004), S. 61; Gulati et al. (2000a), S. 199; Hagedoorn, van Kranenburg (2003), S. 518; Hergert, Morris (1988), S. 99; Hitt et al. (2000), S. 449; Inkpen (2001), S. 402; Koza, Lewin (1998), S. 255; Lane et al. (2001), S. 139; Lewin, Volberda (1999), S. 519; Larimo (2007), S. 411; Osborn, Hagedoorn (1997), S. 261; Powell (1998), S. 228; Simonin (2004), S. 407; Sydow, Ortmann (2001), S. 13; Werner (2002), S. 285; Zentes et al. (2003a), S. 5. Shenkar und Reuer weisen darauf hin, dass strategische Allianzen auf internationalen Konferenzen und in internationalen Fachzeitschriften einen hohen Stellenwert haben. Vgl. Shenkar, Reuer (2006), S. 11.

⁷ Vgl. Zaugg (2003), S. 6. Ähnliche Entwicklungen sind auch international erkennbar, strategische Allianzen, Joint Ventures und Netzwerke identifiziert Werner in einer Untersuchung von 20 wissenschaftlichen Zeitschriften (1996 – 2000) mit dem Fokus Management als zwei der wichtigsten zwölf Forschungsfelder. Vgl. Werner (2002), S. 277.

⁸ Vgl. Koza, Lewin (1998), S. 255.

Strategische Allianzen stellen kein neues Phänomen in der Wirtschaft dar, sondern sind eine stetige Entwicklung, die in Ansätzen bereits zu Beginn des 20ten Jahrhunderts eingesetzt hat.¹ Ein erster deutlicher Trend zu strategischen Allianzen wird in den USA nach Ende des Zweiten Weltkrieges bis Mitte der 1950er Jahre identifiziert und von Gomes-Casseres mit der Expansion amerikanischer Unternehmen nach Europa und Japan begründet, um neue Märkte zu erschließen.² Anschließend führt die Erholung der europäischen und japanischen Wirtschaft in den 1960er und 1970er Jahren zu einer zweiten Welle strategischer Allianzen zwischen europäischen, japanischen und amerikanischen Unternehmen.³ Diese Analyse von Gomes-Casseres wird von Mowery et al. bestätigt.⁴ In einer internationalen Langzeituntersuchung strategischer Allianzen mit dem Fokus Forschung und Entwicklung (F&E) von 1960 bis 1998 weisen Hagedoorn und van Kranenburg nach, dass bis Mitte der 1970er Jahre ein langsames Wachstum der Zahl strategischer Allianzen verzeichnet werden kann.⁵ Dabei kann in dieser Periode ein stärkeres Wachstum bei strategischen Allianzen zwischen europäischen und amerikanischen Partnern festgestellt werden, als zwischen amerikanischen und asiatischen bzw. europäischen und asiatischen Partnern.⁶ Dies begründet Gomes-Casseres wiederum mit der stärker werdenden Position der europäischen Wirtschaft, die ihrerseits in den amerikanischen Markt expandiert.⁷ Es folgt ein beschleunigtes Wachstum der Zahl strategischer Allianzen bis 1990 und nach einem temporären Rückgang, der bis 1992 anhält, ein erneutes Wachstum bis 1995.⁸ Diese Wachstumsphase wird mit der Globalisierung begründet.⁹ So lässt sich beobachten, dass strategische Allianzen auch außerhalb der Triade (USA – Europa – Japan) verstärkt international gebildet werden.¹⁰ Der zunehmend modulare Aufbau von Unternehmensstrukturen und die Einführung flexibler Produktionssysteme begünstigen strategische Allianzen gegenüber Marktlösungen und integrierten Organisationsformen.¹¹ Positiv auf die Bildung von strategischen Allianzen wirken auch die Entwicklungen im Bereich der IKT, belegen unter

¹ Vgl. Berg, Hoekman (1988), S. 166; Nielsen (1988), S. 477; Powell (1996), S. 239.

² Vgl. Gomes-Casseres (1988), S. 123.

³ Vgl. Gomes-Casseres (1988), S. 124.

⁴ Vgl. Mowery et al. (1998), S. 509.

⁵ Vgl. Hagedoorn, van Kranenburg (2003), S. 519.

⁶ Vgl. Hergert, Morris (1988), S. 101.

⁷ Vgl. Gomes-Casseres (1988), S. 125.

⁸ Vgl. Gilsing et al. (2007), S. 227; Glaister et al. (2001), S. 52; Parkhe (1991), S. 579.

⁹ Vgl. Narula, Hagedoorn (1998), S. 17.

¹⁰ Vgl. Miozzo, Walsh (2006), S. 265.

¹¹ Vgl. Dunning (1998), S. 303; Hergert, Morris (1988), S. 101.

anderem Gulati et al.¹ Ab dem Jahr 1996 sinkt die Anzahl neuer strategischer Allianzen, weisen Hagedoorn und van Kranenburg nach.² Diese Analyse wird von anderen wissenschaftlichen Untersuchungen gestützt.³ In dem Zeitraum von 1996 bis 1999 formten Unternehmen mit einem Umsatz über 2 Mrd. Dollar in den USA im Durchschnitt 138, europäische Unternehmen 121 und asiatische Unternehmen 92 strategische Allianzen, schreiben Brockelman et al.⁴ Büchel erfasst in einer Untersuchung von 1991 bis 2001 einen Anstieg der Zahl neuer strategischer Allianzen von im Schnitt 1000 auf 7000 jährlich.⁵

Hagedoorn und van Kranenburg beobachten, dass zwischen strategischen Allianzen, Fusionen und Akquisitionen (Mergers and Acquisitions (M&A)) keine Substitution existiert.⁶ Stattdessen substituieren strategische Allianzen interne F&E Projekte, belegen Vonortas und Hagedoorn.⁷ Diesen Zusammenhang stellen auch Buckley und Chapman dar.⁸

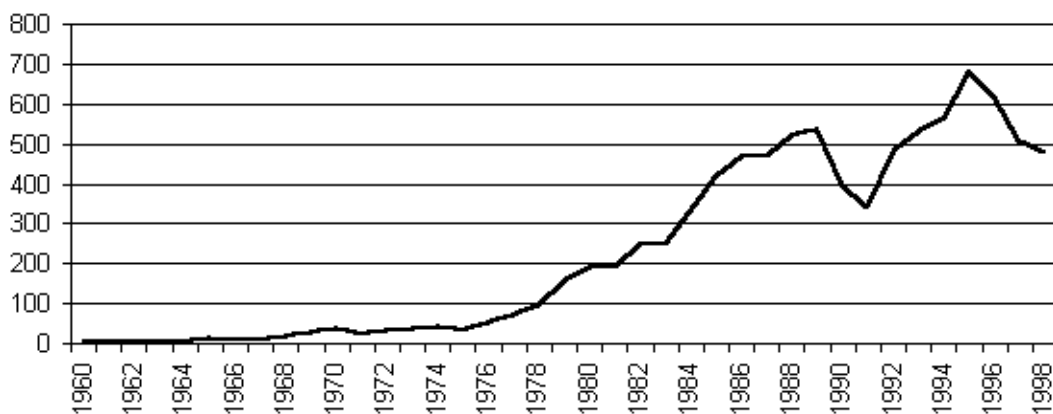


Abb. 12: Neue strategische Allianzen zwischen 1960 und 1998⁹

¹ Vgl. Gulati et al. (2000b), S. 210; Fulk, DeSanctis (1995), S. 344; Johnston, Lawrence (1988), S. 94; Moss Kanter (2001), S. 140.

² Vgl. Hagedoorn, van Kranenburg (2003), S. 519. Aufgrund der Wachstumsdelle bei strategischen Allianzen bezeichnen Odenthal et al. alle nach 1997 gegründeten strategischen Allianzen als „zweite Generation“. Vgl. Odenthal et al. (2002), S. 14.

³ Vgl. Duysters et al. (1999), S. 182; Lee (2007), S. 27.

⁴ Vgl. Brockelman et al. (2000), S. 4.

⁵ Vgl. Büchel (2004), S. 56. Dabei werden ausschließlich eigenkapitalbasierte strategische Allianzen (Joint Ventures) betrachtet.

⁶ Vgl. Hagedoorn, van Kranenburg (2003), S. 530.

⁷ Vgl. Vonortas, Hagedoorn (2002), S. 15.

⁸ Vgl. Buckley, Chapman (1998), S. 373.

⁹ Hagedoorn (2001).

Der in der vorstehenden Abbildung beschriebene Verlauf wird von Rothaermel auch in einer branchenspezifischen Untersuchung im Bereich der Biotechnologie nachgewiesen.¹ Allerdings ist die Anzahl strategischer Allianzen in Branchen mit hoher Wettbewerbsdynamik höher, wie verschiedene Forschungsarbeiten belegen.² Der Zusammenhang zwischen steigender Wettbewerbsdynamik und der Zunahme strategischer Allianzen kann auch dadurch belegt werden, dass strategische Allianzen besonders in technologieintensiven Branchen stark zugenommen haben.³ Dies ist zum Beispiel im Bereich der Telekommunikationsbranche der Fall, da hier der Wettbewerb um Inhalte, Kunden und Technologien mit hohen Wachstumschancen sowie hohen Unsicherheiten verbunden ist.⁴ Powell et al. konstatieren, dass strategische Allianzen bei Unternehmen in Branchen mit hoher Wettbewerbsdynamik in viele Unternehmenstätigkeiten eingebunden sind.⁵ Auch Auster belegt das Auftreten strategischer Allianzen besonders bei hoher Wettbewerbsdynamik.⁶ Diesen Zusammenhang bestätigen Rosenkopf und Schilling in einer Untersuchung verschiedener Branchen hinsichtlich der Allianzhäufigkeit.⁷ Neben anderen weisen Lampel und Shamsie darauf hin, dass strategische Allianzen die steigende Wettbewerbsdynamik häufig weiter verstärken.⁸

¹ Vgl. Rothaermel (2000), S. 156.

² Vgl. Allen, Phillips (2000), S. 2794; Beverand, Bretherton (2001), S. 97; Doz, Hamel (1998), S. 1; Park et al. (2004), S. 7–8.

³ Vgl. Duysters et al. (1999), S. 182; Kelly et al. (2002), S. 11; Kobrin (1988), S. 137; Mowery et al. (1996), S. 78; Powell et al. (1996), S. 116; Santangelo (2000), S. 1028; Tallman (2001), S. 96..

⁴ Vgl. Ernst, Halevy (2000), S. 47.

⁵ Vgl. Powell et al. (1996), S. 116.

⁶ Vgl. Auster (1992), S. 782.

⁷ Vgl. Rosenkopf, Schilling (2007), S. 197.

⁸ Vgl. Bettis, Hitt (1995), S. 13; Lam (2004), S. 56; Lampel, Shamsie (2003), S. 2190; Suen (2005), S. 158.

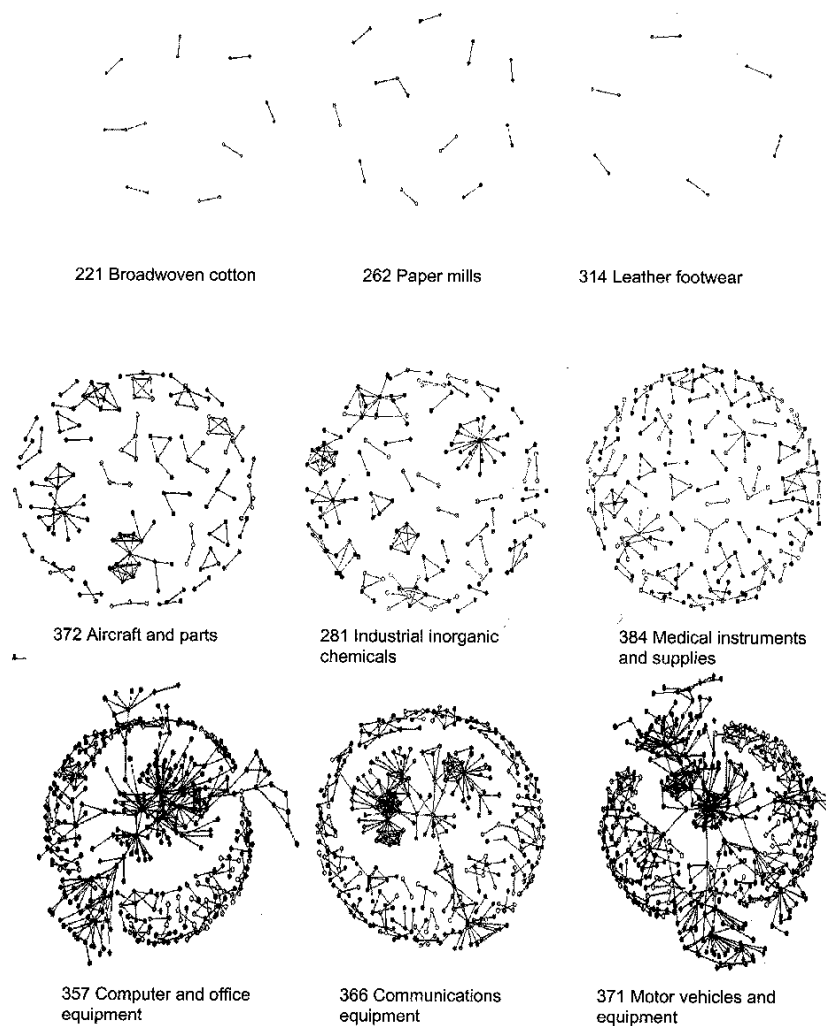


Abb. 13: Verschiedene Branchen und Allianztätigkeit¹

Eisenhardt und Schoonhoven erkennen zwei Gründe für das Auftreten strategischer Allianzen in Branchen mit hoher Wettbewerbsdynamik.² Zum einen werden in dynamischen Branchen mehr potentielle Partner vermutet als in stabilen Branchen, zum anderen werden strategische Allianzen in neu entstehenden Märkten eher gebildet als in entwickelten Märkten. Dies widerspricht einer Erwartung von D'Aveni und Gunther, die den Nutzen von strategischen Allianzen in einer dynamischen Wettbewerbsumwelt aufgrund von egoistischem Verhalten durch Opportunismus als gering einstufen.³ Die Zunahme strategischer Allianzen in den vergangenen Jahren wird überwiegend als Reaktion von Unternehmen auf Veränderungen in der

¹ Rosenkopf, Schilling (2007), S. 197.

² Vgl. Eisenhardt, Schoonhoven (1996), S. 139-140.

³ Vgl. D'Aveni, Gunther (1994), S. 27. Allerdings räumen auch D'Aveni und Gunther ein, dass strategische Allianzen unter Umständen eine erfolgversprechende Strategie darstellen, um Zugang zu benötigten Ressourcen zu erhalten. Vgl. D'Aveni, Gunther (1994), S. 174.

Wettbewerbsumwelt interpretiert.¹ Die dargestellte Entwicklung zeigt, dass einzelne Branchen nicht die ausschließliche Begründung für das Wachstum strategischer Allianzen darstellen.² Vielmehr handelt es sich bei strategischen Allianzen über ein branchenübergreifendes Phänomen.

Eine Untersuchung von Peters, die an strategischen Allianzen beteiligte Unternehmen betrachtet, kommt zu dem Ergebnis, dass kleinere Unternehmen strategische Allianzen im Vergleich zu größeren Unternehmen deutlich weniger nutzen.³ Während 11% aller größeren Unternehmen keine strategischen Allianzen nutzen, sind es bei kleineren Unternehmen 48%.

Grundsätzlich muss kritisch bewertet werden, dass in den zitierten Studien überwiegend die Anzahl strategischer Allianzen als Messgröße herangezogen wird, die lediglich als ein einzelner Indikator für die steigende Bedeutung von strategischen Allianzen anzusehen ist. Über die wirkliche Bedeutung von strategischen Allianzen für Unternehmen lassen sich daher nur eingeschränkt Schlüsse ziehen.⁴ Brockelman et al. weisen nach, dass die Umsatzanteile internationaler Unternehmen, die sich auf strategische Allianzen zurückführen lassen, wachsen.⁵ Palmer führt für das Jahr 2006 20% aller Umsätze der 2.000 größten europäischen und amerikanischen Unternehmen auf strategische Allianzen zurück.⁶ Ähnliche Zahlen werden von Odenthal et al. bestätigt.⁷ Für das Jahr 2005 prognostizieren Palmer und Mullaney, dass strategische Allianzen zwischen 25 und 40 Trillionen US Dollar an Wert repräsentieren.⁸ Rigby und Bilodeau belegen in einer Untersuchung, dass 68% der internationalen Unternehmen in strategische Allianzen involviert sind.⁹ Umfragen unter Führungskräften bestätigen diesen

¹ Vgl. Anslinger, Jenk (2004), S. 18; Ariño, de La Torre (1998), S. 306; Baum et al. (2000), S. 287; Bresser (1988), S. 376; Bryan, Fraser (1999), S. 80; Contractor, Kundu (1998), S. 325; Das, Teng (1998), S. 21; Eisenhardt, Schoonhoven (1996), S. 137; Faulkner, de Rond (2001b), S. 3, Faulkner, de Rond (2001a), S. 376; Harbison, Pekár (1998), S. 79; Johnston, Lawrence (1988), S. 94; Kelly et al. (2002), S. 11; Meyer (2001), S. 25; Mjoen, Tallman (1997), S. 258; Pavitt, Steinmueller (2002), S. 366; Picot, Neuberger (2000), S. 593; Sydow, Windeler (1998), S. 265; Wrona, Schell (2003), S. 314.

² Vgl. Bhimani (2003), S. 37; Odenthal et al. (2002), S. 11.

³ Vgl. Peters (1991), S. 98.

⁴ Vgl. Contractor, Lorange (1988), S. 4.

⁵ Vgl. Brockelman et al. (2000), S. vi. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen auch Duysters und Heimeriks, die bei einer Umfrage unter Verantwortlichen für strategische Allianzen feststellen, dass ein klarer Trend zu einer steigenden Bedeutung von strategischen Allianzen in Unternehmen, repräsentiert durch steigenden Anteil am Marktwert des Unternehmens, existiert. Vgl. Duysters, Heimeriks (2003), S. 5–7.

⁶ Vgl. Palmer (2006), S. 1.

⁷ Vgl. Odenthal et al. (2002), S. 27.

⁸ Vgl. Palmer, Mullaney (2001), S. 53.

⁹ Vgl. Rigby, Bilodeau (2007), S. 2.

Trend, so geben in einer Befragung von Freeman et al., die 2007 durchgeführt wurde, 60% an, mehr strategische Allianzen in ihren Unternehmen zu haben, als noch vor fünf Jahren. Diesen Anstieg begründen 75% mit der Notwendigkeit, die Wettbewerbsposition des eigenen Unternehmens stärken zu müssen.¹ Palmer vermutet jedoch, dass das Potential für strategische Allianzen über den bereits realisierten Umfang hinaus geht.² Dies belegen auch Odenthal et al. und Pohle et al., die für strategische Allianzen weiteres Wachstumspotential prognostizieren.³ Larimo verweist auf eine gestiegene und weiter steigende wirtschaftliche Bedeutung strategischer Allianzen.⁴ Dussauge und Garrette sprechen von einer „Ära der strategischen Allianzen“, Zentes et al. von „Allianzkapitalismus“ und de Man verwendet den Begriff der „Netzwerkökonomie“, die er als Folge der steigenden Anzahl strategischer Allianzen sieht.⁵ Inkpen erwartet, dass sich die Wertschöpfung komplett in strategische Allianzen hinein verlagert, bildet damit jedoch eine Einzelmeinung.⁶ Verschiedene Autoren verweisen in Zusammenhang mit strategischen Allianzen auf eine Modeerscheinung im Bereich der Unternehmensorganisation.⁷

2.2.1 Terminologie und Charakterisierung

Obwohl strategische Allianzen einen wichtigen Forschungsbereich innerhalb der Betriebswirtschaftslehre darstellen, konnte sich bislang keine einheitliche Terminologie durchsetzen.⁸ In der Literatur zu strategischen Allianzen wird nachfolgende Beschreibung verwendet, die sehr offen angelegt ist.⁹

¹ Vgl. Freeman et al. (2007), S. 7.

² Vgl. Palmer (2006), S. 1.

³ Vgl. Odenthal et al. (2002), S. 25; Pohle et al. (2005b), S. 18.

⁴ Vgl. Larimo (2007), S. 393–394.

⁵ Vgl. De Man (2004), S. 1; Dussauge, Garrette (1999), S. 17; Zentes et al. (2003b), S. 823.

⁶ Vgl. Inkpen (1995), S. 1. De Man widerspricht der Annahme, strategische Allianzen könnten Unternehmen ersetzen. Vgl. de Man (2004), S. 166.

⁷ Vgl. Gomes-Casseres (2003), S. 4; Teece (1988), S. 56.

⁸ Vgl. Ariño (2003), S. 67; Zentes et al. (2003a), S. 5.

⁹ Vgl. Gulati, Singh (1998), S. 781; Hoffmann (2007), S. 827; Muehlfeld (2005), S. 31; Parkhe (1991), S. 581; Todeva, Knoke (2005), S. 125; ul-Haq (2005), S. 96. Versuche, strategische Allianzen enger zu definieren, etwa als horizontale Kooperationsformen, konnten sich bislang nicht durchsetzen. Vgl. Backhaus, Meyer (1993), S. 332.

Definition

Strategische Allianzen sind Beziehungen zwischen unabhängigen Unternehmen, die gemeinsame Ziele verfolgen und zu deren Erreichung Ressourcen gemeinsam kontrollieren.¹

Strategische Allianzen zeichnen sich durch vier wesentliche Kriterien aus:²

- (1) Strategische Allianzen werden durch zwei oder mehr Unternehmen gebildet, die jeweils rechtlich selbstständig und unabhängig voneinander bleiben. Die Unternehmen können auch in Konkurrenz zueinander stehen, Zulieferbeziehungen haben oder wirtschaftlich vollständig voneinander unabhängig sein.
- (2) Zwischen den beteiligten Unternehmen entsteht durch die strategische Allianz eine Austauschbeziehung.
- (3) Die Partnerunternehmen teilen sich die Steuerungsaufgaben und das Ergebnis der strategischen Allianz.
- (4) Die strategische Allianz bezieht sich auf einen oder mehrere Bereiche der Wertschöpfungskette und ist in der Regel mittel- bis langfristig angelegt.³

Die ersten beiden Kriterien sind konstitutive Kriterien, während die Kriterien drei und vier differenzierenden Charakter haben.⁴ Die Frage, warum strategische Allianzen mit dem Attribut „strategisch“ belegt sind, beantworten Dussauge und Garrette mit dem Verweis auf die strategische Bedeutung von Allianzen für Unternehmen, um Zugang zu Ressourcen zu erhalten oder organisationale Fähigkeiten mit Partnerunternehmen zu kombinieren.⁵ Cools und

¹ Eigene Definition in Anlehnung an Ariño, de La Torre (1998), S. 323; Ariño (2003), S. 67; Hansen et al. (2008), S. 192; Spekman, Isabella (2000), S. 37; Suen (2005), S. 3. Strategische Allianzen werden dementsprechend nicht auf Kooperationsbeziehungen innerhalb eines Unternehmens bezogen, wie es etwa dem Verständnis von Cunningham entspricht. Vgl. Cunningham (2002), S. 4–5. Ariño et al. fügen der Definition hinzu, dass strategische Allianzen insbesondere in unsicheren Wettbewerbsumwelten gebildet werden. Vgl. Ariño et al. (2001), S. 110. Thorelli verwendet synonym diese Definition auch für den Begriff des Netzwerkes. Demnach beschreiben Netzwerke eine langfristige Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei selbstständigen Unternehmen. Vgl. Thorelli (1986), S. 37.

² Vgl. Chan, Heide (1993), S. 9; Dodge, Salahuddin (1998), S. 18; Elmuti, Kathawala (2001), S. 205; Mockler et al. (1997), S. 250; Root (1988), S. 69.

³ Vgl. A. T. Kearney (2005), S. 6. Die Dauer einer strategischen Allianz richtet sich nach der Projektaufgabe. Vgl. Lewis (1994), S. 19.

⁴ Vgl. Mellewigt (2003), S. 9.

⁵ Vgl. Dussauge und Garrette (1999), S. 22. Reuer verweist darauf, dass „strategisch“ aufgrund der zunehmenden Dynamik der Wettbewerbsumwelt heute daher mehr Bedeutung in Zusammenhang mit strategischen Allianzen hat, als je zuvor. Vgl. Reuer (2004), S. 1.

Ross sehen in strategischen Allianzen eine besondere Form der Unternehmenstätigkeit.¹ In der nachfolgenden Darstellung wird die Konzeption einer strategischen Allianz aus zwei Partnerunternehmen idealtypisch dargestellt. Beide Unternehmen verfügen über eine gemeinsame Motivation, die sie mittels der strategischen Allianz verfolgen.

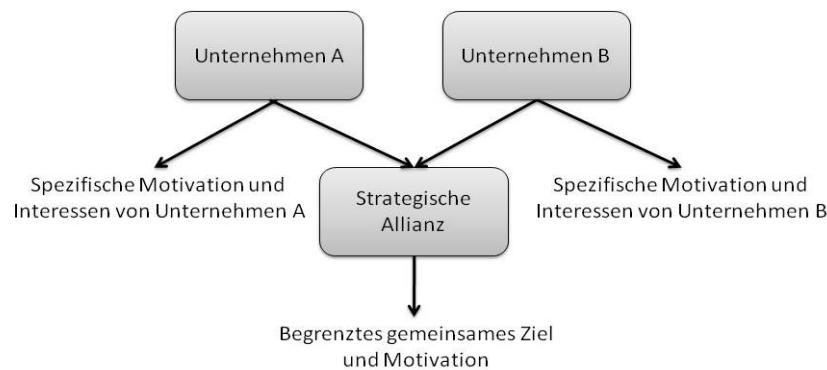


Abb. 14: Konzeption einer strategischen Allianz²

Strategische Allianzen bewegen sich zwischen zwei Extremen, der des Marktes auf der einen und der des Zusammenschlusses von Unternehmen (M&A) auf der anderen Seite.³ Daher werden strategische Allianzen auch als hybride Organisationsform charakterisiert.⁴ Beide Extreme begrenzen strategische Allianzen und werden ihnen nicht zugerechnet.⁵ Dementsprechend werden M&A als Alternative zu strategischen Allianzen betrachtet, die andere Charakteristika aufweisen.⁶ Abgesehen von diesen Extremen werden jedoch alle vertraglichen Allianzen bis hin zu eigenkapitalbasierten Allianzen (Joint Ventures) unter dem Begriff der strategischen Allianz aufsummiert und betrachtet.⁷ Strategische Allianzen decken daher eine Vielzahl von Organisationsformen ab, wie nachfolgende Abbildung von Mockler et al. ver-

¹ Vgl. Cools, Roos (2005), S. 7.

² Dussauge, Garrette (1999), S. 3.

³ Vgl. Ariño, de La Torre (1998), S. 323; Contractor, Lorange (1988), S. 6;

⁴ Vgl. Bettis, Hitt (1995), S. 13.

⁵ Vgl. Inkpen (2001), S. 403. Einige Autoren, wie Huang et al., sehen auch M&A als Formen von strategischen Allianzen an, diese Auffassung ist aber in der Literatur nicht gängig und wird auch im Folgenden nicht berücksichtigt. Vgl. Huang et al. (2006), S. 1216.

⁶ Bei M&A sind Risiken und Vorteile anders verteilt und strukturiert, als in kooperativen Organisationsformen. Vgl. King et al. (2003), S. 598; Villalonga, McGahan (2005), S. 1184.

⁷ Vgl. Gudergan et al. (2003), S. 1; Gulati, Singh (1998), S. 792.

deutlich.¹ Die Organisationsformen strategischer Allianzen unterscheiden sich hinsichtlich der Dauer sowie der Koordinations- und Anbahnungskosten.²

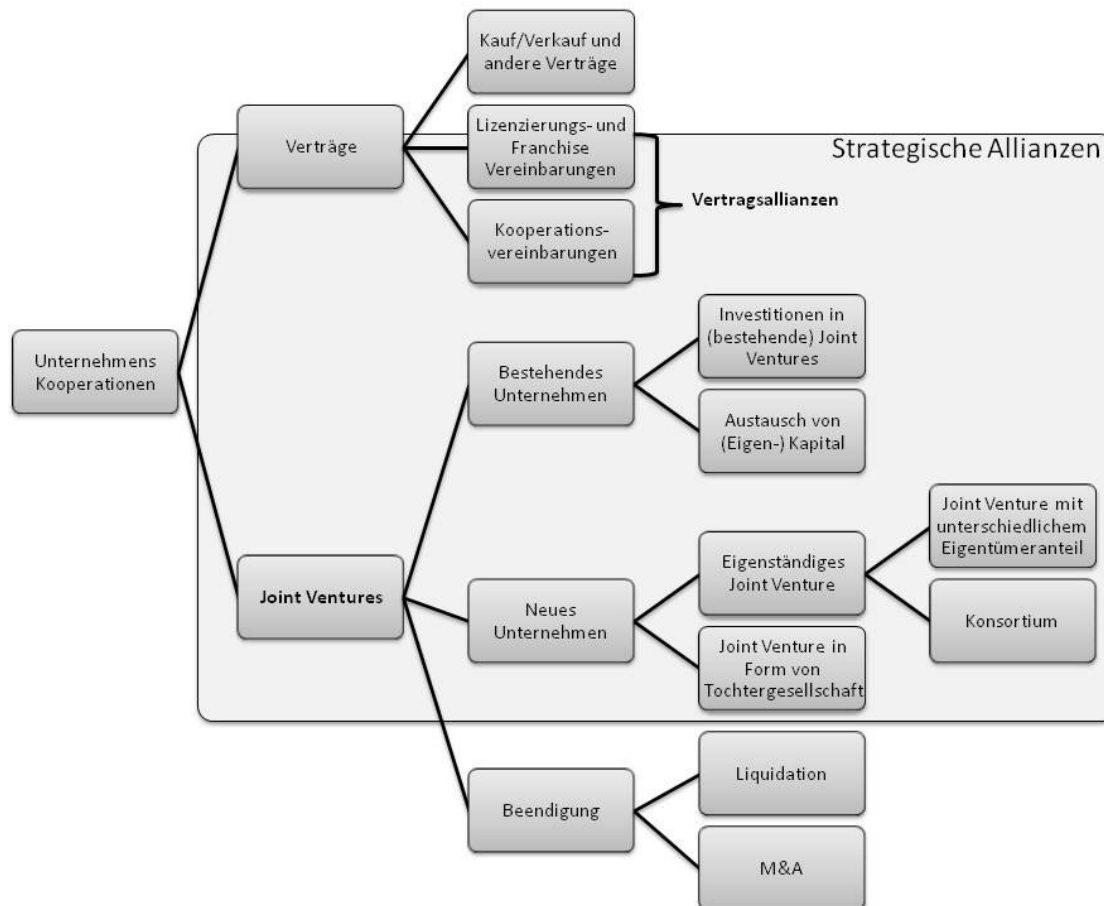


Abb. 15: Organisationsformen strategischer Allianzen³

Vertragsallianzen

Vertragsallianzen, die ausschließlich auf der Grundlage von Verträgen gebildet werden, sind nicht mit Eigenkapital ausgestattet.⁴ Zu Vertragsallianzen zählen F&E Kooperationen, bei denen Unternehmen mit dem Ziel der Entwicklung von Innovationen zusammenarbeiten.⁵ In

¹ Vgl. Grant, Baden-Fuller (2004), S. 62.

² Vgl. Chan, Heide (1993), S. 10; Das et al. (1998), S. 28; Gulati, Singh (1998), S. 792; Gulati (2007), S. 101; Hagedoorn, Sadowski (1999), S. 88; Kanter (1994), S. 98; King et al. (2003), S. 598; Narula, Hagedoorn (1998), S. 13; Rothaermel, Deeds (2001), S. 2.

³ Mockler et al. (1997), S. 251. In der Literatur lassen sich unterschiedliche Systematisierungen für strategische Allianzen feststellen. Vgl. Brüning (2006), S. 456–458. In der vorliegenden Arbeit werden daher verschiedene Unterscheidungsmerkmale hinsichtlich der Motive, Strategien und Ausprägungen dargestellt.

⁴ Vgl. Johnson et al. (1996), S. 982.

⁵ Vgl. Hagedoorn, Sadowski (1999), S. 88.

technologieintensiven Branchen werden daher überwiegend Vertragsallianzen genutzt, identifizieren Hagedoorn und Narula.¹ Zu Vertragsallianzen zählen unter anderem Entwicklungspartnerschaften, Lizenzierungspartnerschaften, Abnehmerpartnerschaften und Zulieferpartnerschaften.² Ernst Halevy, Madhok und Osegowitsch weisen darauf hin, dass Vertragsallianzen gegenüber Joint Ventures einfacher anzubahnen sind und weniger Kosten implizieren. Zudem kann ihre Steuerung flexibler gestaltet werden.³ Die reine Lizenzierung wird nicht als Form einer Vertragsallianz betrachtet, da es sich in der Regel um einen Vertrag ohne kooperative Elemente handelt.⁴ Jedoch können Lizenzverträge Grundlage oder Bestandteil einer Vertragsallianz sein, wenn die Zusammenarbeit über die reine Lizenzierung hinausgeht.⁵ Untersuchungen belegen, dass Vertragsallianzen mit einem Anteil von 85% - 90% an allen strategischen Allianzen deutlich häufiger vorkommen als Joint Ventures.⁶

Joint Ventures

Die zweite grundlegende Form strategischer Allianzen bilden Joint Ventures, die strategische Allianzen mit Kapitalbeteiligung der kooperierenden Unternehmen umfassen.⁷ Im Gegensatz zu Vertragsallianzen nehmen Joint Ventures mehr Zeit bei der Gründung in Anspruch.⁸ Ein Joint Venture ist ein eigenes Unternehmen mit langfristiger Orientierung und daher unabhängiger von den beteiligten Partnerunternehmen.⁹ Joint Ventures erfordern eine eigene Organisationsstruktur und daher eine höhere Aufmerksamkeit der beteiligten Unternehmen als Vertragsallianzen.¹⁰ Joint Ventures implizieren daher höhere Kosten, allerdings auch mehr Stabilität, da die Partner mit größeren Investitionen involviert sind. Diese Charakteristika führen dazu, dass in Branchen mit stabiler Wettbewerbsumwelt Joint Ventures bevorzugt werden,

¹ Vgl. Hagedoorn, Narula (1996), S. 279.

² Vgl. Hagedoorn, Narula (1996), S. 265.

³ Vgl. Ernst, Halevy (2000), S. 48; Madhok, Osegowitsch (2000), S. 333.

⁴ Vgl. Oviatt, McDougall (1994), S. 57.

⁵ Vgl. Burr (2003), S. 548; Morschett (2003), S. 395;

⁶ Vgl. De Man (2004), S. 13; Gudergan et al. (2003), S. 1; Pangarkar, Klein (2001), S. 351; Interessanterweise kommen Pekár und Margulis in einer Untersuchung zu einem gegensätzlichen Ergebnis und sehen zwischen den Zeiträumen 1997-1999 und 2000-2002 ein starkes Wachstum von Joint Ventures (bezeichnet als Eigenkapital Allianzen (equity alliances)) von 25% Anteil auf 66%. Untersuchungsgegenstand waren 3.025 bzw. 2.766 Unternehmen aus verschiedenen Branchen. Vgl. Pekár, Margulis (2003), S. 54-55.

⁷ Vgl. Larimo (2007), S. 393.

⁸ Vgl. Ernst, Halevy (2000), S. 55.

⁹ Vgl. Hagedoorn, Narula (1996), S. 266.

¹⁰ Vgl. Cools, Roos (2005), S. 8; Ernst, Halevy (2000), S. 55.

wie Hagedoorn und Narula nachweisen.¹ Bei 28% aller Joint Ventures halten die Partner jeweils den gleichen Anteil an Kapital, belegen Glaister et al.² Büchel misst als durchschnittliche Dauer eines Joint Ventures sechs Jahre.³ 85% der Joint Ventures enden mit dem Erwerb des Unternehmens durch einen der ursprünglichen Partner.⁴ Durch die eigene Rechtsform sind Joint Ventures leichter zu veräußern als andere Formen strategischer Allianzen und häufig ein vorbereitender Schritt in diese Richtung, nehmen Ernst und Halevy an.⁵

Allianzpartner

Strategische Allianzen können eine unterschiedliche Anzahl von Partnern umfassen. Gomes-Casseres weist darauf hin, dass sich diese Anzahl auf die Koordinationskosten auswirkt, die mit wachsender Partnerzahl ebenfalls ansteigen.⁶ Jedoch liegt der Vorteil strategischer Allianzen in der Kombination der Ressourcen und Fähigkeiten verschiedener Partner. Dies sollte die Messgröße für die Anzahl der Allianzpartner sein. Als potentielle Partner für strategische Allianzen kommen für Unternehmen verschiedene Organisationen in Frage. Neben den direkten Akteuren der Wettbewerbsumwelt, wie Zulieferer, Kunden, Wettbewerber und andere Unternehmen, zählen dazu auch öffentliche Institutionen und wissenschaftliche Einrichtungen.⁷ Insbesondere in Infrastruktur und Entwicklungsprojekten partizipieren häufig öffentliche Institutionen in strategischen Allianzen mit Unternehmen.⁸

¹ Vgl. Hagedoorn, Narula (1996), S. 280. Gulati und Singh kommen jedoch konträr zu dem Ergebnis, dass der Branchenhintergrund keinen Einfluss auf die Wahl der Form der strategischen Allianz hat. Vgl. Gulati, Singh (1998), S. 807.

² Vgl. Glaister et al. (2001), S. 52.

³ Vgl. Büchel (2004), S. 56.

⁴ Vgl. Büchel (2004), S. 56.

⁵ Vgl. Ernst, Halevy (2000), S. 55.

⁶ Vgl. Gomes-Casseres (2003), S. 2.

⁷ Vgl. Chan, Heide (1993), S. 11. Öffentliche und wissenschaftliche Institutionen können auch Kunden repräsentieren. Die spezielle Form einer strategischen Allianz aus öffentlichen und privaten Organisationen, Public Private Partnership (PPP), ist nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit und wird nicht betrachtet.

⁸ Vgl. Ouchi, Bolton (1988), S. 9.

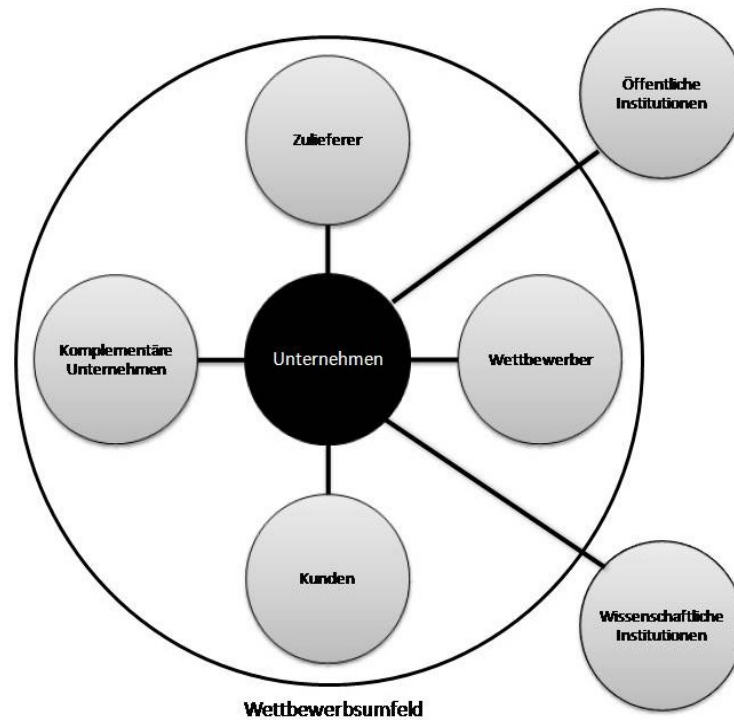


Abb. 16: Potentielle Partner für strategische Allianzen¹

2.2.2 Ausprägungen

Neben unterschiedlichen Organisationsformen können strategische Allianzen unterschiedliche Ausprägungen haben. Dussauge und Garrette sowie Martin nehmen eine Einteilung strategischer Allianzen auf Basis der Wertschöpfungskette vor und unterscheiden strategische Allianzen nach horizontalen und vertikalen Aktivitäten, wie nachfolgende Abbildung ausführt.²

¹ Chan, Heide (1993), S. 11.

² Vgl. Dussauge, Garrette (1999), S. 51; Martin (2002), S. 246.

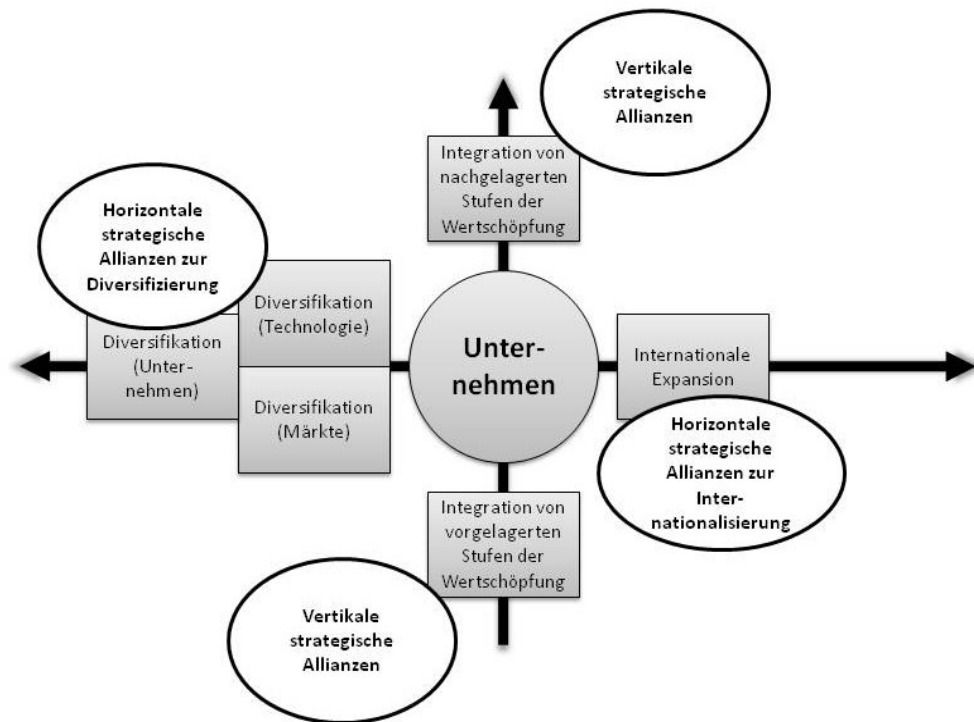


Abb. 17: Horizontale und vertikale strategische Allianzen¹

Im Folgenden werden vertikale und horizontale strategische Allianzen dargestellt und abschließend zwei besondere Ausprägungen, das virtuelle Unternehmen sowie das Netzwerk, beschrieben. Diese Ausprägungen umfassen die überwiegend in der Praxis vorkommenden Varianten strategischer Allianzen.

Vertikale Allianzen

Strategische Allianzen, die vertikal entlang der Wertkette ausgerichtet sind, beziehen sich in der Regel auf die Optimierung der Abnehmer- und Zulieferer-Beziehungen und werden insbesondere gebildet, um das Supply-Chain-Management zu verbessern.² Damit ist die Erwartung einer Beschleunigung der Prozesse und Steigerung der Flexibilität verbunden, erläutert Baker.³ Weitere Gründe können Kostenreduzierung und Risikoteilung darstellen.⁴ Steigende Modularisierung von Produkten und Prozessen erleichtert eine bessere Integration von Zu-

¹ Dussauge, Garrette (1999), S. 49–51.

² Vgl. Defee (2006), S. 45; Higuchi, Troutt (2005), S. 176; Root (1988), S. 71; Seuring (2003), S. 324; Slone (2004), S. 121; Wagner, Boutellier (2002), S. 82. Supply-Chain-Management (SCM) bezeichnet Koordinationsaktivitäten entlang der Zuliefererkette von Unternehmen.

³ Vgl. Baker (2006), S. 208.

⁴ Vgl. A. T. Kearney (2005), S. 8; Kretschmer (2005), S. 84–85.

lieferern in den vertikalen Wertschöpfungsprozess.¹ Im Rahmen von strategischen Allianzen werden gemeinsame Standards, zum Beispiel im Bereich der IKT entwickelt, denen im Supply-Chain-Management eine hohe Bedeutung zukommt.² Vorhandene komplementäre Ressourcen und Fähigkeiten entlang der Wertkette motivieren Unternehmen, diese durch Partnerschaften besser zugänglich zu machen und die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern, argumentieren King et al.³ Unternehmen erwarten steigende Effizienz und mehr Innovationen durch einen verbesserten Wissensaustausch.⁴ Durch strategische Allianzen können sich Zulieferunternehmen und Abnehmerunternehmen zu Entwicklungspartnern weiterentwickeln.⁵ In vielen Branchen, wie etwa der Automobilindustrie, haben sich Zulieferer zu gleichberechtigten Partnern entwickelt, die Teile der Forschungs- und Entwicklungsprozesse der Automobilhersteller übernommen haben.⁶

Allerdings bewirken vertikale strategische Allianzen häufig auch eine Verschiebung der Machtverhältnisse.⁷ Der Austausch von Wissen entlang der Wertkette birgt das Risiko, dass Zulieferer befähigt werden können, künftig Wettbewerber zu werden.⁸ Es entsteht häufig eine neue Form der Risikoteilung in einer Wertkette, die deren Konfiguration nachhaltig verändert.⁹ Während in einer integrierten Wertschöpfungskette der Unternehmenserfolg optimiert wird, sind bei einer gekoppelten Wertschöpfungskette über strategische Allianzen verschiedene Unternehmen an ihrem individuellen Erfolg interessiert.

Strategische Allianzen, die sich vertikal aufwärts der Wertkette orientieren, haben nach Rothaermel und Deeds in der Regel die Intention, neue Möglichkeiten für ein Unternehmen zu erschließen (Exploration).¹⁰ Dagegen verfolgen strategische Allianzen, die sich abwärts der Wertkette bewegen, häufig das Ziel den Austausch von bestehenden Ressourcen und Fähigkeiten zu verbessern (Exploitation).¹¹ Jedoch kann auch die Einbindung von Zulieferern in

¹ Vgl. Hoetker (2006), S. 513; Sherlock et al. (2006), S. 20.

² Vgl. A. T. Kearney (2005), S. 11; Aviv (2001), S. 1339; Bendoly (2007), S. 551; Fisher (2001), S. 7; Sherlock et al. (2006), S. 20. Siems (2005), S. 9; Windischer et al. (2002), S. 20.

³ Vgl. King et al. (2003), S. 597; Liker, Choi (2004), S. 111.

⁴ Vgl. Ferdows et al. (2004), S. 110; Jackson, Pfitzmann (2007), S. 5.

⁵ Vgl. Butner, Bourdé (2004), S. 35; Liker, Choi (2004), S. 108; Seuring (2003), S. 327.

⁶ Vgl. Leendertse (2007a), S. 80.

⁷ Vgl. Akio (2004), S. 90; Lampel, Shamsie (2003), S. 2207.

⁸ Vgl. A. T. Kearney (2005), S. 5.

⁹ Vgl. Teece (1988), S. 56.

¹⁰ Vgl. Rothaermel, Deeds (2001), S. 2.

¹¹ Vgl. Rothaermel, Deeds (2001), S. 2.

strategische Allianzen explorativen Charakter haben, etwa wenn gemeinsam Innovationen entwickelt werden und die Zeit bis zur Marktfähigkeit verkürzt wird.¹

Dass vertikale strategische Allianzen zu verbesserten Unternehmensergebnissen beitragen können, belegen Jacobides und Billinger in einer Fallstudie aus der Modeindustrie.² In einigen Bereichen der Wertschöpfungskette, etwa im Vertrieb, sind strategische Allianzen sehr häufig.³ Allerdings belegt eine Studie von Handfield et al., dass viele Ansätze zur stärkeren Integration der Zulieferer über strategische Allianzen hinter den Erwartungen zurückbleiben.⁴ Seuring weist daraufhin, dass es zunehmend nicht nur innerhalb von Wertschöpfungsketten zu Wettbewerbssituationen kommt, sondern auch der Wettbewerb zwischen Wertschöpfungsketten an Bedeutung gewinnt.⁵

Horizontale Allianzen

Horizontale Allianzen umfassen strategische Allianzen von Unternehmen derselben Wertschöpfungsstufe. Damit beschreiben horizontale Allianzen insbesondere Kooperationen zwischen Wettbewerbern.⁶ Auch auf derselben Wertschöpfungsstufe können komplementäre Ressourcen und Fähigkeiten existieren, etwa bei der gemeinsamen Produktentwicklung oder Produktion.⁷

Virtuelle Unternehmen

Eine besondere Ausprägung strategischer Allianzen stellen virtuelle Unternehmen als extreme Reaktion auf eine dynamische Wettbewerbsumwelt dar.⁸ Krystek et al. sehen in virtuellen Unternehmen eine Extremform strategischer Allianzen.⁹ Diese wurden Mitte der 1990er Jahre

¹ Vgl. A. T. Kearney (2005), S. 8.

² Vgl. Jacobides, Billinger (2006), S. 258.

³ Vgl. Chan et al. (2005), S. 70.

⁴ Vgl. Handfield et al. (1999), S. 80.

⁵ Vgl. Seuring (2003), S. 324.

⁶ Vgl. Ouchi, Bolton (1988), S. 29.

⁷ Vgl. King et al. (2003), S. 597.

⁸ Vgl. Hansmann, Ringle (2004), S. 1222.

⁹ Vgl. Krystek et al. (1997), S. 17. Ringle sieht virtuelle Unternehmen als eigenständige Form der Kooperation neben strategischen Allianzen. Vgl. Ringle (2004), S. 28. Dieser Ansicht wird jedoch im Folgenden nicht gefolgt. Stattdessen werden virtuelle Unternehmen als Ausprägung strategischer Allianzen behandelt.

als Unternehmensform der Zukunft klassifiziert.¹ Nach Davidow und Malone kombinieren virtuelle Unternehmen strategische Allianzen mit der Nutzung von IKT und sind anderen Organisationsstrukturen an Flexibilität überlegen.² Diese Erwartung ist nicht eingetreten, obwohl virtuelle Unternehmen in jüngerer Zeit durch internetbasierte Geschäftsmodelle, in denen Kooperationen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg üblich sind, wieder an Relevanz in der Unternehmenspraxis gewinnen.³ Auch die steigende Anzahl von Open-Source-Projekten, die ähnlich strukturiert sind, hat zu diesem Bedeutungsgewinn beigetragen.⁴ Prien konstatiert, dass die Vorteile virtueller Unternehmen gegenüber den Nachteilen, beispielsweise hohe Koordinationskosten, zu stark gewichtet wurden.⁵ In der Praxis erweist sich eine Umsetzung von virtuellen Unternehmen als schwierig und kostenintensiv.⁶

Virtuelle Unternehmen sollen in der Lage sein, schnell Möglichkeiten zu erkennen, sich zu konfigurieren, die Möglichkeiten wahrzunehmen und sich anschließend wieder aufzulösen.⁷ Dies ermöglicht Flexibilität.⁸ Durch den Verzicht auf Verwaltungsstrukturen rückt bei virtuellen Unternehmen die Selbstorganisation in den Vordergrund.⁹ Um schnell agieren zu können, werden formale Strukturen wie Verträge weitgehend durch Vertrauen substituiert.¹⁰ Zudem zeichnen sich virtuelle Unternehmen durch einen intensiven Einsatz von IKT aus.¹¹ Diese ermöglicht ein zeitlich und räumlich getrenntes Arbeiten.¹² Da in virtuellen Unternehmen häufig mehr als drei Unternehmen kooperieren, sieht Pribilla virtuelle Unternehmen in der

¹ Vgl. Byrne (1993), S. 36; Joachim (1998), S. 53; Lewin, Volberda (1999), S. 520; Malone, Davidow (1992), S. 102. In der Literatur werden unterschiedliche Formen von virtuellen Unternehmen differenziert, so unterscheiden Albers et al. und Teichmann et al. die drei Formen, virtueller Generalunternehmer, virtuelles Verteilungsnetzwerk und virtuelles Unterstützungsnetzwerk. Vgl. Albers et al. (2003), S. 32; Teichmann et al. (2003), S. 95. Diese Differenzierung wird im Folgenden jedoch nicht berücksichtigt, da sie in der vorliegenden Arbeit zu weit führt.

² Vgl. Davidow, Malone (1992), S. 5.

³ Vgl. Lange (2001), S. 25; Lücke, Webering (2003), S. 13; Manral, Harrigan (2006), S. 321.

⁴ Vgl. Gallivan (2001), S. 297.

⁵ Vgl. Prien (2005), S. 33–34.

⁶ Vgl. Bea, Jägle (2002), S. 364; Fitzpatrick (2000), S. 20.

⁷ Vgl. Böhm, Gerpott (2000), S. 22; Brütsch (1999), S. 57; Büschken (1999), S. 787; Child et al. (2005), S. 165; Christie, Levary (1998), S. 11; Duffy (1994), S. 28; Powell, Gallegos (1998), S. 34; Teece (1998b), S. 155.

⁸ Vgl. Gray, Igarria (2000), S. 489.

⁹ Vgl. Böhm, Gerpott (2000), S. 15–16; Lattemann, Köhler (2005), S. 723.

¹⁰ Vgl. Bea, Jägle (2002), S. 364; Handy (1995), S. 42.

¹¹ Vgl. Büschken (1999), S. 780; Christie, Levary (1998), S. 8; Damij (2004), S. 198; Faisst (1995), S. 12; Faisst, Stürken (1997), S. 27; Scholz (2000), S. 19; Pribilla (2000), S. 7; Upton, McAfee (1996), S. 123.

¹² Vgl. Brigham, Corbett (2000), S. 5; Klein (1994), S. 310; Specht, Kahmann (2000), S. 39–40.

Tradition von Netzwerken.¹ Virtuelle Unternehmen lehnen sich stark an die Beschreibung von Netzwerken an.² Sie lösen sich häufig in Netzwerke auf und bilden sich bei Gelegenheit aus diesen heraus neu.³ Dabei konzentrieren sich die beteiligten Unternehmen auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen.⁴ Über eine Konfiguration, die an die jeweilige Aufgabe angepasst ist, soll eine bestmögliche Kombination der Unternehmensressourcen ermöglicht werden, erklären unter anderem Scholz und Ringle.⁵ Kunden haben bei virtuellen Unternehmen den Eindruck, mit einem einzelnen Unternehmen zu interagieren. Dieses besteht jedoch aus einer schon Allianz mehrerer rechtlich selbstständiger Unternehmen.⁶

Djelic und Ainamo analysieren, dass virtuelle Unternehmen insbesondere in der Medien- und Modeindustrie vorkommen.⁷ Bottoms findet Ansätze von virtuellen Unternehmen bei der F&E in der Luftfahrtindustrie.⁸

Netzwerke

Die starke Zunahme strategischer Allianzen hat zu einer Entwicklung von Netzwerken geführt, die durch die Einbindung der Unternehmen in zahlreiche und vielfältige Kooperationsbeziehungen entstehen.⁹ Einzelne Unternehmen unterhalten häufig vielfältige Allianzbeziehungen zu anderen Unternehmen, stellen Reichwald und Möslein dar.¹⁰ Burt beschreibt eine Entwicklung komplexer Netzwerkstrukturen aus einzelnen isolierten Kooperationsbeziehun-

¹ Vgl. Pribilla (2000), S. 2–3.

² Vgl. Djelic, Ainamo (1999), S. 632; Gray, Igarria (2000), S. 494.

³ Vgl. Scholz (2003), S. 482.

⁴ Vgl. Chutchian-Ferranti (1999), S. 64; Lattemann, Kupke (2007), S. 12; Wicher (1996), S. 541–542. Wüthrich, Philipp (1998), S. 204.

⁵ Vgl. Hansmann, Ringle (2005b), S. 16; Ringle (2005), S. 11; Scholz (1996), S. 107; Steven (2001), S. 87.

⁶ Vgl. Büschken (1999), S. 778; Hammer (20.03.2000), S. 152.

⁷ Vgl. Djelic, Ainamo (1999), S. 632.

⁸ Vgl. Bottoms (1994), S. 62.

⁹ Vgl. Ackroyd (2002), S. 180; Anand, Khanna (2000), S. 296; Borgatti, Foster (2003), S. 1005; Bresser, Harl (1986), S. 424; Buckley, Casson (1988), S. 51; Cooke (2006), S. 456; Dunning (1998), S. 304; Duysters et al. (1999), S. 182; Elmuti, Kathawala (2001), S. 205; Gulati (2007), S. 1; Holtbrügge (2001), S. 348; Mattsson (1998), S. 249; Lenz, James (2007), S. 375; Loveridge (2001), S. 160; Odenthal et al. (2002), S. 12; Rugman, D’Cruz (2001), S. 60; Wildemann (1997), S. 418–419. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass Sydow und Möllering Netzwerke in vier verschiedene Gruppen (strategische Netzwerke, regionale Netzwerke, Projektnetzwerke und virtuelle Unternehmen) einteilen. Vgl. Sydow, Möllering (2004), S. 250. Zugunsten der Übersichtlichkeit und des Fokus auf strategische Allianzen wird diese Differenzierung im Folgenden vernachlässigt.

¹⁰ Vgl. Reichwald, Möslein (1997), S. 19.

gen heraus.¹ Netzwerke bestehen aus verschiedenen strategischen Allianzen mit unterschiedlichen Akteuren und werden teilweise intentional gebildet.² Diese Entwicklung haben unter anderem Miles und Snow prognostiziert.³ D'Aveni betont, dass es in Folge der steigenden Bedeutung von Netzwerken auch immer häufiger zu Wettbewerb zwischen Netzwerken kommt.⁴

Dabei entsteht durch Netzwerke eine zusätzliche Organisationsebene, die den einzelnen Unternehmen übergeordnet ist und die eine Neuverteilung von Aufgaben und Verantwortung nach sich zieht.⁵ In einem typischen Netzwerk aus strategischen Allianzen existieren drei Kategorien von Ressourcen: (1) Informationen/Wissen, (2) Vermögensgegenstände/Produkte und der (3) unterschiedlicher Status des Unternehmens innerhalb des Netzwerks.⁶ Netzwerke verändern nach Ansicht von Hislop den Charakter des geteilten Wissens, das freier verfügbar wird, wenn das Netzwerk wächst.⁷ Pohle et al. belegen, dass Wertschöpfung zunehmend in Netzwerke verlagert wird und sprechen von Wertschöpfungsnetzwerken.⁸ Verschiedene Autoren stellen dar, dass ein hoher Status innerhalb eines Netzwerkes durch existierende Informationsasymmetrien schnelleren und besseren Zugang zu Informationen über die Pläne und Ressourcen anderer Unternehmen ermöglicht.⁹ Insbesondere, da von der Integration des Unternehmens in Netzwerke neue Möglichkeiten der Wertschöpfung eröffnet werden, etwa indem innerhalb des Netzwerkes Ressourcen zugänglich werden, die über einzelne strategische Allianzen nicht zugänglich wären.¹⁰ Die Position von Unternehmen innerhalb eines Netzwerkes wird damit zu einem strategischen Wert für das Unternehmen.¹¹ Während die meisten Studien mit einer zentralen Unternehmensposition Vorteile assoziieren, kommt eine Untersu-

¹ Vgl. Burt (1992), S. 64.

² Vgl. Koza, Lewin (1999), S. 638–639; Scholz (2003), S. 466–467.

³ Vgl. Miles, Snow (1984), S. 19.

⁴ Vgl. D'Aveni, Gunther 1994, S. 165.

⁵ Vgl. Teubner (1996), S. 554.

⁶ Vgl. Gnyawali et al. (2006), S. 511; Loveridge (2001), S. 161; Rosenkopf et al. (2001), S. 754.

⁷ Vgl. Hislop (2005b), S. 251; Rosenkopf et al. (2001), S. 752.

⁸ Vgl. Pohle et al. (2005b), S. 11.

⁹ Vgl. Gnyawali et al. (2006), S. 526; Dunning (1998), S. 304; Hakansson, Johanson (1988), S. 377; Ernst, Halevy (2000), S. 54.

¹⁰ Vgl. Zaheer, Bell (2005), S. 813.

¹¹ Vgl. Gulati et al. (2000b), S. 204; Loveridge (2001), S. 162.

chung von Ferriani et al. jedoch zu einem konträren Ergebnis.¹ Demnach erweist sich eine dezentrale Position als vorteilhafter, da diese mehr Flexibilität verspricht.

Die Organisation von Netzwerken erfolgt häufig über ein Fokalunternehmen, das besondere koordinierende Aufgaben wahrnimmt und so eine Netzwerksteuerung übernimmt.² Das Fokalunternehmen integriert alle beteiligten Partner zu einem Netzwerk.³ Bei auftretenden Interessenskonflikten kann die Netzwerkkoordination über ein neutrales Brokerunternehmen voll sein.⁴ Veränderungen innerhalb und außerhalb des Netzwerks führen zu einer dynamischen Entwicklung und können auch das Scheitern eines Netzwerkes auslösen.⁵

Eine umfassende Netzwerksteuerung wird als sehr komplex und kaum umsetzbar eingeschätzt.⁶ Untersuchungen belegen, dass europäische Unternehmen in Netzwerken häufiger als fokale Unternehmen bei Innovationsnetzwerken agieren als amerikanische oder japanische Unternehmen.⁷ Japanische Unternehmen nehmen bei Netzwerken, die auf etablierte Technologien und deren Nutzung ausgerichtet sind, eine hervorgehobene Rolle ein. Für amerikanische Unternehmen lassen sich diese Aussagen nicht treffen.⁸

Je nach Branche sind Netzwerke unterschiedlich komplex entwickelt, analysieren Okamura und Vonortas.⁹ Während im Medienbereich eher weniger komplexe Strukturen beobachten lassen, existieren insbesondere in technologieintensiven Branchen, wie die Finanz- oder Telekommunikationsbranche, komplexe Netzwerke.¹⁰ Eine besondere Form, die in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat, sind Franchisenetzwerke, in denen über eine Zentrale ein Netz von Franchisepartnern gesteuert wird.¹¹

Da der Aufbau von strategischen Allianzen die erste Entwicklungsstufe hin zu Netzwerken darstellt, kann in Zusammenhang mit ihnen von einer besonderen Ausprägung dieser Allian-

¹ Vgl. Ferriani et al. (2007), S. 232.

² Vgl. Djelic, Ainamo (1999), S. 633; Gretzinger et al. (2002), S. 23; Lenz, James (2007), S. 382; Rugman, D'Cruz (2001), S. 71; Sydow, Windeler (1998), S. 267.

³ Vgl. Prahalad, Venkatram (2004), S. 85.

⁴ Vgl. Gretzinger et al. (2002), S. 24; Lattemann, Kupke (2007), S. 10.

⁵ Vgl. Gulati et al. (2000b), S. 210; Glasmeier (1991), S. 482.

⁶ Vgl. Aderhold, Wetzel (2005), S. 23.

⁷ Vgl. Okamura, Vonortas (2006), S. 558.

⁸ Vgl. Okamura, Vonortas (2006), S. 568.

⁹ Vgl. Okamura, Vonortas (2006), S. 535.

¹⁰ Vgl. Pohle et al. (2005b), S. 10.

¹¹ Vgl. Ahlert et al. (2003), S. 566.

zen gesprochen werden.¹ Aus Netzwerken heraus entstehen häufig wieder neue strategische Allianzen, die über die gemeinsame Tätigkeit im Netzwerk hinaus gehen.² Netzwerke beschleunigen daher nach Ansicht von Zaheer und Bell die Bildung strategischer Allianzen, wenn bereits über ein Netzwerk Kontakte bestehen.³

Die steigende Bedeutung von Netzwerken in der Praxis reflektiert sich auch in der wachsenden Aufmerksamkeit der Wissenschaft.⁴ Bei der Betrachtung von strategischen Allianzen und deren Vor- sowie Nachteilen für Unternehmen sollte die Netzwerkebene miteinbezogen werden, argumentieren Duysters et al. und Gulati et al..⁵ Insgesamt kann konstatiert werden, dass sich Netzwerke als bedeutende Form der unternehmerischen Leistungserstellung etabliert haben und die Bedeutung weiter steigen wird.⁶ Granovetter vermutet, dass sie mächtiger werden als einzelne Unternehmen oder einzelne strategische Allianzen und zu marktbeherrschenden Stellungen tendieren können.⁷

2.2.3 Motive für strategische Allianzen

In der Literatur werden unterschiedliche Motive von Unternehmen diskutiert, die zu strategischen Allianzen führen.⁸ Grundsätzlich kann die Motivation zu strategischen Allianzen mit dem Argument des Mehrwerts beantwortet werden, führen Doz und Hamel aus.⁹ Unternehmen versuchen, über strategische Allianzen Wettbewerbsvorteile aufzubauen und die Wettbewerbsposition, insbesondere in dynamischen Wettbewerbsumgebungen, zu verbessern.¹⁰ In unsicheren strategischen Positionen, die sowohl mit Marktunsicherheit als auch mit Schwächen des eigenen Unternehmens begründet sein können, erwarten Unternehmen

¹ Vgl. Anslinger, Jenk (2004).

² Vgl. Rosenkopf et al. (2001), S. 752.

³ Vgl. Zaheer, Bell (2005), S. 815.

⁴ Vgl. Gulati et al. (2000b), S. 204; Koller et al. (2006), S. 29; Bocquet (2007), S. 322.

⁵ Vgl. Duysters et al. (1999), S. 182; Gulati et al. (2000b), S. 203.

⁶ Vgl. Bieger, Rüegg-Stürm (2002), S. 21; Conklin, Tapp (2000), S. 306; Wittig (2005), S. 64.

⁷ Vgl. Granovetter (1998), S. 96.

⁸ Vgl. Reuer, Koza (2004), S. 154.

⁹ Vgl. Doz, Hamel (1998), S. 35; Mockler (1997b), S. 396; Ahuja (2000b), S. 319; Arend (2004), S. 487; Cors-ten (2001), S. 29; Inkpen (2001), S. 404; Dyer et al. (2001), S. 37; Rangan et al. (2000), S. 36; Sakakibara (1997), S. 146; Nooteboom et al. (1997), S. 308.

¹⁰ Vgl. Arend (2004), S. 487; Auster (1987), S. 4; Bresser et al. (2000), S. 2; Barsh (2008), S. 3–4; D'Aveni, Gunther (1994), S. 164; Dyer et al. (2001), S. 37; Elmuti, Kathawala (2001), S. 207; Mockler (1997b), S. 394; Ohmae (1989), S. 144; Parkhe (1991), S. 579; Spekman, Isabella (2000), S. 5.

eine Verbesserung ihrer Position, wenn sie strategische Allianzen eingehen.¹ So werden nicht vorhandene Ressourcen und Fähigkeiten ausgeglichen, indem diese über Partnerunternehmen abgedeckt werden.² Strategische Allianzen erlauben es Unternehmen, sich auf bestimmte Ressourcen und Fähigkeiten zu konzentrieren.³ Daher steht die Teilung von Ressourcen und Fähigkeiten durch die beteiligten Unternehmen im Mittelpunkt.⁴ Eine strategische Allianz hat daher das Potential, mehr Werte und Wachstum zu schaffen, als ein Unternehmen allein in der Lage ist, belegt unter anderem Gomes-Casseres.⁵ Zeit spielt in Zusammenhang mit strategischen Allianzen eine große Rolle, da Unternehmen über diese häufig Zeitvorteile gegenüber ihren Konkurrenten erzielen wollen.⁶ Die folgende Abbildung verdeutlicht, dass Unternehmen über strategische Allianzen gemeinsame Ziele mit Partnern verwirklichen, jedoch weiterhin eigene Ziele verfolgen, die nicht im Bereich der strategischen Allianzen liegen.

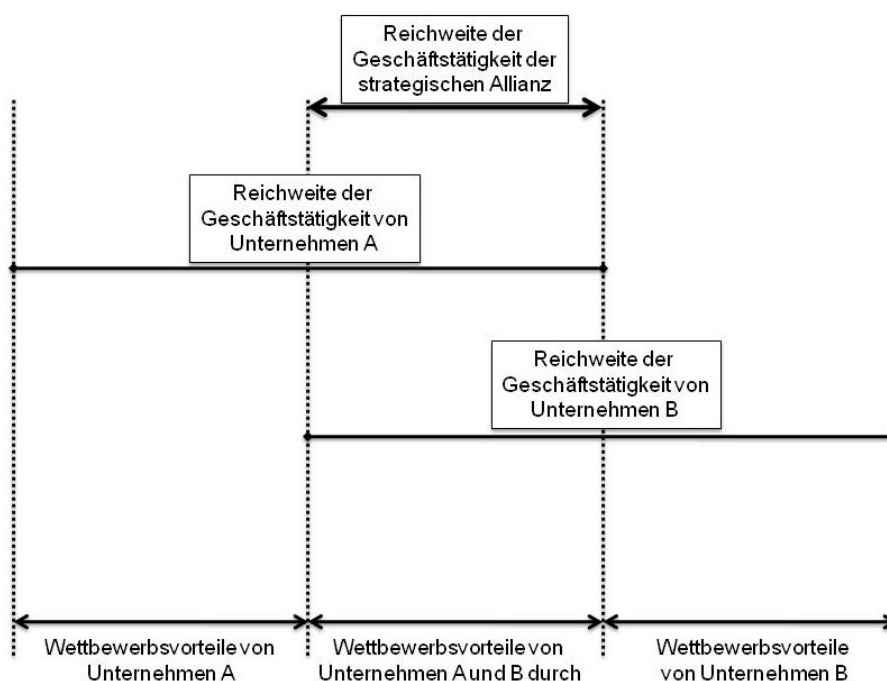


Abb. 18: Reichweite strategischer Allianzen⁷

¹ Vgl. Berg, Hoekman (1988), S. 147; Eisenhardt, Schoonhoven (1996), S. 137; Geringer, Hebert (1991), S. 249; Schuh et al. (2005), S. 9.

² Vgl. Hamel (1991), S. 85; King et al. (2003), S. 597; Lane, Lubatkin (1998), S. 473; Simonin (1999b), S. 473.

³ Vgl. Anslinger, Jenk (2004), S. 18.

⁴ Vgl. Coombs, Deeds (2000), S. 247; Gilsing et al. (2007), S. 227; Hitt et al. (2000), S. 450; Inkpen (2001), S. 405; Nielsen (1988), S. 476; ul-Haq (2005), S. 64–65.

⁵ Vgl. Dodge, Salahuddin (1998), S. 18; Gomes-Casseres (1997), S. 40; Odenthal et al. (2002), S. 12; Spekman, Isabella (2000), S. 7.

⁶ Vgl. Hamm (2006), S. 74; Rangan et al. (2000), S. 43; Wrona, Schell (2003), S. 319.

⁷ Khanna (1998), S. 342. Eine ähnliche Darstellung verwenden auch Dyer et al. (2008), S. 139.

Es existieren unterschiedliche Ebenen bei der Verfolgung von Zielen über strategische Allianzen. Nach Huxham und Vangen lassen sich drei Ebenen voneinander abgrenzen.¹ Zum einen die Zielebene der beteiligten Unternehmen und die der eingebundenen Individuen als auch die Zielebene der strategischen Allianz.² Neben den bekannten oder vermuteten Zielen der strategischen Allianz und der beteiligten Unternehmen, spielen auch versteckte Ziele der Unternehmen und Individuen eine Rolle.

Tab. 1: Unterschiedliche Ziele in strategischen Allianzen³

	Explizite Ziele	Vermutete Ziele	Versteckte Ziele
Ebene der strategischen Allianz	Ziele der strategischen Allianz		
Ebene des Unternehmens	Ziele der an der strategischen Allianz beteiligten Unternehmen		
Individuelle Ebene	Ziele der an der strategischen Allianz beteiligten Individuen		

Die Ziele von Unternehmen, strategische Allianzen einzugehen, sind unternehmensspezifisch und können sich auch aus unterschiedlichen Zielen zusammensetzen. Teilweise handelt es sich auch um branchenspezifische Ziele, etwa dem Aufbau von Markteintrittsbarrieren.⁴ Als wichtigste Ziele identifizieren Powell et al. Risikominimierung, Zugang zu neuen Märkten und Technologien, Beschleunigung von Innovationsprozessen und die Kombination von verschiedenen Kompetenzen und Fähigkeiten.⁵ Nachfolgend werden die in der Literatur häufig diskutierten Ziele beschrieben.

Risikominimierung

Die Teilung von Risiken wird als einer der wichtigsten Gründe für das Eingehen von strategischen Allianzen eingeschätzt, wobei Risiken verschiedene Formen annehmen können, zum

¹ Vgl. Huxham, Vangen (2005), S. 62.

² Vgl. Khanna et al. (1998), S. 195; Khanna (1998), S. 341.

³ Huxham, Vangen (2005), S. 62.

⁴ Vgl. Chen, Hennart (2002), S. 14.

⁵ Vgl. Powell et al. (1996), S. 116.

Beispiel finanzielle Risiken, politische Risiken, technologische Risiken und Marktrisiken.¹ Dies betrifft insbesondere Branchen, die von starken Veränderungen geprägt sind, eine hohe Wettbewerbsdynamik aufweisen und für Unternehmen eine große Unsicherheit bergen.² Die Kooperation zwischen Unternehmen verteilt die Risiken auf mehrere Partner und reduziert dadurch die Unsicherheit für die einzelnen Partner.³ Über diese Risikominimierung wahrt das Unternehmen Flexibilität, indem es sich in Bereichen engagiert, in denen es ohne strategische Allianzen nicht engagiert sein könnte.⁴ Durch strategische Allianzen werden Unternehmen in die Lage versetzt, neue Geschäftsfelder aufzubauen und diese zu testen, ohne das gesamte Risiko und die verbundenen Investitionen allein zu tragen.⁵ Da Unternehmen sich einer Untersuchung von Garbuio et al. zufolge häufig risikoavers verhalten, ist deren Minimierung eine wichtige Motivation für strategische Allianzen. Diese ermöglichen eine Risiko-diversifikation im Sinne einer Portfoliooptimierung.⁶ Insbesondere finanzielle Risiken bei umfangreichen Projekten, etwa bei Forschung und Entwicklung oder größeren Investitionsprojekten, können durch die Beteiligung mehrerer Partner verteilt werden.⁷ Auch in dem Fall, dass ein Unternehmen in bestimmten Bereichen das Risiko aufgrund von Unerfahrenheit nicht einschätzen kann, wird diese Unsicherheit durch strategische Allianzen minimiert, wenn ein Allianzpartner über mehr Erfahrung verfügt.⁸ Ein weiterer Aspekt kann die Minimierung politischer Risiken sein, indem lokale Partner in Projekte eingebunden werden.⁹

Die Motivation, Risiken zu teilen unterscheidet strategische Allianzen von Fusionen und Akquisitionen, bei denen diese Motivation nicht im Vordergrund steht.¹⁰ Reduziert sich ein Risiko im Zeitablauf, zum Beispiel durch sinkende Marktunsicherheiten, so werden strategische Allianzen als Organisationsform unattraktiver.¹¹

¹ Vgl. Chan, Heide (1993), S. 10; Contractor, Kundu (1998), S. 349; Das, Teng (1998), S. 24; Elmuti, Kathawala (2001), S. 206; Hergert, Morris (1988), S. 100; Huxham, Vangen (2005), S. 5; Inkpen (2001), S. 405; Love et al. (2002), S. 196; Peet (1988), S. 58; Reuer, Ragozzino (2006), S. 30; Wrona, Schell (2003), S. 320.

² Vgl. Cools, Roos (2005), S. 9.

³ Vgl. Reinmoeller, van Baardwijk (2005), S. 94.

⁴ Vgl. Ariño, Reuer (2004), S. 37.

⁵ Vgl. Cools, Roos (2005), S. 9; Ernst, Halevy (2000), S. 54.

⁶ Vgl. Contractor, Lorange (1988), S. 11; Garbuio et al. (2007), S. 8.

⁷ Vgl. Contractor, Lorange (1988), S. 11; Gomes-Casseres (2003), S. 1; Elmuti, Kathawala (2001), S. 206.

⁸ Vgl. Ernst, Halevy (2000), S. 51.

⁹ Vgl. Contractor, Lorange (1988), S. 12.

¹⁰ Vgl. Cools, Roos (2005), S. 6.

¹¹ Vgl. Gomes-Casseres (2003), S. 4.

Skaleneffekte

Eine Motivation hinter strategischen Allianzen kann die Erzielung von Skaleneffekten durch gemeinsame Größe und damit eine Kostensenkung sein.¹ Fixkosten können auf mehrere Partner verteilt werden.² Durch den gemeinsamen Einkauf von Rohmaterialien oder die Zusammenarbeit in der Produktion, können Unternehmen die Stückzahl von Produkten erhöhen und auf diesem Weg durch strategische Allianzen Kosten senken.³ Dies ist insbesondere in Branchen mit hohen Produktionskosten der Fall.⁴ Gemeinsam mit Partnern können auch administrative Aufgaben ausgeführt und die Kosten für die beteiligten Unternehmen durch Skaleneffekte gesenkt werden.⁵ Strategische Allianzen bilden vor diesem Hintergrund die Möglichkeit, Kosten unter verschiedenen Partnern aufzuteilen.⁶

Über strategische Allianzen können Unternehmensaktivitäten, die nicht als Kernbereiche identifiziert werden, mit anderen Unternehmen im Verbund ausgeführt werden.⁷ In der Regel werden die durch strategische Allianzen erzielten Skaleneffekte von Kunden jedoch nicht wahrgenommen.⁸ Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) können über Produktionspartnerschaften Skaleneffekte generieren, indem sie ihre Kapazitäten bündeln und gemeinsam am Markt auftreten.⁹

Synergieeffekte

Neben der Erzielung von Skaleneffekten bilden Synergieeffekte eine wichtige Motivation zum Eingehen strategischer Allianzen.¹⁰ Der Zugang zu Ressourcen von Partnern ermöglicht es einem Unternehmen, Kosten und Risiken zu teilen und so die eigene Wettbewerbsposition

¹ Vgl. Carayannis, Roy (2000), S. 296; Doz, Hamel (1998), S. 39; Dussauge, Garrette (1995), S. 526; Hergert, Morris (1988), S. 102; Kretschmer (2005), S. 83; Odenthal et al. (2002), S. 29; Sakakibara (1997), S. 145.

² Vgl. Ohmae (1989), S. 146.

³ Vgl. Chan, Heide (1993), S. 10; Inkpen (2001), S. 405; Wrona, Schell (2003), S. 319.

⁴ Vgl. Paprzycki (2004), S. 156.

⁵ Vgl. Elmuti, Kathawala (2001), S. 206.

⁶ Vgl. Berg, Schmitt (2003), S. 283.

⁷ Vgl. Feeny et al. (2005), S. 128.

⁸ Vgl. Hardman et al. (2005), S. 7.

⁹ Vgl. Doz (1988), S. 337; Human, Provan (1997), S. 401; Wojda et al. (2006), S. 3.

¹⁰ Vgl. Contractor, Lorange (1988), S. 12; Das et al. (1998), S. 27; Huang et al. (2006), S. 1221; Koza, Lewin (1998), S. 256; Madhok (2001), S. 75; Mockler (1997a), S. 319; Ménard (2004), S. 351; Odenthal et al. (2002), S. 29; Reuer, Ragozzino (2006), S. 30; Sakakibara (1997), S. 145.

zu verbessern.¹ Das Zusammenlegen von Ressourcen und Fähigkeiten mit Partnern ist oft die Voraussetzung, um Innovationen zu entwickeln und die eigene Wettbewerbsposition abzusichern, führen Bettis und Hitt aus.² Unternehmen können ihren eigenen Fokus reduzieren und parallel ihre Möglichkeiten durch strategische Allianzen erweitern.³ In diesem Zusammenhang spricht Duschek von kooperativen Kernkompetenzen.⁴ Durch diese Kombination können Unternehmen schneller und flexibler agieren, da der aufwändige Aufbau eigener Ressourcen und Fähigkeiten teilweise entfällt.⁵ Als weiterer Grund lässt sich die Bedeutung des Wettbewerbsfaktors Zeit anführen, die Unternehmen zu strategischen Allianzen zwingt, um Entwicklungszyklen zu verkürzen und eigene Lernprozesse zu beschleunigen.⁶ Unternehmen wollen über Partner Zugang zu Wissen erlangen.⁷

So identifizieren Osborn und Hagedoorn, dass strategische Allianzen, die auf Lernen fokussiert sind, an Bedeutung gewonnen haben.⁸ Insbesondere in dynamischen Wettbewerbsumgebungen sind Unternehmen nicht in der Lage, allein alle Ressourcen und Fähigkeiten bereitzustellen, um erfolgreich zu sein, da diese oft nicht kurzfristig aufgebaut werden können und sich pfadabhängig entwickeln.⁹ Strategische Allianzen können auch durch den Zugang zu bestehenden Technologien motiviert sein.¹⁰ Eine besondere Bedeutung erhalten Synergien, wenn Projekte nicht, oder nur sehr kompliziert, arbeitsteilig zerlegt werden können und eine gemeinsame Bearbeitung erforderlich ist.¹¹ Unternehmen kombinieren ihre Ressourcen und Fähigkeiten mit anderen Unternehmen, um neue Geschäftsmodelle aufzubauen oder bestehende Geschäftsmodelle zu verändern.¹² Strategische Allianzen ermöglichen den Aufbau von komplementären Beziehungen zwischen Unternehmen, aus denen neue Produkt- und Dienst-

¹ Vgl. Eisenhardt, Schoonhoven (1996), S. 138.

² Vgl. Bettis, Hitt (1995), S. 14.

³ Vgl. Meier, Stormer (2005), S. 15; Wittig (2005), S. 66.

⁴ Vgl. Duschek (2001), S. 187.

⁵ Vgl. Ernst, Halevy (2000), S. 51; Mercer Management Consulting (2005), S. 6.

⁶ Vgl. Mockler (1997b), S. 394.

⁷ Vgl. Arend (2006), S. 741; Hansmann, Ringle (2005a), S. 149; Huxham, Vangen (2005), S. 5.

⁸ Vgl. Osborn, Hagedoorn (1997), S. 270.

⁹ Vgl. Huxham, Vangen (2005), S. 5; Madhok, Osegowitsch (2000), S. 328; Reinmoeller, van Baardwijk (2005), S. 94; Santangelo (2000), S. 1027–1028; Scott (1998), S. 396; Wrona, Schell (2003), S. 319.

¹⁰ Vgl. Ohmae (1989), S. 145.

¹¹ Vgl. Hergert, Morris (1988), S. 101.

¹² Vgl. Álvarez Gil, de La Fé (1999), S. 402; Ernst, Halevy (2000), S. 52; Gomes-Casseres (2003), S. 1; IBM Global Technology Services (2006), S. 14; Inkpen (2001), S. 405; Powell (1996), S. 252; Rothaermel, Boeker (2008), S. 49.

leistungskombinationen entstehen können.¹ Auch im Bereich des Marketings können Synergien entstehen, wie die Etablierung von Marken basierend auf strategischen Allianzen zeigt.² Strategische Allianzen schaffen neue Vertriebsmöglichkeiten, wenn verschiedene Unternehmen ihre Produkte gemeinsam vermarkten.³

Über strategische Allianzen lassen sich ähnliche Synergieziele erreichen, die sonst nur durch Fusionen oder Akquisitionen erreicht werden könnten.⁴ Sind keine Synergien in einem bestimmten Bereich zu erwarten, werden auch strategische Allianzen als Organisationsform unwahrscheinlicher, analysieren Chen und Hennart.⁵

Erschließung neuer Märkte

Strategische Allianzen werden häufig unter dem Aspekt der Erschließung neuer Absatzmärkte diskutiert.⁶ Perlmutter und Heenan weisen bereits frühzeitig auf diese Funktion strategischer Allianzen hin, die neben der Risikosenkung auch den Vorteil bieten, die Erfahrung lokaler Partner nutzen zu können.⁷ Strategische Allianzen können so der Umsetzung von Wachstumsstrategien dienen, indem sie die Expansion in neue Absatzgebiete ermöglichen und neue Kunden erschließen.⁸ Besonders bei einem Markteintritt in Länder, in denen das Unternehmen bisher noch nicht vertreten ist, erweisen sich strategische Allianzen als vorteilhaft, da sie ein erster Schritt sind, um auf dem neuen Markt eine Präsenz aufzubauen.⁹ Über strategische Allianzen mit größeren Unternehmen gelingt kleineren Unternehmen die Expansion in neue Märkte.¹⁰ Für lokale Unternehmen bieten strategische Allianzen den Vorteil, neue Produkte auf den Markt zu bringen und sich neues Wissen anzueignen.¹¹ Solche Allianzen treiben die

¹ Vgl. Casadesus-Masanell, Yoffie (2005), S. 2; Spiller, Zelner (1997), S. 571.

² Vgl. He, Balmer (2006), S. 254.

³ Vgl. Birnberg (1998), S. 421.

⁴ Vgl. Ernst, Halevy (2004), S. 69.

⁵ Vgl. Chen, Hennart (2002), S. 16.

⁶ Vgl. Contractor, Kundu (1998), S. 326; Hitt, Uhlenbruck (2002), S. 226; Osborn, Hagedoorn (1997), S. 263; Tracey, Clark (2003), S. 13; Wrona, Schell (2003), S. 320.

⁷ Vgl. Chan, Heide (1993), S. 10; Hergert, Morris (1988), S. 102; Peet (1988), S. 59; Perlmutter, Heenan (1986), S. 136.

⁸ Vgl. Elmuti, Kathawala (2001), S. 206; Gomes-Casseres (2003), S. 1; Hladik (1988), S. 190; Lenz, James (2007), S. 371.

⁹ Vgl. Oviatt, McDougall (1994), S. 55.

¹⁰ Vgl. Alvarez, Barney (2001), S. 146.

¹¹ Vgl. Bettis, Hitt (1995), S. 14; Tracey, Clark (2003), S. 13.

Globalisierung von Unternehmen voran.¹ Strategische Allianzen zur Erschließung von neuen Kundengruppen und Regionen stehen daher direkt im Zusammenhang mit der fortschreitenden Globalisierung der Märkte.² Neben der Erschließung von neuen Regionen, dienen strategische Allianzen auch der Öffnung von neuen Vertriebswegen, wobei über die Hälfte (60%) der zu diesem Zweck gegründeten Zusammenschlüsse nach Ernst und Halevy erfolgreich waren.³

Innovation

Ein häufiges Ziel strategischer Allianzen ist F&E.⁴ Unternehmen in dynamischem Wettbewerbsumfeld sind auf stetige Innovationen angewiesen, wie Langlinais und Bendix hervorheben.⁵ Insbesondere bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen und einer Verbesserung von Innovationsfähigkeit, bieten sich strategische Allianzen als Option an.⁶ Die durch den globalen Wettbewerb gestiegenen Anforderungen an ihr Innovationsmanagement können Unternehmen allein kaum mehr bewältigen, erläutern Jaruzelski et al..⁷ Fleming weist nach, dass Innovationen insbesondere auf der Rekombination bereits existenter Lösungen basieren.⁸ Die Zusammenarbeit von verschiedenen Unternehmen schafft neue Kombinationen von Ressourcen und Fähigkeiten und letztlich als Konsequenz Innovation.⁹ Hagel und Brown weisen darauf hin, dass strategische Allianzen durch die Interaktion zu Innovationen führen können.¹⁰ Schuh sieht die Entstehung von Innovationen besonders in Netzwerken.¹¹ Nur wenige Firmen verfügen selbst über die Ressourcen und Kompetenzen, um Innovationen in angemessener

¹ Vgl. Kotabe (2001), S. 260; Mockler (1997b), S. 396; Perlit, Seger (2003), S. 517.

² Vgl. Ohmae (1989), S. 144.

³ Vgl. Ernst, Halevy (2000), S. 53.

⁴ Vgl. Bettis, Hitt (1995), S. 13; Conklin, Tapp (2000), S. 306; Doz, Baburoglu (2001), S. 173; Hamm (2006), S. 74; Hemphill, Vonortas (2003), S. 255; Hladik (1988), S. 187; Oesterle (2003), S. 634; Ouchi, Bolton (1988), S. 9; Sakakibara (1997), S. 143; Brusoni, Prencipe (2001), S. 1021.

⁵ Vgl. Langlinais, Bendix (2006), S. 2; Leendertse, Schaudwet (2005), S. 77.

⁶ Vgl. Ernst, Halevy (2000), S. 48; Lipp et al. (2007), S. 26; Mjoen, Tallman (1997), S. 258.

⁷ Vgl. Jaruzelski et al. (2005), S. 11.

⁸ Vgl. Fleming (2001), S. 129.

⁹ Vgl. Prahalad (2006), S. 70; Reinmoeller, van Baardwijk (2005), S. 94.

¹⁰ Vgl. Hagel, Brown (2005), S. 85; IBM Business Consulting Service (2006), S. 24; King et al. (2003), S. 589; Leendertse (2006b), S. 161; Ohba, Figueiredo (2007), S. 282.

¹¹ Vgl. Welp (2006), S. 136.

Zeit marktfähig zu machen.¹ Der Innovationsprozess hat sich zu einer Interaktion verschiedener Akteure in Kooperationen entwickelt. Unternehmen, Wissenschaftsinstitutionen und Konsumenten interagieren bei der Entwicklung von neuen Lösungen, stellen Porter und Sölvell dar.² Die gemeinsame Entwicklung von Innovationen wird auch mit dem Begriff der „Co-Innovation“ beschrieben.³ Subramaniam und Youndt beobachten, dass insbesondere bei Entwicklungen in der IKT die Komplexität zunimmt und als Konsequenz häufig Wissen von externen Quellen benötigt wird.⁴ Gretzinger et al. sehen in strategischen Allianzen die Möglichkeit, Entwicklungskosten zu verteilen.⁵ Kleinere Unternehmen können durch strategische Allianzen mit Großunternehmen konkurrieren.⁶ Größere Unternehmen profitieren von strategischen Allianzen mit kleineren Unternehmen häufig durch eine höhere Innovationsfähigkeit.⁷ Dies reduziert für größere Unternehmen die Gefahr, Umweltveränderungen zu spät zu erkennen.⁸

In der Praxis werden strategische Allianzen als sehr wichtig für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens angesehen, mehr als 75% aller Unternehmensleiter gaben dies in einer Studie von IBM an.⁹ Eine Veröffentlichung von Bain & Company kommt zu einem ähnlichen Ergebnis.¹⁰ In einer Untersuchung gaben 67% der befragten Unternehmen Allianzpartner als Quelle von Innovationen in den Bereichen Produkte, Prozesse sowie Geschäftsmodelle an.¹¹ Auch Untersuchungen von Delmas und Rogers belegen einen Zusammenhang zwischen Kooperationen und Innovationsfähigkeit bzw. Unternehmenserfolg von Unternehmen.¹²

Häufig werden F&E Projekte durch öffentliche Förderprogramme unterstützt, die gezielt strategische Allianzen fördern.¹³

¹ Vgl. Powell et al. (1996), S. 117.

² Vgl. Nelson, Rosenberg (1998), S. 57; Porter, Sölvell (1998), S. 445.

³ Vgl. MacPherson et al. (2004), S. 161.

⁴ Vgl. Subramaniam, Youndt (2005), S. 451.

⁵ Vgl. Baum et al. (2000), S. 288; Gretzinger et al. (2002), S. 22; Marino et al. (2002), S. 158; Wojda et al. (2006), S. 3.

⁶ Vgl. Katzensteiner (2003), S. 95.

⁷ Vgl. Carayannis, Roy (2000), S. 292; Doz (1988), S. 337; King et al. (2003), S. 592.

⁸ Vgl. King et al. (2003), S. 592.

⁹ Vgl. IBM Global Technology Services (2006), S. 11.

¹⁰ Vgl. Rigby, Bilodeau (2007), S. 3.

¹¹ Vgl. Welp, Matthes (2007), S. 94. Umfrage unter 4000 Eigentümern und Geschäftsführern von KMUs.

¹² Vgl. Delmas (2002), S. 23; Rogers (2004), S. 150.

¹³ Vgl. Hagedoorn et al. (2000), S. 581–582.

Standards und Netzeffekte

Eine besondere Motivation, strategische Allianzen einzugehen, besteht in Branchen mit hoher Bedeutung von Netzeffekten, in denen Standards einen hohen Kundenwert besitzen.¹ Standardisierung ist ein wichtiger pfadabhängiger Prozess im technologischen Wandel und birgt hohe Unsicherheiten für Unternehmen bei der Entwicklung neuer Produkte und Prozesse.² Daher versuchen Unternehmen frühzeitig Standards zu etablieren und nutzen in diesem Prozess strategische Allianzen, wie Holtbrügge belegt.³ Insbesondere in der IKT erfolgt der Aufbau von gemeinsamen Standards durch strategische Allianzen, da es für die beteiligten Partner zum einen Risiken reduziert, zum anderen kostensparend wirkt, wie Nielsen darstellt.⁴ In strategischen Allianzen zur Etablierung neuer Standards arbeiten oft Konkurrenzunternehmen auf vertraglicher Basis zusammen.⁵ Durch strategische Allianzen können Standards verbreitet und die Attraktivität für den Kunden erhöht werden. Zusätzlich kann eine Stabilisierung der Branche erwirkt werden.⁶

Eng verbunden mit der Motivation, durch strategische Allianzen Standards zu setzen, ist das Streben, durch strategische Allianzen Netzeffekte zu erreichen. Insbesondere im Bereich der neuen Medien sind Unternehmen darauf angewiesen, eine kritische Masse an Kunden zu erreichen. Strategische Allianzen bieten hier eine Möglichkeit.⁷

Kapitalmarkteffekte und Unternehmensimage

Als weitere Motivation zum Eingehen strategischer Allianzen lassen sich die positiven Effekte auf dem Kapitalmarkt anführen. Shareholder bewerten solche Allianzen in der Regel positiv, argumentieren Eisenhardt und Schoonhoven.⁸ Ernst und Halevy finden heraus, dass knapp über die Hälfte der Ankündigungen von strategischen Allianzen börsennotierter Unternehmen

¹ Vgl. Blomqvist et al. (2004), S. 591; Ernst, Halevy (2000), S. 54; Shapiro, Varian Hal R. (1999), S. 13; Vanhaverbeke, Noorderhaven (2001), S. 2; zu Knyphausen-Aufseß (2005), S. 15.

² Vgl. Antonelli (1998), S. 80, Antonelli (1998), S. 95; Shapiro, Varian Hal R. (1999), S. 8.

³ Vgl. Holtbrügge (2003), S. 875.

⁴ Vgl. Nielsen (1988), S. 474. Auch KMU partizipieren in strategischen Allianzen zur Standardisierung, um in Märkten mit Netzeffekten bestehen zu können. Vgl. Arend (2006), S. 744.

⁵ Vgl. Antonelli (1998), S. 95; West (2005), S. 297; Kline (2004), S. 119.

⁶ Vgl. Gomes-Casseres (2003), S. 1; Shapiro, Varian (1999), S. 31.

⁷ Vgl. Park et al. (2004), S. 10.

⁸ Vgl. Eisenhardt, Schoonhoven (1996), S. 139; Dyer et al. (2001), S. 37; Das et al. (1998), S. 37.

zu einem Effekt auf den Aktienkurs führen, davon 70% zu dessen Anstieg.¹ Balakrishnan und Koza messen in einer Untersuchung einen Anstieg des Aktienkurses von Unternehmen, die ein Joint Venture ankündigen von 1,19% im Monat der Ankündigung.² Strategische Allianzen haben damit, verglichen mit Fusionen und Akquisitionen, eine deutlich höhere Wahrscheinlichkeit, die Marktkapitalisierung eines Unternehmens zu erhöhen, vergleichen Ernst und Halevy.³ Dabei weisen Untersuchungen nach, dass vorwiegend strategische Allianzen mit einem Fokus auf Technologie positive Effekte am Kapitalmarkt haben.⁴ Diese Allianzen signalisieren Anteilseignern, dass in Zukunft stärkeres Wachstum zu erwarten ist, argumentieren Nicholson et al.⁵ Auf strategische Allianzen, die Zusammenarbeit beim Marketing als Ziel haben, reagiert der Kapitalmarkt nur leicht positiv bis indifferent.⁶ Außerdem werden am Kapitalmarkt Vertragsallianzen höher honoriert, so Ernst und Halevy.⁷ In der Situation sinkender Unternehmensergebnisse haben strategische Allianzen allerdings keine positiven Auswirkungen auf die Erwartungen von Investoren.⁸

Eine Studie von Arend bewertet die Kapitalmarkteffekte strategischer Allianzen differenzierter und weist sowohl positive als auch negative Reaktionen auf Allianzen nach, die sich an der Wahrnehmung der Investoren orientieren, ob strategische Allianzen das Risiko erhöhen oder senken.⁹ Dementsprechend wirken speziell Allianzen mit Risikodiversifizierung positiv.

Ein weiterer Effekt strategischer Allianzen ist, dass die Wahrnehmung bei Stakeholdern in der Regel positiv ist. Dies kann Unternehmen ebenfalls zu Allianzen motivieren.¹⁰ Besonders kleinere Unternehmen können durch strategische Allianzen mit größeren Unternehmen Imageeffekte erzielen.¹¹ Jedoch profitieren auch größere Unternehmen häufig von dem Image

¹ Vgl. Ernst, Halevy (2000), S. 48)

² Vgl. Balakrishnan, Koza (2004)

³ Vgl. Ernst, Halevy (2000), S. 48)

⁴ Vgl. Das et al. (1998), S. 37; Nicholson et al. (2005), S. 1457. Ein Ergebnis, dass auch eine Studie von Cools und Ross bestätigt. Vgl. Cools, Roos (2005), S. 17.

⁵ Vgl. Nicholson et al. (2005), S. 1463.

⁶ Vgl. Das et al. (1998), S. 37.

⁷ Vgl. Ernst, Halevy (2000), S. 48.

⁸ Vgl. Morrow et al. (2007), S. 280.

⁹ Vgl. Arend (2004), S. 504.

¹⁰ Vgl. Eisenhardt, Schoonhoven (1996), S. 139.

¹¹ Vgl. Doz (1988), S. 337; Inkpen (2001), S. 405; Teece (1988), S. 56.

kleinerer innovativer Unternehmen, wie Anders belegt.¹ Größere Unternehmen ergänzen ihre Fähigkeiten und Ressourcen durch strategische Allianzen mit kleineren Unternehmen, analysieren Powell und Brantley.²

Die Bedeutung strategischer Allianzen wird auch von Kapitalgebern erkannt. So unterstützen Banken und Private Equity Unternehmen aktiv die Einbindung von Unternehmen in Netzwerke, zeigt Nisar.³

Weitere Motive

Ein weiterer Grund für die Zunahme strategischer Allianzen sind rechtliche Regelungen, die Unternehmen in bestimmten Ländern dazu in der Vergangenheit zwangen oder zwingen, zum Beispiel in China.⁴ Auch bei Handelsbeziehungen auftretende Konflikte können durch Allianzen minimiert werden.⁵ Ebenso können Regulierungen in bestimmten Branchen beziehungsweise in bestimmten Ländern Unternehmen zwingen, auf strategische Allianzen auszuweichen.⁶

Neben den vorstehend aufgeführten Motiven für strategische Allianzen, die entweder auf Synergie- oder Skaleneffekte zielen, existiert auch die Motivation, über sie aus Geschäftsfeldern auszusteigen.⁷ Sie bilden in dieser Hinsicht eine Vorstufe zur Desinvestition.⁸ Strategische Allianzen können ein erster Schritt zu M&A sein, um den Unternehmenswert des anderen Unternehmens besser einschätzen zu können.⁹ So können strategische Allianzen zu M&A unter den Partnern führen, wie Hagedoorn und Sadowski belegen.¹⁰

2.2.4 Kooperative Strategien

Wie im vorangegangenen Abschnitt dargestellt, verfolgen Unternehmen mit strategischen Allianzen unterschiedliche Motive. Diese können von Wachstumszielen bis zu kosten-

¹ Vgl. Anders (2000), S. 6.

² Vgl. Powell, Brantley (1992), S. 373.

³ Vgl. Nisar (2007), S. 357.

⁴ Vgl. Mockler (1997b), S. 394.

⁵ Vgl. Stuckey, White (1993), S. 26.

⁶ Vgl. Hennart, Reddy (2004), S. 139.

⁷ Vgl. Villalonga, McGahan (2005), S. 1184.

⁸ Vgl. Blecke, Ernst 1995, S. 97.

⁹ Vgl. Hennart, Reddy (2004), S. 138–139.

¹⁰ Vgl. Hagedoorn, Sadowski (1999), S. 89.

orientierten Zielen reichen.¹ Über strategische Allianzen können Unternehmen ihre Flexibilität bei der Reaktion auf Umweltveränderungen erhöhen.² Als Antwort auf die gestiegene Wettbewerbsdynamik messen viele Unternehmen neben der wettbewerbsorientierten Strategie auch kooperativen Strategien eine steigende Bedeutung bei.³

Dabei werden strategische Allianzen besonders in dynamischen Wettbewerbsumgebungen als Organisationsform verwendet und dort M&A vorgezogen.⁴ Eisenhardt und Galunic verweisen in Bezug auf die aktuelle Popularität strategischer Allianzen darauf, dass immer die Unternehmensentwicklung im Mittelpunkt stehen sollte und ein Mehr an strategischen Allianzen nicht mit einer höheren Unternehmensrendite gleichzusetzen sei.⁵ Vielmehr müsse sich das Unternehmen durch strategische Allianzen weiterentwickeln und nicht das Eingehen von strategischen Allianzen als Weiterentwicklung betrachten.⁶

Greiner sieht eine steigende Bedeutung von strategischen Allianzen im Zuge der fortschreitenden Unternehmensentwicklung, um neue Wachstumsoptionen zu erschließen.⁷ Dabei erweisen sie sich als flexibles Instrument, das an die Veränderung der Unternehmensstrategie angepasst werden kann.⁸ Gegenüber Integrationsstrategien lassen sich über strategische Allianzen Ziele flexibler erreichen.⁹

Unternehmenswachstum ist eine der grundsätzlichen Motivationen, strategische Allianzen einzugehen.¹⁰ Wachstumsstrategien sind bei Unternehmen von hoher Bedeutung. In einer Studie geben 58% der befragten Unternehmen an, eine Wachstumsstrategie zu verfolgen.¹¹ Unternehmen, die in strategischen Allianzen engagiert sind, weisen ein konstanteres Wachstum auf als Wettbewerber, belegen Levy et al..¹²

¹ Vgl. Gomes-Casseres (2003), S. 1.

² Vgl. Byrne (1993), S. 38; Djelic, Ainamo (1999), S. 635; Drago (1997), S. 56–57; Hitt et al. (1998b), S. 34; Kale et al. (2000), S. 217; Larsson et al. (1998), S. 285; Morrow et al. (2007), S. 280; Suen (2005), S. 1.

³ Vgl. Cools, Roos (2005), S. 6; D'Aveni (2002a), S. 44; Gerybadze (2003), S. 447; Hansmann, Ringle (2005a), S. 149; Pekár, Margulis (2003), S. 56–57.

⁴ Vgl. Ernst, Halevy (2000), S. 48.

⁵ Vgl. Eisenhardt, Galunic (2000), S. 91.

⁶ Vgl. Eisenhardt, Galunic (2000), S. 94.

⁷ Vgl. Greiner (1998), S. 65.

⁸ Vgl. Ariño, Reuer (2004), S. 44.

⁹ Vgl. Stuckey, White (1993), S. 25.

¹⁰ Vgl. Ernst, Halevy (2000), S. 51.

¹¹ Vgl. Schaudwet (2004b), S. 53.

¹² Vgl. Levy et al. (2003), S. 9.

Eine Untersuchung von Cools und Roos zeigt, dass strategische Allianzen als kostenfokussierte Strategie aufgrund der hohen impliziten Kosten, wie Koordinationstätigkeiten, nur eingeschränkt geeignet sind.¹ In schrumpfenden Branchen werden sie daher tendenziell wenig eingesetzt, analysiert Auster.² Hinzu kommt, dass die Autonomie der Entscheidungen durch strategische Allianzen tangiert werden kann und die existierenden Abhängigkeiten durch strategische Allianzen berücksichtigt werden müssen, wodurch strategische Wahlfreiheiten eingeschränkt werden.³

Insgesamt lässt sich feststellen, dass strategische Allianzen in der Lage sind, sowohl Wachstumsstrategien als auch, unter bestimmten Rahmenbedingungen, Kostenstrategien von Unternehmen zu unterstützen.⁴

Einige Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von kooperativen oder auch kollektiven Strategien, die sich von wettbewerbsorientierten Strategien unterscheiden.⁵ Während kooperative Strategien von Unternehmen auch passiv verfolgt werden können, indem sie Mitglied in einer strategischen Allianz oder eines breiteren Netzwerkes sind, wird in dieser Arbeit ausschließlich auf die aktiven kooperativen Strategien fokussiert, die Unternehmen aktiv verfolgen.⁶ Ibarra unterscheidet zwei wesentliche Strategiemerkmale, zum einen Strategien, die die Autonomie bewahren, zum anderen Strategien, die über Netzwerke andere Unternehmen einbinden.⁷ Unternehmen können durch strategische Allianzen Flexibilität in ihre Unternehmensstrategie integrieren und verschiedene Organisationsformen kombinieren, indem sie interne Projekte umsetzen und auch Projekte mit Kooperationspartnern durchführen.⁸ Daher bilden strategische Allianzen mittlerweile einen festen Bestandteil der Unternehmensstrategie.⁹ Nielsen unterscheidet hier zwischen vier Typen von kooperativen Strategien:¹⁰

¹ Vgl. Cools, Roos (2005), S. 20.

² Vgl. Auster (1992), S. 782. Der Branchenlebenszyklus wird nach Hungenberg eingeteilt in Entstehung, Wachstum, Reife und Schrumpfung. Vgl. Hungenberg (2006), S. 121.

³ Vgl. Duysters et al. (1999), S. 183.

⁴ Vgl. King et al. (2003), S. 598.

⁵ Vgl. Astley, Fombrun (1983), S. 585; Bresser (1988), S. 375; Child et al. (2005), S. 1.

⁶ Vgl. Bresser (1988), S. 376.

⁷ Vgl. Ibarra (1992), S. 178–179.

⁸ Vgl. Reinmoeller, van Baardwijk (2005), S. 96.

⁹ Vgl. Stein (2003), S. 177.

¹⁰ Vgl. Nielsen (1988), S. 480.

- (1) Pool-Strategie – Die Pool-Strategie erhöht die Effizienz der beteiligten Unternehmen, indem doppelte Ressourcen und Tätigkeiten reduziert und künftig in Zusammenarbeit der Partner ausgeführt werden.
- (2) Austauschstrategie – Im Rahmen der Austauschstrategie entwickeln die Partner eine Arbeitsteilung bei der Ausführung bestimmter Tätigkeiten. Jeder Partner spezialisiert sich auf bestimmte Teilbereiche, während andere Bereiche komplett von einem anderen Partner übernommen werden.
- (3) Deeskalationsstrategie – Die Deeskalationsstrategie basiert auf der Zusammenarbeit von Wettbewerbern, die durch diese Strategie in bestimmten Unternehmenstätigkeiten ihre Wettbewerbshandlungen einstellen.¹ Dabei kann die Wettbewerbsumwelt über strategische Allianzen beeinflusst werden.² So sieht D'Aveni in strategischen Allianzen eine Möglichkeit, die Branchendynamik aktiv zu beeinflussen und eine Reduktion der Wettbewerbsintensität zu erreichen.³
- (4) Eventualstrategie – Im Rahmen einer Eventualstrategie versuchen Unternehmen, Unsicherheiten durch Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen zu begegnen.

Nielsen betont, dass die Strategien keinen ausschließenden Charakter aufweisen, sondern auch in Kombination wirken.⁴ Die Strategien eignen sich nach Nielsen sowohl als kurzfristige wie auch als langfristige Unternehmensstrategie.⁵ Stuckey und White schlagen strategische Allianzen als Strategie vor, wenn spezielle Ressourcen oder Fähigkeiten benötigt werden, die bereits im Markt vorhanden sind und deren besitzende Unternehmen über eine gewisse Marktmacht verfügen.⁶ Dies entspricht der nachfolgend dargestellten Matrix von Child.⁷

¹ Vgl. D'Aveni (2002a), S. 44.

² Vgl. Park, Zhou (2005), S. 534.

³ Vgl. D'Aveni (2002b), S. 70.

⁴ Vgl. Nielsen (1988), S. 481.

⁵ Vgl. Nielsen (1988), S. 490.

⁶ Vgl. Stuckey, White (1993), S. 26.

⁷ Vgl. Child et al. (2005), S. 100.

		Eigene Fähigkeit im Verhältnis zu Wettbewerbern		
		Gering	Mittel	Hoch
Strategische Bedeutung der Fähigkeit	Hoch	Kooperieren (Strategische Allianz)	Investieren und Integrieren	Integrieren
	Mittel	Kooperieren (Strategische Allianz)	Kooperieren (Strategische Allianz)	Integrieren
	Gering	Markt	Markt	Markt

Abb. 19: Integrations-Kooperations-Matrix¹

Einen anderen Ansatz wählt Hoffmann, der kooperative Strategien hinsichtlich des explorativen oder exploitativen Charakter unterscheidet.² In Abhängigkeit von der Unsicherheit und den Beeinflussungsmöglichkeiten können Unternehmen zwischen drei unterschiedlichen Strategien in Zusammenhang mit strategischen Allianzen wählen. Anpassung, Beeinflussung und Stabilisierung. Bei der Anpassung nutzt das Unternehmen strategische Allianzen, um neue Möglichkeiten in der Wettbewerbsumwelt zu entdecken und sich Veränderungen anzupassen, indem strategische Allianzen mit kleineren Unternehmen eingegangen werden, um Zugang zu deren Innovationen zu erhalten. Bei der Strategie der Beeinflussung steht die Entwicklung von neuen Möglichkeiten im Vordergrund, etwa durch das gemeinsame Forschung an neuen Technologien. Die Strategie der Stabilisierung nutzt strategische Allianzen, um bestehende Möglichkeiten besser auszunutzen, indem neue Distributionskanäle erschlossen werden.

¹ Child et al. (2005), S. 100.

² Vgl. Hoffmann (2007), S. 832.

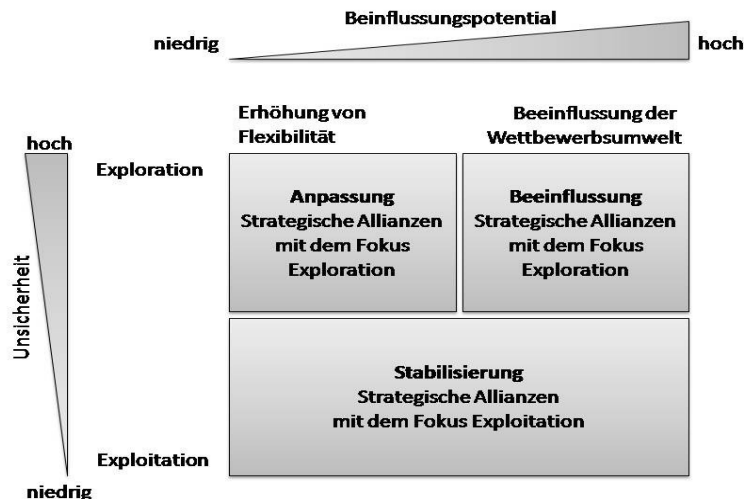


Abb. 20: Typologien kooperativer Strategien¹

Exploration und Exploitation sind dabei die wichtigen grundlegenden Motive für das Eingehen strategischer Allianzen.² Dabei scheint jedoch in Zusammenhang mit Allianzen Exploration einen höheren Stellenwert einzunehmen, analysieren Vanhaverbeke et al.³ Tiwana belegt, dass strategische Allianzen mit Wettbewerbern tendenziell explorativ sind, während vertikale strategische Allianzen entlang der eigenen Wertschöpfungskette einen exploitativen Charakter aufweisen.⁴ Von zusätzlicher Bedeutung ist dabei das Wettbewerbsumfeld des Unternehmens. Befindet sich das Unternehmen in einem stabilen Umfeld, so fokussieren Unternehmen auf den Ausbau von vorhandenem Wissen und der Ausschöpfung der bestehenden Ressourcen, der Exploitation.⁵ In dynamischen Wettbewerbsumfeldern ist das Ziel, die Entdeckung neuer Möglichkeiten und die Aneignung neuen Wissens, Exploration.⁶ Sowohl Exploitation als auch Exploration sind, wie bereits dargestellt, wichtige Motivationen, strategi-

¹ Hoffmann (2007), S. 832.

² Vgl. Arend (2004), S. 490; Dittrich et al. (2004), S. 2; Gilsing et al. (2007), S. 234; Koza, Lewin (1998), S. 256; Rangan et al. (2000), S. 37–38; Reuer, Koza (2001), S. 275; Vanhaverbeke et al. (2007), S. 7. Einige Autoren unterscheiden analog in Lernallianzen (Exploration) und Geschäftsallianzen (Exploitation). Vgl. Schneider (2003), S. 990–991. An dieser Stelle werden einheitlich die Begriffe Exploration und Exploitation verwendet.

³ Vgl. Vanhaverbeke et al. (2007), S. 8.

⁴ Vgl. Tiwana (2007), S. 1–2.

⁵ Vgl. Van Den Bosch et al. (1999), S. 558.

⁶ Bereits Ansoff unterscheidet zwischen der Ausschöpfung bestehender Möglichkeiten und der Erschließung neuer Möglichkeiten. Vgl. Ansoff (1966), S. 132.

sche Allianzen einzugehen.¹ Ähnlich argumentieren auch Laroia und Krishnan, die strategische Allianzen anhand eines Technologiezyklus betrachten und argumentieren, dass bei der Entstehung einer neuen Technologie explorative strategische Allianzen im Vordergrund stehen, die mit Forschungspartnern gebildet werden.² Im weiteren Verlauf und mit wachsender Bedeutung der Technologie werden eher exploitative strategische Allianzen mit anderen Unternehmen eingesetzt.³ Ahuja merkt an, dass strategische Allianzen nur in Abhängigkeit von der Wettbewerbsumwelt eine geeignete Strategie für Unternehmen darstellen, etwa wenn geeignete Partnerunternehmen vorhanden sind.⁴

2.2.5 Phänomen Co-opetition

Unternehmen in dynamischen Wettbewerbsumgebungen setzen parallel Wettbewerbs- und Kooperationsstrategien ein, beschreiben Bresser und Harl.⁵ Brandenburger und Nalebuff verwenden für dieses Phänomen den Begriff „Co-opetition“.⁶ Er beschreibt eine Situation, in der Zusammenarbeit und Wettbewerb parallel wirken.⁷ Diese kommt zum Tragen, wenn Unternehmen in einer reinen Konkurrenzbeziehung kaum Aussicht auf Erfolg haben und daher kooperative Elemente integrieren.⁸ Durch die steigende Anzahl strategischer Allianzen gewinnt auch Co-opetition an Bedeutung.⁹ Es kommt zu einer Überlagerung von Wettbewerb und Kooperation, wie Freiling analysiert.¹⁰ Die verstärkte Zusammenarbeit von Wettbewerbern in strategischen Allianzen ist seit den 1990er Jahren als Phänomen zu beobachten.¹¹

¹ Vgl. Nooteboom (2004), S. 155.

² Vgl. Laroia, Krishnan (2005), S. 46.

³ Vgl. Laroia, Krishnan (2005), S. 46.

⁴ Vgl. Ahuja (2000b), S. 318.

⁵ Vgl. Bresser, Harl (1986), S. 425; Browning et al. (1995), S. 122; Doz, Hamel (1998), S. 4; Luo (2007a), S. 132; Schmidtchen (2003), S. 90; Quintana-García, Benavides-Velasco (2004), S. 931. Analog zu D'Aveni, der darin die Möglichkeit sieht, Wettbewerbsdynamik zu senken. Vgl. D'Aveni (2002b), S. 70.

⁶ Vgl. Brandenburger, Nalebuff (1998), S. 11. Verschiedene Autoren sehen Co-opetition statt als beobachtbares Phänomen in dynamischem Wettbewerbsumfeld, auch als Kooperationsform, die Kooperationen mit Wettbewerbern beschreibt. Vgl. Anslinger, Jenk (2004), S. 20.

⁷ Vgl. Luo (2007a), S. 129.

⁸ Vgl. Magin et al. (2003), S. 131.

⁹ Vgl. Gilsing et al. (2007), S. 232; Gulati et al. (2000b), S. 212.

¹⁰ Vgl. Freiling (2005), S. 71.

¹¹ Vgl. Bettis, Hitt (1995), S. 14; Evans, Wolf (2005), S. 99; Hamel et al. (1989), S. 133; Ketchen et al. (2004), S. 782; Leendertse (2006b), S. 161; Lewis (1994), S. 17; Mockler (1997b), S. 392; Rigby, Bilodeau (2007), S. 3.

Über die Hälfte aller in den 1990er Jahren geformten strategischen Allianzen bestehen zwischen Wettbewerbern, von 25% in der Entertainmentbranche bis hin zu 75% in der Touristikbranche, speziell bei Fluglinien.¹ Insbesondere in der Automobilindustrie lassen sich verschiedene Formen von Zusammenarbeit zwischen Wettbewerbern beobachten.²

Untersuchungen belegen, dass Co-opetition als Strategie den Unternehmenswert steigern kann, wenn das Unternehmen sein Verhalten darauf abstimmt.³ Quintana-García und Benavides-Velasco belegen, dass Co-opetition zu besseren Ergebnissen in der F&E führt, als ausschließliches Wettbewerbs- oder Kooperationsverhalten.⁴ Einige Unternehmen entwickeln komplexe Strukturen, um mit Wettbewerbern und anderen autonomen Akteuren in einigen Bereichen zu kooperieren, in anderen zu konkurrieren.⁵ Wirkt in einer strategischen Allianz Co-opetition, nimmt die Komplexität der Steuerung zu.⁶ Umgekehrt wird auch das Wettbewerbsverhalten durch die Einbeziehung von kooperativem Verhalten komplexer.⁷ Unternehmen müssen ihre Beziehungen zu Konkurrenten so strukturieren, dass sie Vorteile gewinnen können, ohne jedoch in den konkurrierenden Bereichen Nachteile zu haben. Ein Zusammenhang, der bislang in der Wissenschaft nur wenig betrachtet wurde, wie Ketchen et al. betonen.⁸ In einigen strategischen Allianzen, fördern Wettbewerber die Stabilität, wenn alle auf den Erfolg angewiesen sind.⁹ Insgesamt kann Co-opetition zu dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen führen, wenn die Strukturen der strategischen Allianzen die Risiken reflektieren und minimieren können.¹⁰

¹ Vgl. Ariño, Reuer (2004), S. 41.

² Vgl. Mockler (1997b), S. 395.

³ Vgl. Luo et al. (2007), S. 81.

⁴ Vgl. Quintana-García, Benavides-Velasco (2004), S. 936.

⁵ Vgl. Dodge, Salahuddin (1998), S. 18; Ketchen et al. (2004), S. 786; Lado et al. (1997), S. 132; Porter, Sölvell (1998), S. 443.

⁶ Vgl. Duysters et al. (1999), S. 182.

⁷ Vgl. Gnyawali et al. (2006), S. 510.

⁸ Vgl. Ketchen et al. (2004), S. 787.

⁹ Vgl. Valdéz-Llaneza, García-Canal (2006), S. 322.

¹⁰ Vgl. Ketchen et al. (2004), S. 787; Lado et al. (1997), S. 111.

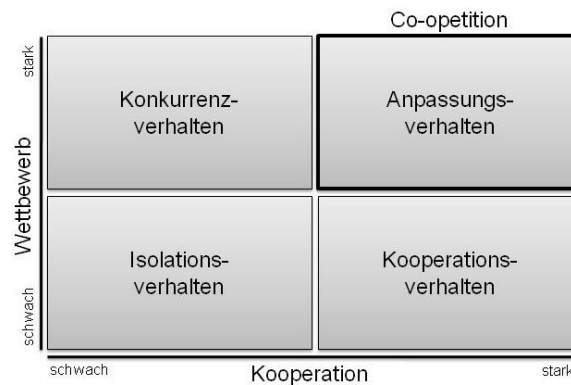


Abb. 21: Co-opetition zwischen Wettbewerb und Kooperation¹

Besondere Bedeutung kommt Co-opetition auch im Bereich von regionalen Netzwerken zu, die häufig sowohl einen höheren Grad an Zusammenarbeit als auch an Wettbewerb aufweisen – im Vergleich zu nicht regional gebundenen Netzwerken.²

Co-opetition gewinnt mit zunehmender Anzahl strategischer Allianzen in einzelnen Unternehmen an Bedeutung.³ Allerdings ist zu berücksichtigen, dass in jeder Kooperationsbeziehung bei strategischen Allianzen auch Wettbewerbselemente vorkommen, aus denen jedoch nicht zwangsläufig Co-opetition resultiert.⁴

2.2.6 Erfolg und Scheitern

Verschiedene Autoren sehen den Erfolg strategischer Allianzen in der Generierung von Wachstum, der Beschleunigung von Innovationen, organisationalem Lernen und Reputation.⁵ Dyer und Singh identifizieren vier Bereiche durch die strategische Allianzen Wettbewerbsvorteile unterstützen:⁶ (1) Teilung von Ressourcen, (2) Entwicklung von Lernroutinen, (3) Komplementarität von Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten sowie (4) Verbesse-

¹ Luo (2007a), S. 136.

² Vgl. Enright (1998), S. 333. Diese Erkenntnisse sind identisch mit den Ergebnissen von Narula und Santangelo, die ebenfalls einen Zusammenhang zum Ort der strategischen Allianzen nachweisen. Vgl. Narula, Santangelo (2007), S. 24.

³ Vgl. Cares (2006), S. 40; Gilsing et al. (2007); Human, Provan (1997), S. 368; Vanhaverbeke, Noorderhaven (2001), S. 1.

⁴ Vgl. Hamel (2006), S. 78; Levy et al. (2003), S. 4.

⁵ Vgl. Gilsing et al. (2007), S. 228.

⁶ Vgl. Dyer, Singh (1998), S. 663.

rung von Steuerungsmechanismen. Damit strategische Allianzen Märkten und Hierarchien als Organisationsform überlegen sind, formulieren Ariño und de La Torre drei Bedingungen:¹

- (1) Der Markt muss bei den benötigten Ressourcen oder ihren Kombinationen Imperfektionen aufweisen, die einen einfachen Vertrag ineffizient machen.
- (2) Einige Ressourcen weisen die Charakteristik öffentlicher Güter auf und können zu geringen marginalen Kosten reproduziert werden. Dadurch ist eine Integration teurer, als eine gemeinsame Erstellung.
- (3) Die notwendigen Ressourcen sind an ein Unternehmen gebunden und können als Alternative zu strategischen Allianzen nur über teure Akquisitionen zugänglich gemacht werden. Strategische Allianzen erweisen sich in diesem Fall als kostengünstige Alternative zu M&A.²

Der Erfolg hängt insbesondere von der Komplementarität der Ressourcen, der Auswahl geeigneter Partner und von den Zielsetzungen ab.³ Bamford und Ernst belegen, dass viele strategische Allianzen unter ihren Möglichkeiten bleiben.⁴ Da sie vielfältige Ziele haben und diese nur teilweise quantitativ messbar sind, ist eine Erfolgswertung jedoch nur eingeschränkt möglich.⁵ Der Erfolg strategischer Allianzen ist nicht nur von Aspekten der Vertragsgestaltung und der Steuerung abhängig, sondern auch von den Ressourcen und Fähigkeiten, die von den beteiligten Unternehmen bereitgestellt werden.⁶ Ariño formuliert zwei unterschiedliche Ebenen des Erfolges von strategischen Allianzen.⁷

- (1) Der finanzielle Erfolg strategischer Allianzen, der besonders dann messbar ist, wenn klare finanzielle Zielvorgaben für eine solche Allianz existieren.
- (2) Der organisationale Erfolg von strategischen Allianzen, der neben dem finanziellen Erfolg auch andere Erfolgskriterien umfasst.

Aus beiden Erfolgsebenen entwickelt Ariño eine einheitliche Definition, die eine Ergebnisperspektive und eine Prozessperspektive beschreibt.

¹ Vgl. Ariño, de La Torre (1998), S. 306.

² Vgl. Lam (2004), S. 58; Tischler (2001b), S. 1.

³ Vgl. Mercer Management Consulting (2005), S. 2; Reinmoeller, van Baardwijk (2005), S. 96.

⁴ Vgl. Bamford, Ernst (2002), S. 38–39; Ernst, Bamford (2005), S. 133.

⁵ Vgl. Ariño (2003), S. 67.

⁶ Vgl. Teece (1998b), S. 156.

⁷ Vgl. Ariño (2003), S. 67–68.

Definition

Die Leistung (performance) strategischer Allianzen umfasst das Erreichen der Ziele der Partner (individuelle und gemeinsame Ziele, Ausgangszielvorstellungen oder veränderte Zielvorstellungen) und die Qualität der Zusammenarbeit.¹

Um die Leistung strategischer Allianzen zu beurteilen, müssen Informationen über die Evaluation der beteiligten Unternehmen zugänglich sein. Die Erfolgsmessung strategischer Allianzen ist, sowohl aus theoretischer als auch aus methodischer Perspektive, sehr schwierig.² Die Vielzahl an Formen strategischer Allianzen und die unterschiedlichen Ziele sowie das unsichere Wettbewerbsumfeld ermöglichen kaum eine objektive Erfolgsmessung.³ In der Unternehmenspraxis haben sich neben der periodenbezogenen Ergebnisrechnung, die Wertsteigerungsanalyse sowie die Nutzwertanalyse etabliert.⁴ Da diese Daten in der Regel nicht öffentlich zugänglich sind, stützen sich jedoch wissenschaftliche Beiträge in der Regel auf andere Methoden. So fokussiert die überwiegende Anzahl empirischer Studien auf Joint Ventures, die aufgrund der Kapitalbeteiligung teilweise unter Publizitätspflichten von an Börsen notierten Kapitalgesellschaften fallen und bei denen Informationen zugänglich sind.⁵ Geringer und Hebert weisen nach, dass bereits die Untersuchung eines beteiligten Unternehmens bei strategischen Allianzen valide ist, um auf die gesamte Allianz Rückschlüsse zu zulassen.⁶ Darüber hinaus konnte belegt werden, dass der Erfolg strategischer Allianzen direkt mit der Dauer einer strategischen Allianz korreliert ist und erfolgreiche strategische Allianzen länger existieren.⁷ Grundsätzlich ist die Bewertung des Erfolgs sowie Misserfolgs strategischer Allianzen problematisch, da es kaum möglich ist, eine objektive Bewertung vorzunehmen.⁸

Risiken

Die aktuelle Popularität strategischer Allianzen darf jedoch nicht darüber hinweg täuschen, dass strategische Allianzen nicht nur Risiken minimieren können, sondern auch Risiken beinhalten. So weisen Dodge und Salahuddin darauf hin, dass strategische Allianzen keine Risi-

¹ Vgl. Ariño (2003), S. 76.

² Vgl. Ariño (2003), S. 67; Geringer, Hebert (1991), S. 251; Koot (1988), S. 349; Singh (1997), S. 362.

³ Vgl. Inkpen (2001), S. 410.

⁴ Vgl. Hess et al. (2001), S. 70.

⁵ Vgl. Inkpen (2001), S. 410.

⁶ Vgl. Geringer, Hebert (1991), S. 261.

⁷ Vgl. Geringer, Hebert (1991), S. 258.

⁸ Vgl. Gray, Barbara (2001), S. 255.

ken beseitigen können.¹ Häufig werden bei ihnen Vorteile ungerechtfertigt überbewertet und Kosten vernachlässigt, erläutert Teece.² Neben den Vorteilen von strategischen Allianzen müssen auch die Kosten berücksichtigt werden, die durch den Aufbau der Allianz, der Koordination sowie der Tätigkeit entstehen.³ Strategische Allianzen sind in der Regel für die beteiligten Unternehmen mit erheblichen Kosten (Koordinations- und Investitionskosten) verbunden.⁴ Insbesondere wenn sich die Ressourcen und Fähigkeiten der beteiligten Partner überschneiden und wenig Synergien existieren, werden die Vorteile von strategischen Allianzen durch die entstehenden Kosten zu wenig effizienten Organisationslösungen, stellen Cools und Roos dar.⁵ Eisenhardt und Galunic betrachten die Zunahme von strategischen Allianzen im dynamischen Wettbewerbsumfeld ebenfalls kritisch und verweisen darauf, dass der Aufbau strategischer Allianzen Zeit kostet, die in der Regel nicht zur Verfügung steht und dass eine Vielzahl strategischer Allianzen die Flexibilität des Unternehmens, auf Umweltveränderungen zu reagieren, einschränkt.⁶ Die Rhetorik der Unternehmen spiegelt häufig nicht die Wirklichkeit wider. So muss berücksichtigt werden, dass strategische Allianzen in der Realität oft noch nicht die Rolle spielen, mit der sie kommuniziert werden.⁷ Genau wie Unternehmen selbst, unterliegen auch strategische Allianzen dem Wettbewerbsdruck, müssen sich anpassen und entsprechend weiterentwickeln.⁸ Hinzu kommt, dass der Erfolg dieser Allianzen von mehreren Unternehmen abhängig ist und daher entsprechend von deren Flexibilität, Entwicklung und Ressourcen beeinflusst wird.⁹

Auch wenn strategische Allianzen den beteiligten Partnern vielfältige Vorteile bieten, so scheitert eine Vielzahl strategischer Allianzen. Empirische Untersuchungen geben die Quote des Scheiterns mit 30% - 50% an.¹⁰ Strategische Allianzen können den Unternehmenswert auch negativ beeinflussen. Laut einer Untersuchung von Park et al. ist dies bei 40% aller Al-

¹ Vgl. Dodge, Salahuddin (1998), S. 20.

² Vgl. Teece (1988), S. 57.

³ Vgl. Inkpen (2001), S. 406.

⁴ Vgl. Inkpen (2001), S. 403.

⁵ Vgl. Cools, Roos (2005), S. 9.

⁶ Vgl. Eisenhardt, Galunic (2000), S. 101.

⁷ Vgl. Peters (1991), S. 97–98.

⁸ Vgl. Katzensteiner (2003), S. 93; Moxon et al. (1988), S. 272.

⁹ Vgl. Mockler (1997b), S. 397.

¹⁰ Vgl. Anderson, Jap (2005), S. 89; Bresser, Harl (1986), S. 424–425; Brockelman et al. (2000), S. 10; Drago (1997), S. 54; Ernst, Halevy (2000), S. 47; Harrigan (1988), S. 207; Hennart et al. (1998), S. 382; Hitt et al. (2000), S. 449; Kogut (1988a), S. 172; Lam (2004), S. 60; Larimo (2007), S. 412; Larsson et al. (1998), S. 286; Leendertse (2006b), S. 162; Park, Ungson (2001), S. 37; Tischler (2001b), S. 1.

lianzen der Fall.¹ Damit sind strategische Allianzen unter Umständen auch Wertvernichter für Unternehmen.² Dies begründet Singh damit, dass sie nicht in jedem Wettbewerbsumfeld und nicht für jede Aufgabe die geeignete Organisationsform darstellen.³ Lunnan und Haugland erklären, dass die Forschungsansätze bislang nicht in der Lage sind, diese hohe Quote an erfolglosen strategischen Allianzen zu reflektieren.⁴ Harbison und Pekár führen aus, dass einige Unternehmen über 87% erfolgreicher Allianzen verfügen, während andere Unternehmen nur Erfolgsraten von 37% aufweisen.⁵ Die Gründe für das Scheitern strategischer Allianzen sind vielfältig. Eine Untersuchung von Anslinger und Jenk identifiziert fünf Ursachen:⁶

- (1) 87% aller untersuchten gescheiterten strategischen Allianzen geben die Neuausrichtung eines Partnerunternehmens als Grund an, die eine Verschiebung des strategischen Fokus des Unternehmens beinhaltet.⁷ So erhalten die Allianzen zu geringe finanzielle Ressourcen und werden entsprechend ihrer Aufgabe nur ungenügend ausgestattet.⁸ Strategische Allianzen werden häufig von Investitionsentscheidungen, verändertem Wettbewerbsumfeld oder neuer strategischer Allianzen bzw. M&A beeinträchtigt.⁹
- (2) 83% gaben an, dass die Aufmerksamkeit des Managements an der Allianz nachließ, was zu einem Scheitern führte.¹⁰
- (3) 81% führen das Scheitern auf veränderte Rahmenbedingungen zurück, welche die strategische Relevanz der strategischen Allianz schwinden ließen.
- (4) 62% der gescheiterten Allianzen lassen sich mit Personalproblemen begründen (zu wenig Personal, kein geeignetes Management). Dies scheint speziell auf kleinere Unternehmen zuzutreffen.¹¹

¹ Vgl. Park et al. (2004), S. 22.

² Vgl. Singh (1997), S. 360; Suen (2005), S. 167.

³ Vgl. Singh (1997), S. 360.

⁴ Vgl. Lunnan, Haugland (2007), S. 1.

⁵ Vgl. Harbison, Pekár (1998), S. 80.

⁶ Vgl. Anslinger, Jenk (2004), S. 19. In der Untersuchung war eine Mehrfachnennung möglich.

⁷ Vgl. Segil (2004), S. 44; Brockelman et al. (2000), S. 11. So gefährdet das Ausscheiden eines Partnerunternehmens aus einer strategischen Allianz die gesamte Kooperation, wenn kein adäquater Ersatz realisiert wird. Vgl. Singh, Mitchell (1996), S. 112.

⁸ Vgl. Mockler (1997a), S. 320.

⁹ Vgl. Anslinger, Jenk (2004), S. 21.

¹⁰ Vgl. Brockelman et al. (2000), S. 11.

¹¹ Vgl. Reichwald et al. (2001), S. 236.

(5) Ebenfalls 62% begründen das Scheitern mit kulturellen Problemen zwischen den Partnerunternehmen. So führen opportunistisches und wettbewerbsorientiertes Verhalten zum Scheitern strategischer Allianzen.¹ Als Grund wird daher häufig die falsche Partnerwahl diskutiert.²

Andere Untersuchungen kommen zu abweichenden Erklärungen bei der Analyse von Problemen in strategischen Allianzen. So weisen Kelly et al. insbesondere Problemen zwischen Führungskräften, Kommunikation und Verantwortlichkeiten die höchste Bedeutung zu (55,1%).³ Ebenfalls problematisch sind demnach die operative Tätigkeit (29%) und die Bedeutung der strategischen Allianz bei den Partnerunternehmen (11,2%). Khanna et al. sehen in fehlendem Verständnis für die Prozesse in strategischen Allianzen einen häufigen Grund für das Scheitern.⁴ Auch wirkt sich negativ aus, dass strategische Allianzen seitens der Unternehmensführung als Notwendigkeit wahrgenommen werden und Unternehmen diese Allianzen eingehen, um Imageeffekte auszulösen, dabei aber weder Zielevaluation noch Umsetzung angemessen ausführen.⁵ Dies kann auch dazu führen, dass Unternehmen notwendige interne Entwicklungen auslassen und so indirekt durch die zu starke Fokussierung auf strategische Allianzen Wettbewerbsnachteile haben.⁶ Unternehmen erleiden Wettbewerbsnachteile, da sie nicht mehr über genügend eigene Fähigkeiten und Ressourcen verfügen.⁷ So kann indirekt über eine strategische Allianz die Wettbewerbsfähigkeit geschwächt werden.⁸

Neben dem Scheitern strategischer Allianzen belegt Palmer, dass viele Allianzen hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben, weil Steuerungsdefizite und Konflikte zwischen den Partnern auftreten.⁹ Unternehmen sind in strategischen Allianzen der Gefahr des opportunistischen Handelns ausgesetzt.¹⁰ Bei strategischen Allianzen handelt es sich um unvollständige Verträge, wodurch Risiken entstehen, die sich nicht vollständig durch Verträge abdecken lassen.¹¹

¹ Vgl. Anderson, Jap (2005), S. 89; Kogut (1988a), S. 184; Park, Ungson (2001), S. 42.

² Vgl. Huang et al. (2006), S. 1221.

³ Vgl. Kelly et al. (2002), S. 15. Dabei untersuchen Kelly et al. allerdings nur strategische Allianzen im ersten Jahr der Tätigkeit.

⁴ Vgl. Khanna et al. (1998), S. 194.

⁵ Vgl. Elmuti, Kathawala (2001), S. 206.

⁶ Vgl. Chesbrough, Teece (1996), S. 73.

⁷ Vgl. Brown et al. (1996), S. 60; Chan, Wong (1994), S. 35.

⁸ Vgl. Singh, Mitchell (1996), S. 112.

⁹ Vgl. Palmer (2006), S. 1; Park, Ungson (2001), S. 44.

¹⁰ Vgl. D'Aveni, Gunther (1994), S. 27; Inkpen (2001), S. 403.

¹¹ Vgl. Anand, Khanna (2000), S. 297 ; Parise, Sasson (2004), S. 170.

Konflikte in strategischen Allianzen beziehen sich häufig auf Probleme beim Wissensaustausch zwischen den Partnern.¹ Diese Allianzen werden initiiert, um sich Wissen und Fähigkeiten anzueignen und anschließend aufgekündigt und neue strategische Allianzen aufgesetzt. Es kommt zu „Learning Races“.² Bei diesen versuchen die Partner, schnell Wissen aus der strategischen Allianz zu gewinnen.³ Die Zusammenarbeit von Unternehmen wird negativ durch Konkurrenzverhalten beeinflusst, dennoch existiert keine strategische Allianz, in der nicht ein gewisses Maß an Konkurrenzverhalten vorhanden ist, so Gomes-Casseres und Teece.⁴ Untersuchungen belegen, dass in der Regel ein Partner bevorzugt vom Wissen in der strategischen Allianz profitiert. Solche Allianzen können zu einem einseitigen Wissensabfluss führen, der die Position eines Partners schwächt.⁵ Partnerunternehmen können sich durch die Kooperation zu Konkurrenten entwickeln.⁶ Daher ist ein entsprechender Schutz des Wissens notwendig, um opportunistisches Handeln zu begrenzen.⁷

Ein weiteres Risiko ist die abnehmende Anzahl potenzieller Allianzpartnern, eine Folge der Popularität strategischer Allianzen. Ebenso implizieren entstehende Netzwerke neues Konfliktpotenzial. Diese Faktoren begrenzen die Flexibilität, die strategische Allianzen eigentlich eröffnen sollen, es kommt zu einem „strategic gridlock“.⁸

Grundsätzlich müssen Untersuchungen über das Scheitern strategischer Allianzen kritisch hinterfragt werden, da dies häufig geplant ist, weil das Ziel der strategischen Allianz erreicht ist und diese häufig mit zeitlicher Begrenzung gebildet werden.⁹ Damit steigt mit der Dauer einer strategischen Allianz auch die Wahrscheinlichkeit ihres Endes.¹⁰ In empirischen Studien ist eine Unterscheidung zwischen einem gewollten und ungewollten Ende nur schwer messbar, was speziell für diese Aussage eine hohe Fehlerquote impliziert.¹¹ Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Unternehmen über strategische Allianzen verschiedene Vor-

¹ Vgl. Álvarez Gil, de La Fé (1999), S. 403; Bresser (1988), S. 377; Parise, Sasson (2004), S. 169.

² Vgl. Amburgey et al. (2000), S. 7.

³ Vgl. Kale et al. (2000), S. 217.

⁴ Vgl. Gomes-Casseres (2003), S. 3; Teece (1988), S. 57.

⁵ Vgl. Chan, Heide (1993), S. 10.

⁶ Vgl. Elmuti, Kathawala (2001), S. 209; Inkpen (1995), S. 15.

⁷ Vgl. Das et al. (2003), S. 17.

⁸ Vgl. Gomes-Casseres (2003), S. 5.

⁹ Vgl. Osborn, Hagedoorn (1997), S. 267; Park, Russo (1996), S. 875.

¹⁰ Vgl. Hennart et al. (1998), S. 383.

¹¹ Vgl. Hennart et al. (1998), S. 393.

teile, aber auch Nachteile erzielen können.¹ Strategische Allianzen ergänzen die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten, können diese aber nicht vollständig ersetzen, sondern haben komplementären Charakter.²

2.3 Zwischenfazit

Im Fokus des zweiten Kapitels steht die Betrachtung strategischer Allianzen als beobachtbares Phänomen. Zunächst wird die steigende Dynamik in der Wettbewerbsumwelt vieler Unternehmen charakterisiert und die bedeutendsten Treiber beschrieben. Dabei stellen diese beschriebenen Entwicklungen und die Folgen für Unternehmen das aktuelle Leitthema in der Forschung des strategischen Managements dar.³ Der resultierende steigende Anpassungsdruck auf Unternehmen führt, neben anderen Phänomenen, zu einer wachsenden Anzahl strategischer Allianzen. Diese Zunahme von Allianzen als Organisationsform ist vielfach empirisch belegt.⁴ Es ist zu konstatieren, dass Allianzen zu einem festen und sehr komplexen Bestandteil der strategischen Unternehmensführung geworden sind.⁵ Es entwickeln sich hybride Wettbewerbsmuster, in denen Unternehmen Strategien zwischen Kooperation und Wettbewerb wählen, um erfolgreich zu sein.⁶ Die Terminologie strategische Allianz wird im zweiten Kapitel spezifiziert, die Motive von Unternehmen näher beleuchtet und resultierende Strategien beschrieben. Dabei erfolgen eine Beschreibung unterschiedlicher Formen strategischer Allianzen und eine Abgrenzung von M&A. Mit vertikalen und horizontalen Allianzen sowie virtuellen Unternehmen und Netzwerken werden die vier dominierenden Ausprägungen strategischer Allianzen charakterisiert. Es wird dargestellt, dass mit strategischen Allianzen in der Unternehmenspraxis nicht nur Vorteile, sondern auch erhebliche Risiken verbunden sind, die häufig zu ihrem Scheitern führen. Im folgenden dritten Kapitel werden die derzeit bedeutendsten theoretischen Ansätze im strategischen Management herangezogen, um dieses Phänomen zu adressieren und aus theoretischer Perspektive auszuleuchten.

Die vorliegende Arbeit fokussiert, wie eingangs ausgeführt, auf Fragestellungen aus dem strategischen Management. Verschiedene Aspekte, die in Zusammenhang mit strategischen Al-

¹ Vgl. Park, Zhou (2005), S. 532–533.

² Vgl. Patel, Pavitt (1998a), S. 204–205.

³ Vgl. Wrona, Schell (2003), S. 307.

⁴ Vgl. Möller, Svahn (2005), S. 78; Saxton (1997), S. 453.

⁵ Vgl. Cools, Roos (2005), S. 6.

⁶ Vgl. Rasche (2000), S. 76.

lianzen stehen und in der Literatur intensiv diskutiert werden, sind in der vorliegenden Arbeit bewusst von dem Gegenstand der Betrachtung ausgenommen. Dazu gehört unter anderem die Betrachtung des Zusammenhangs zwischen strategischen Allianzen und wettbewerbsfeindlichem, teilweise illegalem Verhalten von Unternehmen.¹ Häufig sind strategische Allianzen aufgrund von Wissens- und Technologietransfer auch Kritik auf politischer oder gesellschaftlicher Ebene ausgesetzt, die ebenfalls nicht thematisiert wird.² Auch die Auswirkungen von strategischen Allianzen auf politische und gesellschaftliche Institutionen sind nicht Gegenstand der Betrachtung.³ Ebenso nicht betrachtet werden die Auswirkungen von strategischen Allianzen auf die externe Rechnungslegung und steuerliche Behandlung bei den Partnerunternehmen.⁴

¹ Vgl. Gnyawali et al. (2006), S. 509; Nielsen (1988), S. 476; Vonortas (2000), S. 258

² Vgl. Afriyie (1988), S. 93; Hladik (1988), S. 194.

³ Vgl. Behrendt (2007), S. 3.

⁴ Vgl. hierzu die Arbeiten von Küting, Heiden (2003) und Kußmaul, Richter (2003).

3 Theoretische Erklärungsansätze strategischer Allianzen

Innerhalb der Forschungsrichtung des strategischen Managements hat sich eine Vielzahl theoretischer Ansätze entwickelt, in deren Mittelpunkt die Erklärung die Frage steht, warum Unternehmen einer Branche unterschiedliche Renditestrukturen aufweisen.¹ Einen Grund für die unterschiedlichen Ansätze sieht Rasche in der Equifinalität und der Multifinalität bei der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen.² Equifinalität beschreibt das Phänomen, dass ein bestimmter Wettbewerbsvorteil durch verschiedene Aktionen erzielt werden kann. Multifinalität charakterisiert das Phänomen, dass identische Aktionen unterschiedliche Auswirkungen auf Wettbewerbsvorteile haben. Astley und Van de Ven sowie Zan und Zambon verweisen auf Vorteile in Zusammenhang mit der Vielzahl der theoretischen Ansätze, da Aspekte aus unterschiedlichen Perspektiven untersucht werden und dabei neue Phänomene entdeckt werden können.³ So belegen auch Nag et al. in einer Untersuchung den interdisziplinären Charakter der Forschungsbeiträge im strategischen Management.⁴ Allerdings sehen Astley und Van de Ven auch das Problem der Unübersichtlichkeit, das Gemeinsamkeiten zwischen den Ansätzen verdeckt.⁵ Um die Bedeutung und Zusammenhänge der theoretischen Ansätze im strategischen Management zu identifizieren, wurde eine empirische, bibliometrische Literaturanalyse durchgeführt. Nach Ramos-Rodriguez und Ruíz-Navarro umfassen bibliometrische Auswertungen mathematische und statistische Analysen von Daten über das Erscheinen und die Nutzung von Publikationen.⁶ Über die Datenbank „Web of Science“ wurde ein Sample der wichtigsten Beiträge zum strategischen Management identifiziert, welches 8855 Einträge von 9570 Autoren aus 457 Zeitschriften und insgesamt 172749 zitierte Referenzen umfasst. Der Zeitraum der Untersuchung beginnt 1956 und endet am 30. April 2008. Dieses Vorgehen ist ähnlich der Methodik, die von Ramos-Rodriguez und Ruíz-Navarro angewendet wird.⁷ Die nachfolgende Abbildung zeichnet im zeitlichen Verlauf die Anzahl der erschienenen Beiträge des Samples nach und dokumentiert die steigende Bedeutung des Forschungsfeldes des

¹ Vgl. Bowman et al. (2002), S. 45; Das, Teng (1998), S. 22; Mahoney (1993), S. 174; Pettigrew et al. (2002), S. 5; Rumelt et al. (1991), S. 7; Williamson (1991b), S. 75.

² Vgl. Rasche (2000), S. 70. Rasche (2004), S. 203.

³ Vgl. Astley, Van de Ven (1983), S. 245; Zan, Zambon (1993), S. 27.

⁴ Vgl. Nag et al. (2007), S. 940.

⁵ Vgl. Astley, Van de Ven (1983), S. 245.

⁶ Vgl. Ramos-Rodriguez, Ruíz-Navarro (2004), S. 981.

⁷ Vgl. Ramos-Rodriguez, Ruíz-Navarro (2004), S. 984.

strategischen Managements. Dieses Ergebnis bestätigt Untersuchungen von Phelan et al. und Podsakoff et al..¹

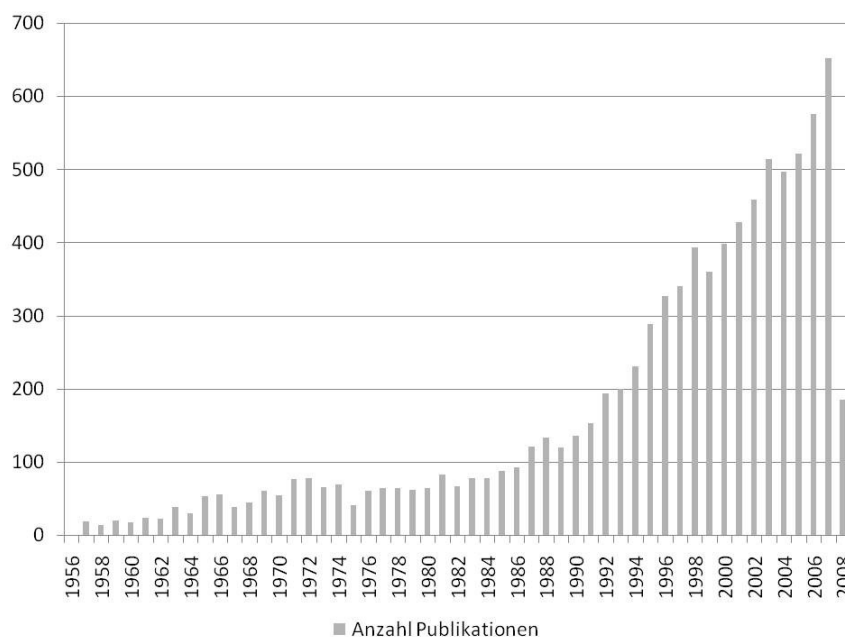


Abb. 22: Steigende Anzahl von Beiträgen im strategischen Management

Es erfolgte eine Auswertung mittels der Software HistCite, bei der zunächst die wichtigsten 15 Autoren anhand der Bedeutung bezüglich ihrer Zitierung identifiziert wurden. In einem weiteren Schritt wurden die 50 wichtigsten Beiträge dieser Autoren ebenfalls nach Häufigkeit der Zitierung identifiziert und Zusammenhänge untersucht, die in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sind. Die Einbeziehung weiterer Autoren, beziehungsweise weiterer Beiträge, hat zu keinem wesentlich erhöhten Erkenntnisgewinn geführt, eine Reduktion jedoch zu unschärferen Zusammenhängen. Die vorgeschlagene Auswahl scheint die wesentlichen Entwicklungen im strategischen Management abzubilden. Die Untersuchung folgt dabei den Arbeiten von Cottrill et al. und Culnan.² Eine detaillierte Darstellung der Untersuchung findet sich im Anhang der Arbeit.

¹ Vgl. Phelan et al. (2002), S. 1165; Podsakoff et al. (2005), S. 486

² Vgl. Cottrill et al. (1989), S. 181; Culnan (1987), S. 345.

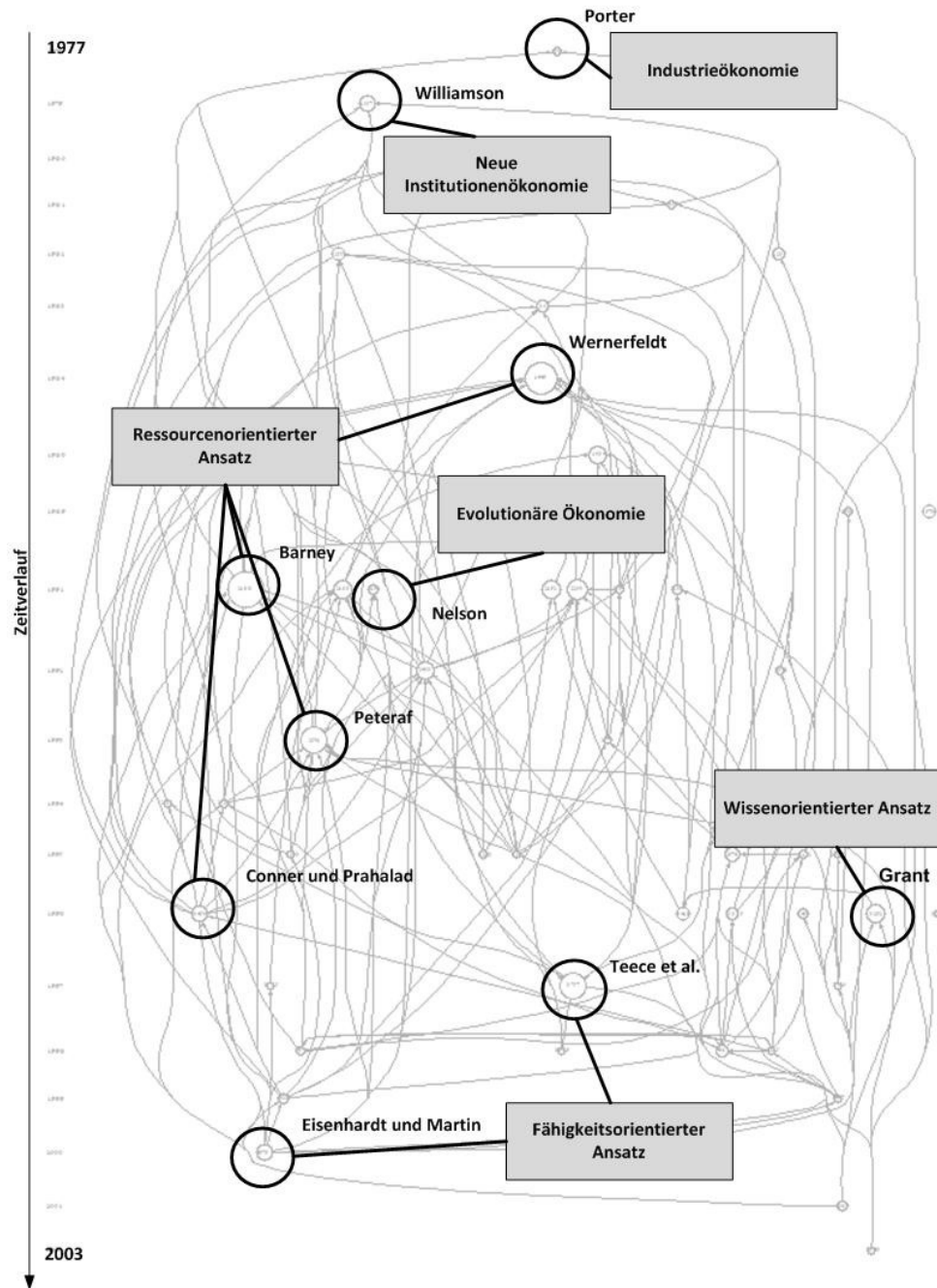


Abb. 23: Entwicklung theoretischer Ansätze im strategischen Management

Die Abbildung zeigt die dominanten Erklärungsansätze im strategischen Management in zeitlicher Abfolge. Grundlagen wurden sowohl von Porter und anderen Vertretern der Industrieökonomie gelegt als auch von Williamson und weiteren Vertretern der neuen Institutionenökonomie. Die evolutionäre Ökonomie, in der Abbildung repräsentiert von Nelson, übt zwar einen Einfluss auf das strategische Management aus, konnte sich aber bislang nicht als bedeutender Ansatz etablieren. Die Forschung im strategischen Management wird von Vertretern des ressourcenorientierten Ansatzes dominiert (Barney, Wernerfeldt, Peteraf, Conner und

Prahalad). Der wissensorientierte Ansatz scheint präsenter als die evolutionäre Ökonomie zu sein, verglichen mit dem ressourcenorientierten Ansatz allerdings nur eine eingeschränkte Bedeutung zu haben. Die identifizierten theoretischen Ansätze werden auch von Müller-Stewens und Lechner sowie Hungenberg als die wichtigsten Ansätze im strategischen Management eingeschätzt.¹ Mit den Beiträgen von Teece et al., Eisenhardt und Martin scheint sich der fähigkeitsorientierte Ansatz als neue Erklärungsperspektive zu etablieren. Der fähigkeitsorientierte Ansatz, der sich derzeit in der Entwicklung befindet, scheint auch eine geeignete theoretische Grundlage für die beschriebenen Forschungsfragen zu sein und steht daher im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit, da unternehmensinterne Prozesse untersucht werden.² Diesem Ansatz wird im folgenden vierten Kapitel eine hervorgehobene Position eingeräumt. Die nachfolgende Abbildung skizziert die über die empirische Untersuchung identifizierten Einflüsse, benennt die wichtigsten Beiträge aus den einzelnen theoretischen Ansätzen, die auf die Entwicklung des fähigkeitsorientierten Ansatz als neue theoretische Grundlage im strategischen Management verweisen und zeigt deren Zusammenhänge auf. Die Einordnung der unterschiedlichen Einflüsse folgt dabei den Ergebnissen der Literaturanalyse.

¹ Vgl. Müller-Stewens, Lechner (2001), S. 102-113 und S. 276–283; Hungenberg (2006), S. 61–65.

² Vgl. Nooteboom (2004), S. 8. Hagedoorn et al. schätzen den fähigkeitsorientierten Ansatz als wichtigen Erklärungsansatz in der Forschung zu strategischen Allianzen ein. Vgl. Hagedoorn et al. (2000), S. 572.

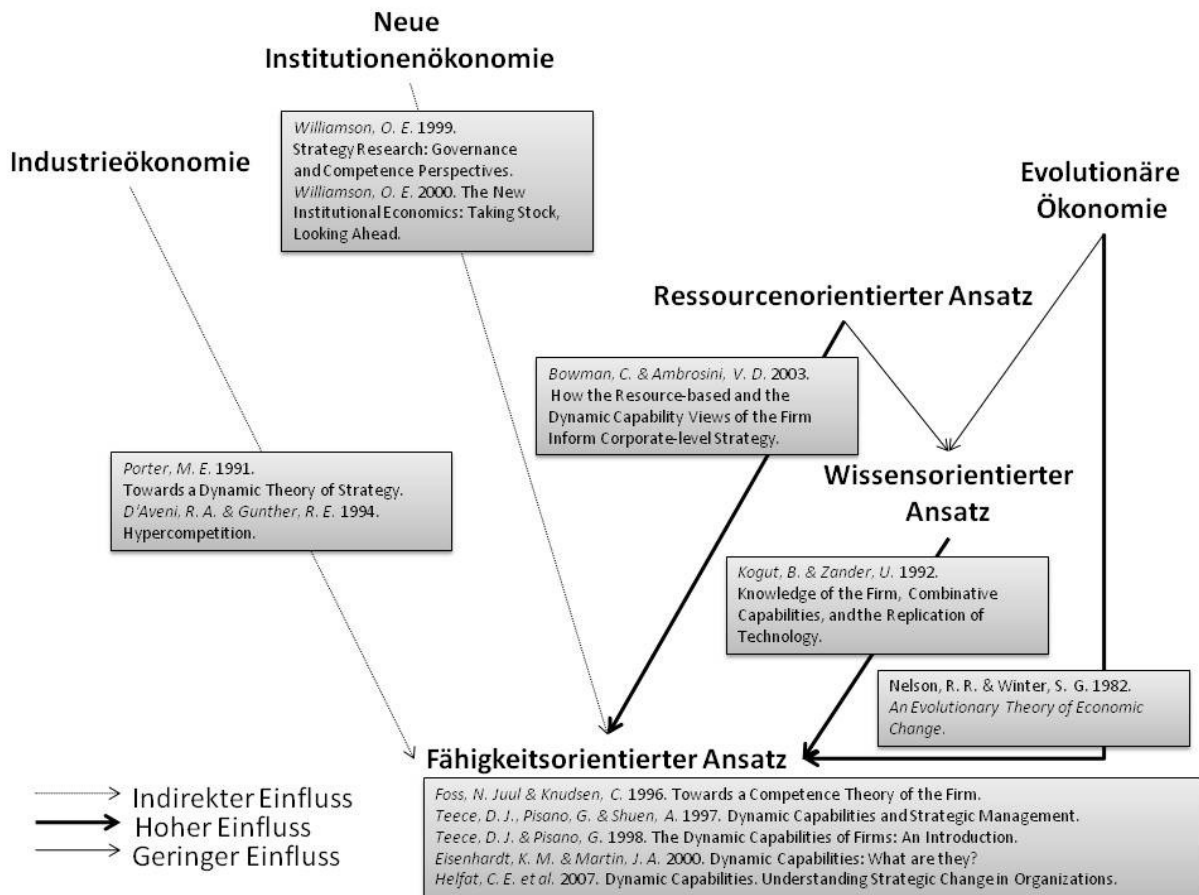


Abb. 24: Entwicklung des fähigkeitsorientierten Ansatzes

Die gestiegene Bedeutung strategischer Allianzen wird aus den Erklärungsansätzen heraus unterschiedlich untersucht.¹ Mellewigt und Balling stellen fest, dass kein einheitlicher Zugang zu strategischen Allianzen existiert.² So führt Mellewigt aus, dass weiterhin erhebliche Erklärungslücken in der Forschung zu strategischen Allianzen vorhanden sind.³ Bei der theoretischen Betrachtung strategischer Allianzen dominieren nach Duysters et al. sowie Wrona und Schell acht Ansätze.⁴

- (1) Neue Institutionenökonomie, insbesondere die Transaktionskostentheorie
- (2) Industrieökonomie
- (3) Evolutionäre Ökonomie
- (4) Ressourcenorientierter Ansatz

¹ Vgl. Doz (2001), S. v; Dussauge, Garrette (1999), S. 35; Reuer (2004), S. 13.

² Vgl. Balling (1998), S. 50; Mellewigt (2003), S. 26.

³ Vgl. Mellewigt (2003), S. 3.

⁴ Vgl. Duysters et al. (2004), S. 86; Wrona, Schell (2003), S. 315.

- (5) Wissensorientierter Ansatz
- (6) Fähigkeitsorientierter Ansatz
- (7) Netzwerktheorie
- (8) Sozialkapitaltheorie

Da die Betrachtung von Netzwerken in der vorliegenden Arbeit nicht im Fokus steht, werden die Netzwerktheorie, wie sie beispielweise Kappelhoff vorschlägt, und die Sozialkapitaltheorie nicht berücksichtigt.¹ Ebenso nicht betrachtet wird die neoklassisch-produktionstechnische Sicht, die zur Erklärung kooperativen Verhaltens aufgrund des Verzichts der Betrachtung von Unsicherheit und der Strukturierung von ökonomischen Aktivitäten nicht geeignet erscheint.² Auch verhaltensorientierte Ansätze und die Theorie der öffentlichen Güter, die einzelne Autoren zur Erklärung strategischer Allianzen heranziehen, werden nicht berücksichtigt, da kein Erklärungsbeitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen erwartet wird.³

Die nachfolgende Darstellung der verschiedenen Ansätze folgt grob der zeitlichen Entwicklung und beginnt mit der neuen Institutionenökonomie. Anschließend werden die Industrieökonomie sowie die evolutionäre Ökonomie diskutiert. Im Folgenden werden der ressourcenorientierte Ansatz und seine jüngeren Entwicklungen, der wissensorientierte sowie der fähigkeitsorientierte Ansatz dargestellt. In diesen Ansätzen wird aktuell das größte Erklärungspotenzial in Zusammenhang mit strategischen Allianzen vermutet.⁴ Aufgrund der Bedeutung des fähigkeitsorientierten Ansatzes als Grundlage der vorliegenden Arbeit wird dieser im nachfolgenden vierten Kapitel separat betrachtet. Bei der Betrachtung und Bewertung der theoretischen Ansätze werden der Erklärungsbeitrag für strategische Allianzen und die Berücksichtigung des Phänomens einer hohen Wettbewerbsdynamik in den Vordergrund gestellt.

¹ Vgl. Kappelhoff (1999), S. 50–51. Einige Autoren, wie Zentes et al. gewichten die Bedeutung der Spieltheorie höher, als es in dieser Arbeit zum Ausdruck kommt. Vgl. Zentes et al. (2003a), S. 18. Dies trifft auch auf die Strukturierungstheorie zu, deren Bedeutung unter anderem Wrona und Schell hervorheben. Vgl. Wrona, Schell (2003), S. 315. Beide Ansätze werden am Abschluss dieses Kapitels erörtert.

² Vgl. Swoboda (2003), S. 40.

³ Vgl. Monge et al. (1998), S. 430.

⁴ Vgl. Von der Oelsnitz (2003), S. 185.

3.1 Neue Institutionenökonomie

Einen wichtigen theoretischen Ansatz zur Erklärung strategischer Allianzen bietet die neue Institutionenökonomie, die auf den Beitrag „The Nature of the Firm“ von Coase zurückgeht, der 1937 erschien.¹ Ausgangspunkt ist die Fragestellung, warum Unternehmen existieren. Die Existenz von Unternehmen als hierarchische Organisationen wird mit Kostenvorteilen bei der Durchführung von Transaktionen gegenüber Märkten begründet. Beide Formen, Markt und Hierarchie, repräsentieren alternative Strukturen von Organisation.² Diese beiden unterschiedlichen institutionellen Arrangements werden mit dem Begriff Governancestruktur bezeichnet.³ Mit dem Beitrag von Coase wurde das Denken über Organisationen im Allgemeinen nachhaltig verändert und der Grundstein für eine neue Theorierichtung gelegt.⁴ Williamson sieht in dem Beitrag von Coase auch die eigentliche Geburtsstunde des strategischen Managements.⁵ Im Mittelpunkt der neuen Institutionenökonomie stehen Institutionen, die Normen, Regeln oder auch korporative Gebilde umfassen können, wie Picot und Fiedler darstellen.⁶ Im Rahmen der neuen Institutionenökonomie werden implizit verschiedene Verhaltensannahmen für die beteiligten Akteure getroffen, insbesondere die begrenzte Rationalität und Opportunismus.⁷ Gegenüber anderen Ansätzen ist die Integration von Akteuren von zentraler Bedeutung, wie Ménard betont.⁸ Diese Akteure sind einer gewissen Unsicherheit über das Ergebnis ihres Handelns ausgesetzt.⁹

Die neue Institutionenökonomie ist keine einheitliche Theorie, sondern umfasst im Wesentlichen drei unterschiedliche Richtungen:¹⁰ Die Prinzipal-Agenten-Theorie, die Theorie der Verfügungsrechte und die Transaktionskostentheorie.

¹ Vgl. Coase (1937), S. 386, Coase (1991b), S. 34; Ménard (2000), S. 234; Ménard (2005), S. 281; Rumelt et al. (1991), S. 14; Williamson (1996), S. 132; Williamson (1999b), S. 1088.

² Vgl. Williamson (1999a), S. 33.

³ Vgl. Brunnengräber et al. (2004), S. 15.

⁴ Vgl. Dugger (1990), S. 429; Rosen (1991), S. 75; Williamson (1988), S. 568; Williamson (1991a), S. 3..

⁵ Vgl. Williamson (1991b), S. 90.

⁶ Vgl. Picot, Fiedler (2002b), S. 244.

⁷ Vgl. Langerfeldt (2003), S. 56; Powell (1996), S. 215; Williamson (1991c), S. 93, Williamson (1999b), S. 1089.

⁸ Vgl. Ménard (2005), S. 284.

⁹ Vgl. Ménard (2004), S. 357.

¹⁰ Vgl. Opper (2001), S. 602; Swoboda (2003), S. 47; Woratschek, Roth (2003), S. 147.

Transaktionskostentheorie

Williamson hebt die Transaktionskostentheorie gegenüber den anderen Theorierichtungen hervor und weist ihr eine dominante Position im Rahmen der neuen Institutionenökonomie zu.¹ Dies spiegelt sich auch im strategischen Management wider, wie Carroll et al. ausführen.² Im Mittelpunkt der Transaktionskostentheorie steht die Frage, wie Transaktionen möglichst effizient organisiert werden können.³ Transaktionen sind der Prozess des Leistungstausches, in dessen Rahmen eine Übertragung von Verfügungsrechten erfolgt und stellen die zentrale Analyseeinheit dar.⁴ Dabei werden die Rahmenbedingungen, wie kulturelle Normen und Werte, Rechtssysteme und andere externe Faktoren als konstant angenommen und nur die impliziten Kosten der betrachteten Transaktion als maßgeblich angesehen.⁵ Bei der Durchführung von Transaktionen fallen Kosten an, die in Märkten als Transaktionskosten und innerhalb von Hierarchien als Hierarchiekosten bezeichnet werden. Idealtypisch gehen Vertreter der Transaktionskostentheorie von den Governancestrukturen, Markt und Hierarchie, aus.⁶ Bei steigender Spezifität, Häufigkeit und Unsicherheit werden hierarchische Governancestrukturen als vorteilhaft angenommen, erklärt Swoboda.⁷ Evans und Wolf weisen den Einfluss weiterer Faktoren, wie etwa Vertrauen, nach, die Transaktionskosten verringern.⁸

Mariti und Smiley ergänzen kooperative Governancestrukturen als dritten Typ, der unter anderem von Williamson und Ménard auch als hybride Governancestruktur bezeichnet wird.⁹ Hybride Governancestrukturen beschreiben Organisationen, die sowohl Markt- als auch Hierarchieelemente umfassen, unter anderem strategische Allianzen.¹⁰ Ménard weist auf das Defizit einer einheitlichen Definition von hybriden Governancestrukturen hin.¹¹

¹ Vgl. Williamson (1985), S. 15.

² Vgl. Carroll et al. (1999), S. 71.

³ Vgl. Williamson (1991b), S. 79; Williamson (1999b), S. 1088.

⁴ Vgl. Williamson (1988), S. 571; Williamson (2000a), S. 24.

⁵ Vgl. Williamson (1998), S. 22.

⁶ Vgl. Williamson (1999b), S. 1088; Williamson (2002b), S. 179.

⁷ Vgl. Swoboda (2003), S. 48.

⁸ Vgl. Evans, Wolf (2005), S. 104.

⁹ Vgl. Mariti, Smiley (1983), S. 437; Ménard (2000), S. 249; Ménard (2004), S. 347; Ménard (2005), S. 294; Powell (1996), S. 216; Schneider, Kenis (1996), S. 13; Williamson (2002b), S. 181.

¹⁰ Vgl. Jacobides, Billinger (2006), S. 250.

¹¹ Vgl. Ménard (2004), S. 160.

Theorie der Verfügungsrechte

Die Theorie der Verfügungsrechte nimmt im strategischen Management einen geringeren Stellenwert ein als die Transaktionskostentheorie. Die Forschungsfrage ist identisch, allerdings beantwortet die Theorie der Verfügungsrechte diese mit vollständigen Verträgen.¹ Dabei werden an Märkten nicht Güter getauscht, sondern Verfügungsrechte, die Rechtsbündel repräsentieren.² Verfügungsrechte setzen sich aus dem Recht der Nutzung, der Gewinneinbehaltung, dem Recht der Veränderung und dem Recht auf Veräußerung von Gütern zusammen.³ Im Mittelpunkt steht die effiziente Zuweisung von Handlungs- und Verfügungsrechten an Personen, die wiederum über Anreize auf das Verhalten wirken.⁴ Es werden Zusammenhänge zwischen Prinzipal und Agent betrachtet und systematisiert. Auch in dieser Betrachtungsweise entscheiden die Kosten über die Wahl der geeigneten Kontrollinstrumente.

Prinzipal-Agenten-Theorie

Die Prinzipal-Agenten-Theorie wird auch als Vertretungstheorie bezeichnet und behandelt die effiziente Gestaltung von Auftragsbeziehungen zwischen Prinzipalen und Agenten.⁵ Dabei basiert die Theorie auf einem Vertragskonstrukt, einer Verhaltensannahme der Agenten sowie einer Vertragsgestaltung, unter Berücksichtigung von Agenturkosten.⁶ Annahme ist, dass Agenten über einen Entscheidungsspielraum verfügen und ihnen opportunistisches Verhalten unterstellt wird. Sie können versteckte Aktionen (hidden action) ausführen oder über versteckte Informationen (hidden information) gegenüber ihren Prinzipalen verfügen.⁷ Daher befasst sich die Prinzipal-Agenten-Theorie mit Unsicherheiten, die in Zusammenhang mit Verträgen auftreten.⁸

¹ Vgl. Alchian, Demsetz 1973, S. 16–18; Williamson (2002b), S. 173; Williamson (2002a), S. 439.

² Vgl. Woratschek, Roth (2003), S. 148:

³ Vgl. Opper (2001), S. 604.

⁴ Vgl. Opper (2001), S. 604; Woratschek, Roth (2003), S. 149.

⁵ Vgl. Opper (2001), S. 605–606.

⁶ Vgl. Ebers, Gotsch (2001), S. 210.

⁷ Vgl. Ebers, Gotsch (2001), S. 213; Opper (2001), S. 606.

⁸ Vgl. Swoboda (2003), S. 50.

3.1.1 Strategische Allianzen

Vertreter der neuen Institutionenökonomie haben sich bereits frühzeitig mit dem Phänomen von strategischen Allianzen als hybride Governancestruktur beschäftigt.¹ Grandori entwickelt aus der Perspektive der Verfügungsrechte das Konzept der Beziehungsverträge (relational contracting), die Allianzbeziehungen beschreiben.² Balakrishnan und Koza untersuchen mit der Prinzipal-Agenten-Theorie Informationsasymmetrien bei strategischen Allianzen.³ Reuer und Ragozzino weisen mittels der Prinzipal-Agenten-Theorie Agenturrisiken nach, die das Investitionsverhalten in strategischen Allianzen beeinflussen.⁴ Der dominierende Erklärungsansatz für strategische Allianzen ist innerhalb der neuen Institutionenökonomie die Transaktionskostentheorie, wie Sydow betont.⁵ Diese erklärt die Vorteilhaftigkeit strategischer Allianzen gegenüber Märkten und Hierarchien in Bezug auf die Transaktionskosten bei einer bestimmten Spezifität der Transaktion, wie folgende Abbildung von Picot et al. verdeutlicht.⁶

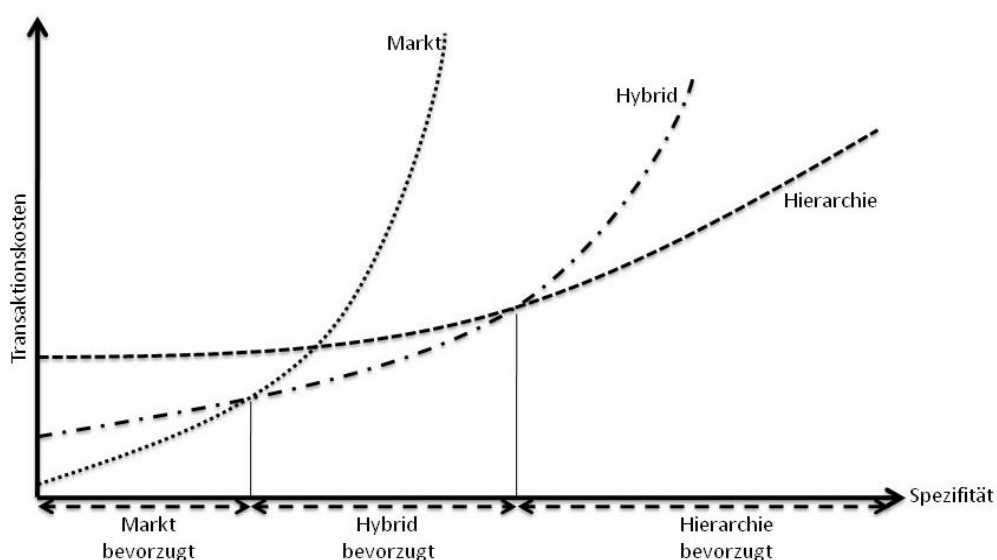


Abb. 25: Hybride Governancestrukturen zwischen Markt und Hierarchie⁷

¹ Vgl. Bienert (2002), S. 89; Dussauge, Garrette (1999), S. 35; Grandori, Soda (1995), S. 205; Kupke, Legel (2006), S. 54; zu Knyphausen-Aufseß (2005), S. 15; Osborn, Baughn (1990), S. 504.

² Vgl. Grandori (2006), S. 127–128. Auch Rosenkranz und Schmitz betrachten strategische Allianzen aus der Perspektive der Verfügungsrechte. Vgl. Rosenkranz, Schmitz (2004), S. 84.

³ Vgl. Balakrishnan, Koza (2004), S. 118.

⁴ Vgl. Reuer, Ragozzino (2006), S. 39.

⁵ Vgl. Sydow (1999), S. 165.

⁶ Vgl. Bocquet (2007), S. 322; Buckley, Chapman (1997), S. 78; Faulkner, de Rond (2001b), S. 7; Kogut (1988b), S. 321; Love et al. (2002), S. 198; Osborn, Hagedoorn (1997), S. 264.

⁷ Picot et al. (2003), S. 54.

Garcia-Canal ergänzt diese Abbildung durch eine Unterscheidung zwischen Vertragsallianzen und Joint Ventures.¹ Bei geringerer Komplexität weisen Vertragsallianzen gegenüber Joint Ventures geringere Transaktionskosten auf.

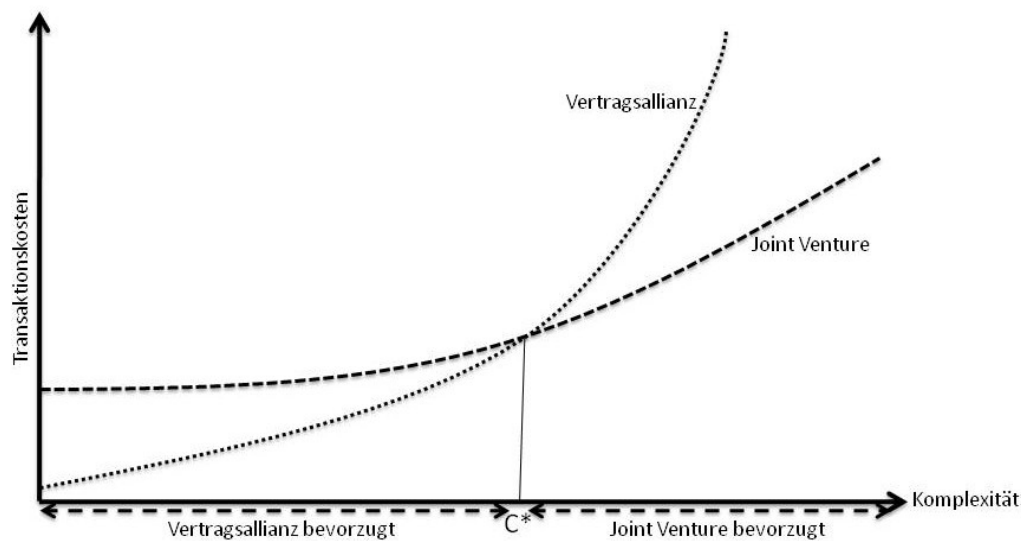


Abb. 26: Vertragsallianzen und Joint Ventures²

Bienert vermutet bei hybriden Governancestrukturen Flexibilitätsvorteile gegenüber Hierarchien sowie stärkere Bindungen zwischen den Partnern als bei Markttransaktionen.³ Als wichtigen Faktor bei hybriden Governancestrukturen schätzen verschiedene Autoren Vertrauen ein und sehen darin das dominierende Koordinationsmittel.⁴ Trotz der Bedeutung von Vertrauen bleibt aus der Perspektive der neuen Institutionenökonomie Opportunismus das Leitmotiv der Unternehmen zur Bildung strategischer Allianzen, wie Staber sowie Woratschek und Roth betonen.⁵ Josserand et al. merken an, dass Opportunismus gleichzeitig die am häufigsten diskutierte Bedrohung für strategische Allianzen ist.⁶ Intensiv wird in diesem Zusammenhang die optimale Dauer strategischer Allianzen diskutiert. Reuer und Ariño betonen, dass strategische Allianzen mit einer zeitlichen Limitierung zwar die Gefahr opportunistischen Verhaltens vergrößern und die Motivation der Partner zu Investitionen begrenzen, diese Allianzen jedoch

¹ Vgl. Garcia-Canal (1996), S. 778.

² Garcia-Canal (1996), S. 778.

³ Vgl. Bienert (2002), S. 91.

⁴ Vgl. Bienert (2002), S. 91–92; Buckley, Chapman (1998), S. 380; Legel, Kupke (2007), S. 71.

⁵ Vgl. Staber (1999), S. 60; Woratschek, Roth (2003), S. 159.

⁶ Vgl. Josserand et al. (2004), S. 39.

flexibler an eine veränderte Wettbewerbsumwelt angepasst werden können.¹ Um opportunistisches Verhalten einzugrenzen, streben Unternehmen nach langfristigen Partnerschaften, identifiziert Lam.² Strategische Allianzen ohne Zeitbegrenzung implizieren einen „Schatten der Zukunft“, der opportunistisches Verhalten begrenzt und bewirkt, dass die Partner verstärkt in die strategische Allianz investieren.³ Ketchen et al. argumentieren allerdings, dass strategische Allianzen mit langfristiger Orientierung zu unflexiblen Strukturen tendieren, die Informationsflüsse begrenzen und so ebenfalls unkooperatives Verhalten fördern.⁴

Auch die Auswirkung von Innovationen im Bereich von IKT werden innerhalb der Transaktionskostentheorie diskutiert, da vermutet wird, dass die Entstehung hybrider Governancestrukturen über eine Verringerung von Suchkosten, Vertragskosten, Kosten für Koordination und Risikokosten begünstigt wird.⁵

3.1.2 Bewertung

Gegenüber anderen theoretischen Ansätzen hebt Williamson die zahlreichen empirischen Analysen hervor, die er als Vorteil wertet, da sie die Überprüfbarkeit belegen.⁶ Williamson sieht allerdings weiterhin Erklärungsdefizite, die er mit einer hohen Komplexität bei der Betrachtung von Institutionen begründet.⁷

Kogut und Zander kritisieren, dass eine Beschreibung von Unternehmen durch Governancestrukturen die Realität nicht widerspiegelt und Opportunismus eine zu dominante Rolle in dem Erklärungsansatz einnimmt.⁸ Auch Madhok, Wieland und Becker sehen eine Schwäche des Ansatzes durch die Vernachlässigung sozialer Aspekte und interner Prozesse in Unternehmen.⁹ Sydow kritisiert, dass eine Rationalität der Akteure angenommen wird, die in der Realität nicht existiert.¹⁰ Madhok argumentiert, die Transaktionskostentheorie sei aufgrund

¹ Vgl. Reuer, Ariño (2002), S. 317.

² Vgl. Lam (2004), S. 58.

³ Vgl. Ariño, Reuer (2004), S. 41.

⁴ Vgl. Ketchen et al. (2004), S. 787.

⁵ Vgl. Bettis, Hitt (1995), S. 14; Child (1987), S. 35; Picot, Reichwald (1994), S. 564; Pohle et al. (2005b), S. 3.

⁶ Vgl. Williamson (2000b), S. 605.

⁷ Vgl. Williamson (1994a), S. 46; Williamson (2000b), S. 595.

⁸ Vgl. Kogut, Zander (1993), S. 627.

⁹ Vgl. Madhok (1996), S. 580; Wieland, Becker (2000), S. 37.

¹⁰ Vgl. Sydow (1999), S. 166.

dieser Defizite nicht in der Lage, eine umfassende Organisationstheorie abzubilden.¹ Dem schließt sich Simon an, der auf fehlende Elemente, wie Autorität, Identifikation und Koordination hinweist.² Demsetz und Winter kritisieren, dass Wissen in der Transaktionskostentheorie weitgehend ignoriert wird.³

Bezogen auf die Erklärung strategischer Allianzen sehen Osborn und Baughn sowie Foss die Fokussierung auf Transaktionskosten als problematisch an, da wichtige Faktoren ausgeblendet werden.⁴ Sydow befürwortet eine stärkere Einbeziehung von Vertrauen als Faktor.⁵ Kogut und Singh stellen fest, dass Transaktionskosten eine wichtige Erklärung für strategische Allianzen darstellen, allerdings auch strategische Motive eine bedeutende Rolle spielen.⁶ Die Transaktionskostentheorie erklärt, warum strategische Allianzen als Governancestruktur vorteilhaft sind, ignoriert allerdings die Entwicklungen nach der Entscheidung über die Governancestruktur.⁷ Dugger erläutert, dass die statische Optimierung der Governancestrukturen einer Prozessbetrachtung vorgezogen wird.⁸ Die Transaktionskostentheorie weist daher einen implizit statischen Charakter auf, argumentieren verschiedene Autoren.⁹ Jacobides und Winter verweisen auf die Erfordernis, Entwicklungsprozesse von und in Unternehmen zu betrachten.¹⁰ Daher sehen Khanna, Love et al. sowie Arranz und de Arroyabe die Notwendigkeit, den Ansatz der Transaktionskostentheorie durch andere theoretische Ansätze zur Erklärung strategischer Allianzen zu komplettieren.¹¹

Williamson greift die Kritik teilweise auf und führt aus, dass die Wahl der Governancestruktur und auch die Durchführung von Transaktionen innerhalb einer Governancestruktur nicht

¹ Vgl. Madhok (1996), S. 577, Madhok (2001), S. 92.

² Vgl. Simon (1996), S. 71.

³ Vgl. Demsetz (1991), S. 171; Winter (1991), S. 189.

⁴ Vgl. Foss (1993), S. 275; Osborn, Baughn (1990), S. 516.

⁵ Vgl. Sydow (1999), S. 169.

⁶ Vgl. Kogut, Singh (1988), S. 250.

⁷ Vgl. Khanna (1998), S. 341.

⁸ Vgl. Dugger (1990), S. 424.

⁹ Vgl. Hagel, Brown (2005), S. 84; Hennart (2004), S. 95; Sydow (1999), S. 166; Zahn et al. (2006), S. 132; Coase spricht in Zusammenhang mit der Statik von dem Phänomen des sich bewegenden Gleichgewichts (moving equilibrium). Vgl. Coase (1937), S. 403. Williamson widerspricht dem Vorwurf der Statik und verweist auf verschiedene dynamische Prozesse, wie Verhandlungen, die in der Transaktionskostentheorie berücksichtigt werden. Darüber hinaus verweist Williamson auf das grundsätzliche Problem einer dynamischen Betrachtung in theoretischen Ansätzen. Vgl. Williamson (2000a), S. 41-42.

¹⁰ Vgl. Jacobides, Winter (2003), S. 31; Wieland, Becker (2000), S. 39.

¹¹ Vgl. Arranz, de Arroyabe (2007), S. 296; Khanna (1998), S. 341; Love et al. (2002), S. 200.

in Isolation erfolgen.¹ Demnach existieren nach Williamson vier Ebenen der Ökonomie der Institutionen, die als Analyserahmen dienen.² Bei der Untersuchung der verschiedenen Governancestrukturen verweist Williamson auf die Notwendigkeit einer interdisziplinären Betrachtung.³

	Ebene	Veränderungs- Geschwindigkeit (Jahre)	Ziel
Ebene 1	Verankerung Informelle Institutionen, Traditionen, Normen, Religion	10 ² bis 10 ³	Häufig nicht bestimmbar / spontan
Ebene 2	Institutionelle Umwelt Formelle Spielregeln (Politik, Rechtsprechung, Bürokratie)	10 bis 10 ²	Schaffen einer geeigneten institutionellen Umwelt
Ebene 3	Governance Spielweise (zum Beispiel Verträge)	1 bis 10	Grundlegende Wahl der richtigen Governancestruktur
Ebene 4	Ressourcenallokation und Beschäftigung (Preise, Mengen, Anreize)	laufend	Feinabstimmung der Bedingungen

Abb. 27: Ebenen der Institutionen⁴

Über die dargestellten unterschiedlichen Ebenen öffnet Williamson die neue Institutionenökonomie für andere theoretische Ansätze und verweist auf den fähigkeitsorientierten Ansatz, den er auf der vierten Ebene sieht.⁵ Die Ergänzung der neuen Institutionenökonomie, insbesondere der Transaktionskostentheorie, um eine Betrachtung von Unternehmensressourcen

¹ Vgl. Williamson (1998), S. 23.

² Vgl. Williamson (2000b), S. 597.

³ Vgl. Williamson (1994b), S. 325.

⁴ Williamson (2000b), S. 597.

⁵ Vgl. Williamson (2000a), S. 21. Eine Annahme, der einige Vertreter entgegen treten, indem sie hervorheben, dass wichtige Bestandteile des fähigkeitsorientierten Ansatzes, wie Pfadabhängigkeiten, in der neuen Institutionenökonomie ignoriert werden. Vgl. Dosi, Marengo (2000), S. 90.

und -fähigkeiten sehen auch andere Autoren als wichtige Weiterentwicklungen.¹ Sydow verweist auf die bislang nicht berücksichtigte Wettbewerbsumwelt in der Transaktionskostentheorie, die ebenfalls integriert werden sollte.²

Das grundsätzliche Problem bei der Anwendung der neuen Institutionenökonomie im strategischen Management ist, dass diese die Existenz von Unternehmen erklärt, wie Coase feststellt, jedoch nach seiner eigenen Aussage Defizite hat, Unterschiede zwischen Unternehmen zu begründen.³ Damit wird die grundlegende Forschungsmotivation im strategischen Management nicht aufgegriffen.

3.2 Industrieökonomie

Ausgehend von Ansätzen, die Weltwirtschaftskrise zwischen 1929 und 1933 zu erklären, konstituierte sich der theoretische Ansatz der Industrieökonomie (industrial organization economics).⁴ Ursprüngliches Ziel war, durch wissenschaftliche Erkenntnisse und Modelle Regierungen bei ihren Entscheidungen zu unterstützen.⁵ Die Industrieökonomie war nach Rumelt et al. und Beinhocker in den 1980er Jahren bis Anfang der 1990er Jahre der dominante Ansatz im strategischen Management.⁶ Die empirischen Arbeiten haben daran einen großen Anteil.⁷ Insbesondere die Arbeiten von Bain und Porter haben nach Aussage von Van den Bosch, Barney und Foss zu der hohen Bedeutung der Industrieökonomie beigetragen.⁸ Der Fokus des Ansatzes wird in der Erklärung der Renditestrukturen von Branchen gesehen.⁹ Es wird angenommen, dass die Branchenstruktur die Rendite des einzelnen Unternehmens entscheidend

¹ Vgl. Foss (1996a), S. 10; Jacobides, Winter (2003), S. 1; Jacobides, Billinger (2006), S. 258; Lockett, Thompson (2001), S. 743; Madhok (1996), S. 577.

² Vgl. Sydow (1999), S. 171. Richter und Lindstädt integrieren Hyperwettbewerb in die neue Institutionenökonomie. Vgl. Richter, Lindstädt (2004), S. 200.

³ Vgl. Coase (1991a), S. 73.

⁴ Teilweise wird dieser Ansatz auch als Marktmachttheorie (market power theory) bezeichnet. Vgl. Child et al. (2005), S. 17; Faulkner, de Rond (2001b), S. 4.

⁵ Vgl. Barney (1986), S. 792. Ein Beispiel dafür ist das Kapitel „Directions for Revising Exiting Regulatory Policy“ in Bain (1959), S. 15.

⁶ Vgl. Beinhocker (1997), S. 26; Rumelt et al. (1991), S. 5. Die steigende Bedeutung des strategischen Managements in der Betriebswirtschaftslehre lässt sich auf Beiträge der Industrieökonomie zurückführen. Vgl. Carroll (1987), S. 8–9.

⁷ Vgl. Bresnahan, Schmalensee (1987), S. 371; Schmalensee (1985), S. 346.

⁸ Vgl. Barney (2002), S. 53; Foss (1996e), S. 10; Van Den Bosch (1997), S. 2.

⁹ Vgl. Bresnahan, Schmalensee (1987), S. 375; Prahalad, Hamel (1994), S. 10; Teece et al. (1997), S. 511.

mitbestimmt.¹ McGahan und Porter belegen, dass die Branche einen erheblichen Einfluss auf das Unternehmensergebnis hat und darüber hinaus außerdem teilweise die Abweichungen zwischen Unternehmen erklärt werden können.² Eine Grundannahme ist, dass Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen, wenn sie besser an die Struktur der Branche angepasst sind als Wettbewerber.³ Diese Positionierung in einer Branche beschreiben Rumelt et al. und Porter als Ziel der Unternehmensstrategie.⁴ Positionierung basiert nach Porter auf dem Produkt- und Dienstleistungsangebot, der Kundengruppe und der Vertriebswege.⁵ Vertreter der Industrieökonomie weisen der Errichtung von Markteintritts- und Austrittsbarrieren, über die konkurrierende Unternehmen von einem Eintritt abgehalten werden, eine hohe Bedeutung zu.⁶ Dadurch können sich Unternehmen innerhalb einer Branche gegenüber Konkurrenten über Skaleneffekte absichern.⁷ Bereits frühzeitig wurde innerhalb der Industrieökonomie durch Hymer auf die Bedeutung von Produktlebenszyklen verwiesen, die dem Ansatz eine, wenn auch eingeschränkte, dynamische Komponente hinzufügen, wie Porter argumentiert.⁸ Vertreter der Industrieökonomie setzen voraus, dass alle Unternehmen einer Branche eine vergleichbare Ressourcenkonfiguration aufweisen und unterstellten Ressourcen eine hohe Mobilität.

3.2.1 Wettbewerbsvorteile

Als grundlegend für einen Wettbewerbsvorteil wird das optimale Zusammenwirken aller unternehmerischen Aktivitäten zur Erreichung einer festgelegten Positionierung in einer Branche angenommen.⁹ In diesem Fall ist eine Imitation durch Wettbewerber schwierig und das Unternehmen kann einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erarbeiten, erläutert Porter.¹⁰

¹ Vgl. Bain (1959), S. 85; Barney (2002), S. 54. Dieser Zusammenhang wird auch als „structure conduct performance“ Paradigma bezeichnet. Daher kann die Industrieökonomie auch als marktorientierter Ansatz (market based view) bezeichnet werden, der der Betrachtungslogik von Außen nach Innen (outside-inside perspective) auf das Unternehmen folgt. Vgl. Zentes, Schramm-Klein (2003), S. 260–261.

² Vgl. McGahan, Porter (1997), S. 29.

³ Vgl. Grant (1991), S. 114)

⁴ Vgl. Porter (1999c), S. 41; Rumelt et al. (1991), S. 6. Unternehmensstrategie wird von operationaler Effektivität abgegrenzt. Vgl. Kasper, Mühlbacher (2006), S. 245; Porter (1996), S. 70.

⁵ Vgl. Porter (1996), S. 65–67.

⁶ Vgl. Harrigan (1986), S. 108; Porter (1999b), S. 53; Schmalensee (1985), S. 342.

⁷ Vgl. Bain (1959), S. 145.

⁸ Vgl. Hymer (1972), S. 95; Porter (1999b), S. 304.

⁹ Vgl. Porter (1991b), S. 96. Dieses Zusammenwirken wird auch als „strategic fit“ bezeichnet.

¹⁰ Vgl. Porter (1996), S. 73.

Wettbewerbsvorteile basieren überwiegend auf Skaleneffekten und der Erfahrung eines Unternehmens.¹ Porter nimmt eine Erfahrungskurve von Branchen an, die als Eintrittsbarriere wirkt.²

Die Analyse der Branche steht im Mittelpunkt der Industrieökonomie. Ein wichtiges Erklärungsmodell ist das Modell der fünf Wettbewerbskräfte von Porter zur Beschreibung und Analyse von Branchen.³ Es beschreibt einen direkten Zusammenhang zwischen der Struktur der Branche und den Renditen der Unternehmen und identifiziert die fünf wichtigsten Einflussfaktoren, wie nachfolgende Abbildung verdeutlicht.⁴

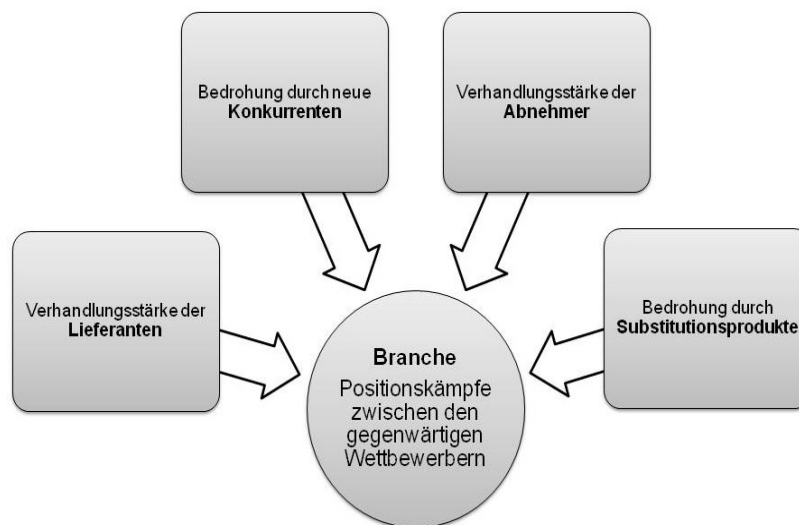


Abb. 28: Wettbewerbskräfte in einer Branche⁵

Aus den Wettbewerbskräften leitet sich nach Porter die Rendite der Branche ab.⁶ Vertreter der Industrieökonomie gehen davon aus, dass die Rendite von Unternehmen signifikant aus Monopolrenditen generiert wird.⁷ Porter beschreibt einen U-förmigen Verlauf der Rendite in Abhängigkeit von dem Marktanteil des Unternehmens, den folgende Abbildung verdeutlicht. Unternehmen sind entweder über Skaleneffekte erfolgreich, indem sie einen hohen Markt-

¹ Vgl. Ghemawat (1991), S. 29–30.

² Vgl. Porter (1999c), S. 32–33.

³ Vgl. De Wit (1997), S. 9; Porter (1991a), S. 12; Teece et al. (1997), S. 511.

⁴ Vgl. Faulkner, de Rond (2001b), S. 4; Porter (1991b), S. 100; Thomas III (1996), S. 222.

⁵ Porter (1999c), S. 28. Aufgrund der Betrachtung von Abnehmern, Konkurrenten und Lieferanten sieht Barney eine Stakeholderorientierung der Industrieökonomie. Vgl. Barney (2002), S. 54.

⁶ Vgl. Porter (1999c), S. 29.

⁷ Andere Analysen, wie etwa von Breene und Nunes widersprechen diesem Zusammenhang. Vgl. Breene, Nunes (2007), S. 8.

teil besitzen oder über Nischenpositionen, in denen sie auf bestimmte Kundengruppen fokussieren und diversifizierte Lösungen anbieten.

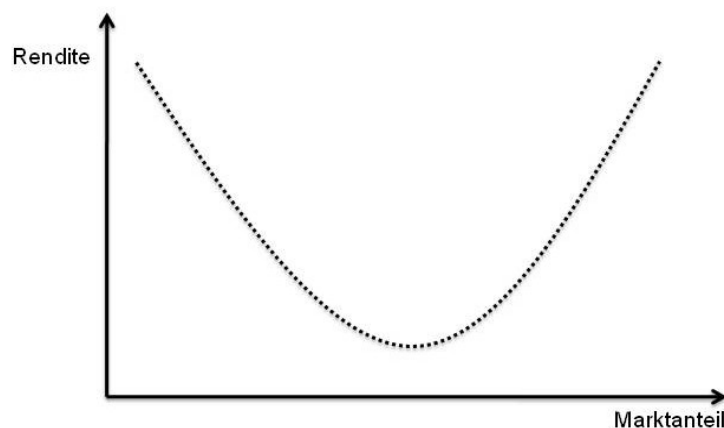


Abb. 29: Rendite und Marktanteil¹

Daraus leitet Porter drei generische Strategien ab:² Die branchenweite Differenzierung des Angebots, die branchenweite Kostenführerschaft oder die Konzentration auf ein spezielles Branchensegment.³ Diesen Unternehmensstrategien liegt eine strukturalistische Auffassung zugrunde, in der ein Kausalzusammenhang zwischen Branchenstruktur und Verhalten der Akteure angenommen wird, wie Kim und Mauborgne erläutern.⁴

Neben dem Modell der fünf Wettbewerbskräfte existiert das ebenfalls von Porter entwickelte Diamantmodell, welches Wettbewerbsvorteile von Nationen und Regionen erklärt und mit Innovation eine dynamische Komponente aufweist.⁵

3.2.2 Strategische Allianzen

Vertreter der Industrieökonomie haben neuen Organisationsformen, wie strategischen Allianzen, nur wenig Bedeutung beigemessen. Das Hauptargument für strategische Allianzen aus Perspektive der Industrieökonomie sehen Faulkner und de Rond in der Schaffung von

¹ Vgl. Porter (1999b), S. 81.

² Vgl. Porter (1999b), S. 75.

³ Kim und Mauborgne sehen in Differenzierung und Kostenführerschaft grundsätzlich keinen Widerspruch und schlagen dies zur Entwicklung neuer Märkte explizit vor. Vgl. Kim, Mauborgne (2005), S. 17.

⁴ Vgl. Kim, Mauborgne (2005), S. 197–199.

⁵ Vgl. De Man et al. 1997, S. 50; Porter (1991b), S. 111; Thomas III (1996), S. 223.

Marktmacht und Skaleneffekten, wodurch höhere Renditen erzielt werden können.¹ Daher sieht Shapiro strategische Allianzen bei Standardisierungsprozessen als wichtiges Instrument.² Im Mittelpunkt steht auch hier das Argument der Positionierung in der Branche, führt Swoboda aus.³ Gomes-Casseres diskutiert in diesem Zusammenhang die Entstehung kollektiver Wettbewerbsvorteile.⁴ Ketchen et al. sehen den Ansatz der strategischen Gruppenbildung als Erklärungsansatz für strategische Allianzen aus der Industrieökonomie heraus.⁵ Sie belegen, dass strategische Allianzen stabiler sind, wenn die kooperierenden Unternehmen nicht derselben strategischen Gruppe angehören, also heterogene Unternehmensstrategien verfolgen.

3.2.3 Bewertung

Fundamentale Kritik an dem Ansatz der Industrieökonomie übt Williamson, indem er die Erklärungsmodelle als vereinfachend gegenüber der real vorherrschenden Komplexität beurteilt.⁶ Black und Boal sehen in dem Erklärungsansatz der Industrieökonomie die Gefahr einer Tautologie, die entsteht, wenn Unternehmen in attraktiven Branchen erfolgreich sind, weil sie in attraktiven Branchen aktiv sind.⁷ Grant führt als Kritik gegenüber der Industrieökonomie an, dass ein eindeutiger empirischer Beweis des Zusammenhangs zwischen Branchenstruktur und Unternehmensrendite bislang nicht erbracht werden konnte.⁸ Jüngere Untersuchungen belegen zwar, dass die Branche ein bedeutender Treiber des Unternehmenswachstums ist, weisen innerhalb von Branchen allerdings große Unterschiede zwischen Unternehmen nach. Zum Beispiel ist in der europäischen Telekommunikationsindustrie, ein jährliches Wachstum im Spektrum von 1% bis 25% im Zeitraum von 1999 und 2005 bei einzelnen Unternehmen zu beobachten.⁹ Diese Unterschiede begründen Baghai et al. und Hawawini et al. mit den unter-

¹ Vgl. Faulkner, de Rond (2001b), S. 5.

² Vgl. Shapiro (1989), S. 130.

³ Vgl. Swoboda (2003), S. 45.

⁴ Vgl. Gomes-Casseres (2006), S. 47.

⁵ Vgl. Ketchen et al. (2004), S. 798.

⁶ Vgl. Williamson (1990), S. xv.

⁷ Vgl. Black, Boal (1994), S. 131.

⁸ Vgl. Grant (1991), S. 117.

⁹ Vgl. Baghai et al. (2007), S. 42; Devan et al. (2007), S. 1; Hawawini et al. (2003), S. 14–15; Hawawini et al. (2005), S. 1083–1084; McNamara et al. (2005), S. 1081; Warren (2002), S. 13.

schiedlichen unternehmensinternen Faktoren.¹ Schmalensee, ein Vertreter der Industrieökonomie, verweist auf die Bedeutung von unternehmensspezifischen Fähigkeiten (important management skills), kommt allerdings zu dem Ergebnis, dass diese keinen signifikanten Einfluss auf das Unternehmensergebnis haben.² Finney et al. erklären, dass nicht eindeutig zurechenbar ist, auf welchen Einflussfaktoren die Unternehmensrendite beruht.³

Grant sowie Baden-Fuller und Stopford bewerten die Vernachlässigung unternehmensinterner Faktoren als kritisch.⁴ Unternehmensstrategien lassen sich ohne entsprechende interne Ressourcen und Fähigkeiten nicht umsetzen, führt Grant weiter aus.⁵ Auch Miller und Whitney verweisen auf die Bedeutung von Ressourcen und Fähigkeiten für Wettbewerbsvorteile.⁶

Ein weiterer Kritikpunkt ist die mangelnde Berücksichtigung dynamischer Wettbewerbsbedingungen, wie Metais und Meschi ausführen.⁷ Thomas III sieht die Industrieökonomie als statischen Erklärungsansatz, der neben Kapitalmärkten und Regierungen auch technologische Entwicklungen ignoriert.⁸ In einem aktuellen Beitrag unterstreicht Porter die nachrangige Bedeutung von Technologien für den Unternehmenserfolg.⁹ Baden-Fuller und Stopford sehen als Hintergrund der Industrieökonomie überwiegend stabile Märkte, in denen Unternehmensrendite mit hohen Marktanteilen begründet werden kann.¹⁰ Folglich sprechen Prahalad und Hamel den Erklärungen eine Übertragbarkeit auf dynamische Wettbewerbsumwelten ab.¹¹ Positionierungsstrategien sind in einer dynamischen Wettbewerbsumwelt nicht erfolgsversprechend, da keine langfristigen Wettbewerbsvorteile existieren, erläutern Eisenhardt, Sull

¹ Vgl. Baghai et al. (2007), S. 49; Hawawini et al. (2005), S. 1083.

² Vgl. Schmalensee (1985), S. 343 und 346.

³ Vgl. Finney et al. (2005), S. 1729.

⁴ Vgl. Grant (1991), S. 114; Baden-Fuller, Stopford (1994), S. 13. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass Porter organisationale Fähigkeiten keineswegs ignoriert, sondern vielmehr sehr eng betrachtet, indem er sie als Fähigkeiten der Unternehmensführung auffasst, die Wettbewerbsumwelt zu analysieren und das Unternehmen darin entsprechend zu positionieren. Vgl. Foss (1996e), S. 11.

⁵ Vgl. Grant (1991), S. 117.

⁶ Vgl. Miller, Whitney (1999), S. 5–6.

⁷ Vgl. Metais, Meschi (2005), S. 93.

⁸ Vgl. Thomas III (1996), S. 222. Allerdings verweist Porter explizit auf die Entwicklung von Branchen Porter 1991a, S. 23. So identifiziert de Man, dass sich Porters Verständnis von Wettbewerb von einer statischen hin zu einer dynamischen Perspektive verändert hat. de Man 1997, S. 88–89

⁹ Vgl. Porter (2008), S. 87.

¹⁰ Vgl. Baden-Fuller, Stopford (1994), S. 14.

¹¹ Vgl. Prahalad, Hamel (1994), S. 10.

sowie Brown.¹ D'Aveni kritisiert, dass das traditionelle Vorgehen, Renditen durch Markteintrittsbarrieren abzusichern, in dynamischen Wettbewerbsumgebungen nicht wirkt.² Das Konzept des Hyperwettbewerbs ist daher auch Kritik an der Industrieökonomie.³ Porter räumt ein, dass es schwierig ist, nachhaltige Wettbewerbsvorteile in dynamischen Wettbewerbsumgebungen zu erreichen, argumentiert jedoch, dass daher die strategische Positionierung des Unternehmens umso wichtiger sei.⁴

Als weiteren Kritikpunkt verweisen Coyne und Subramaniam auf die mangelnde Berücksichtigung der Vernetzung von Unternehmen mit Kunden und Wettbewerbern in der Industrieökonomie.⁵ So werden Synergieeffekte unterschätzt, kritisieren Meyer und Volberda.⁶ Außerdem setze die Industrieökonomie voraus, dass Strategien der Wettbewerber identifizierbar sind und wirkungsvoll Wettbewerbsbarrieren errichtet werden können, was in der Realität fast nie der Fall sei, so Coyne, Subramaniam und D'Aveni.⁷ Carroll und de Wit merken an, dass die Industrieökonomie ausschließlich große Unternehmen betrachtet und kleinere Unternehmen ignoriert.⁸

Foss, wendet ein, dass der Industrieökonomie nie eine umfassende Betrachtung von Unternehmen gelungen ist und die Erklärungsmodelle für sich allein stehen.⁹ Van Witteloostuijn greift dies auf und befürwortet daher eine Kombination mit anderen theoretischen Ansätzen.¹⁰

3.3 Evolutionäre Ökonomie

Darwin hat mit seinem Beitrag „On the Origin of Species“ die Wissenschaft nachhaltig beeinflusst.¹¹ Die von ihm entwickelte Evolutionstheorie findet nicht nur in der Biologie An-

¹ Vgl. Eisenhardt, Sull (2001), S. 107-108; Eisenhardt, Brown (1999), S. 76.

² Vgl. D'Aveni (1997), S. 183. Die generischen Strategien wirken nicht in dynamischen Wettbewerbsumwelten. Vgl. Leendertse (2006a), S. 137.

³ Vgl. D'Aveni, Gunther (1994), S. 11.

⁴ Vgl. Porter (2001), S. 71–72. Eine Auffassung, der Tapscott in einer Antwort auf Porters Beitrag widerspricht. Vgl. Tapscott (2001), S. 5–6.

⁵ Vgl. Coyne, Subramaniam (2001), S. 30.

⁶ Vgl. Meyer, Volberda (1997), S. 32–33.

⁷ Vgl. Coyne, Subramaniam (2001), S. 31; D'Aveni (1997), S. 185.

⁸ Vgl. Carroll (1984), S. 135; De Wit (1997), S. 15.

⁹ Vgl. Foss (1996e), S. 18.

¹⁰ Vgl. van Witteloostuijn (1998), S. 527.

¹¹ Vgl. Dopfer (2006), S. 12; Darwin, Carroll (2003), S. 10 – 20.

wendung, sondern auch in anderen Wissenschaftsgebieten, unter anderem in der Betriebswirtschaftslehre.¹ Mit der Übertragung der Evolutionstheorie aus der Biologie in die Sozialwissenschaft hat 1899 Mead begonnen.² Ansätze zur evolutionären Betrachtung von Unternehmen finden sich auch in den Arbeiten von Hayek.³ Bei der Übertragung evolutionärer Prozesse aus der Biologie auf einen ökonomischen Kontext muss eine Anpassung erfolgen, betonen Henderson und Kieser.⁴ Unter dieser Voraussetzung räumt Henderson evolutionären Ideen im Bereich der Betriebswirtschaftslehre, speziell im strategischen Management, großes Erklärungspotenzial ein.⁵ Er erwartet, dass die abstrakten Modelle der Ökonomie durch realitätsbezogenere Modelle ersetzt oder ergänzt werden können.⁶ Explizit integrieren die Modelle der evolutionären Ökonomie die Wettbewerbsumwelt, stellen Hannan und Freeman dar.⁷ Dementsprechend hat die evolutionäre Ökonomie seit Mitte der 1980er Jahre im strategischen Management stark an Bedeutung gewonnen, wie Lovas und Ghoshal betonen.⁸ Der Ansatz greift den Vorwurf der statischen Betrachtung, der vielen theoretischen Ansätzen anhaftet, auf und versucht, über die Integration evolutionärer Prozesse einen dynamischen theoretischen Ansatz zu entwickeln.⁹ Hauptziel der evolutionären Ökonomie ist die Abbildung dynamischer Entwicklungsprozesse.¹⁰ Unternehmen werden als lernende Organisationen beschrieben, die bestimmten Veränderungsprozessen unterliegen.¹¹ Vertreter der evolutionären Ökonomie betonen, dass Entwicklungen der Wettbewerbsumwelt besser reflektiert werden als in anderen theoretischen Ansätzen und dabei der Dynamik eine zentrale Rolle zukommt.¹²

¹ Vgl. Nelson (1995), S. 48; Rumelt et al. (1991), S. 16.

² Vgl. Mead (1899), S. 368–370.

³ Vgl. Hayek (1945), S. 23 - 36; Schneider (2002), S. 117.

⁴ Vgl. Henderson (1980a), S. 2; Kieser (2002), S. 69.

⁵ Vgl. Henderson (1993c), S. 52.

⁶ Vgl. Henderson (1991), S. 8–9. Auch Nelson und Nooteboom sehen in realitätsnäheren Modellen eine Hauptmotivation der evolutionären Ökonomie. Vgl. Nelson (1995), S. 49; Nooteboom (2006), S. 1. Die in vielen wirtschaftlichen Prozessen implizite Komplexität soll besser abgebildet werden. Vgl. Dopfer, Potts (2004), S. 3.

⁷ Vgl. Hannan, Freeman (1989), S. xi.

⁸ Vgl. Lovas, Ghoshal (2000), S. 875.

⁹ Vgl. Nelson, Winter (1982), S. 24–26; Winter (1971), S. 237..

¹⁰ Vgl. Coriat, Dosi (2002), S. 96; Metcalfe (2006), S. 424; Van de Ven, Poole (1995), S. 517; Wieland, Becker (2000), S. 28.

¹¹ Vgl. Marengo (1992), S. 325.

¹² Vgl. Garrouste, Ioannides (2001), S. 1; Nelson, Winter (2002), S. 24; Teece, Winter (1984), S. 118.

3.3.1 Mechanismen

Innerhalb der evolutionären Ökonomie haben sich unterschiedliche Ansätze herausgebildet, die jedoch alle die Betrachtung von Veränderungen bestimmter Variablen über einen gewissen Zeitraum zum Inhalt haben, wie Bresser identifiziert.¹ Die beobachteten Variablen unterliegen einer Variation. Über einen Selektionsmechanismus kommt es zu einer Auswahl bestimmter Variablen. Zugleich gibt es einen gewissen Widerstand gegen Variation, der als Retention bezeichnet wird. Dieses System von Variation, Selektion und Retention ist allen Ansätzen in der evolutionären Ökonomie gemein, wie verschiedene Autoren ausführen.² Alle drei Mechanismen wirken interdependent zueinander.³ Dopfer ergänzt als weiteren Mechanismus die Entstehung von Variablen.⁴ Alle Ansätze der evolutionären Ökonomie gehen von pfadabhängigen Entwicklungen aus.⁵ Darüber hinaus wird stets begrenzte Rationalität der handelnden Akteure, zumindest implizit, wie Coriat und Dosi darstellen, angenommen.⁶

Variation

Aldrich und Nelson sehen Variation im Mittelpunkt aller Ansätze der evolutionären Ökonomie.⁷ Die Veränderung bestehender Variablen stellt eine Variation dar. Aldrich unterscheidet dabei zwei Arten von Variation, intentionale Variation und blinde Variation.⁸ Intentionale Variation umfasst die gesteuerte Veränderung von Variablen durch die Unternehmensführung. Die evolutionäre Ökonomie orientiert sich daher an den Arbeiten von Lamarck, da eine Evolutionstheorie nach darwinistischer Prägung intentionale Variation ausschließen würde.⁹ Im Gegensatz dazu erfolgt blinde Variation ohne Intention. Sie beschreibt die Veränderungen, die durch Unternehmenstätigkeit, Versuche (trial and error) oder Zufälle hervorgerufen wer-

¹ Vgl. Bresser (1998), S. 633–634. Welche Analyseeinheit den Variablen zugrunde liegt, unterscheidet sich je nach Ansatz in der evolutionären Ökonomie.

² Vgl. Aldrich (1999), S. 21; Metcalfe (2006), S. 393; Nooteboom (2007), S. 16; Reinmoeller, van Baardwijk (2005), S. 96; Van de Ven, Poole (1995), S. 518.

³ Vgl. Levinthal (1991a), S. 140.

⁴ Vgl. Dopfer, Potts (2004), S. 13.

⁵ Vgl. Coriat, Dosi (2002), S. 97; David (2006), S. 183; Nelson (1995), S. 50 und S. 73; Ruttan (2001), S. 99. Pfadabhängigkeit ist ein wichtiges Element in der evolutionären Ökonomie, wie auch eine Untersuchung von Amburgey et al. belegt. Vgl. Amburgey et al. (1993), S. 71.

⁶ Vgl. Coriat, Dosi (2002), S. 96.

⁷ Vgl. Aldrich (1999), S. 22; Nelson (1995), S. 54.

⁸ Vgl. Aldrich (1999), S. 23.

⁹ Vgl. de Lamarck, Koref-Santbanes (1990), S. 47-89; Nooteboom (2006), S. 17.

den. Je häufiger Variationen auftreten, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit organisationaler Veränderung erläutert Aldrich.¹ Umstritten ist das Verhältnis intendierter Variationen zu nicht intendierten Variationen.

Selektion

Selektion stellt den zweiten bedeutenden Mechanismus der Evolution dar und umfasst die Auswahl besser angepasster Variablen gegenüber weniger angepassten. Der Selektionsprozess erklärt in der evolutionären Ökonomie, warum Organisationen verschwinden und neue entstehen.² Selektionskriterien bilden die branchenspezifischen Wettbewerbskräfte, die auf ein Unternehmen einwirken.³ Durch Selektion entsteht eine überlegene Konfiguration (dominant design), die sich gegenüber anderen Lösungen durchsetzt, wie Nelson erläutert.⁴ Selektion verläuft nach Barnett und Burgelman auf zwei Ebenen, zum einen innerhalb des Unternehmens, zum anderen auf Branchenebene.⁵ Dabei führt der Selektionsprozess langfristig zu einem Gleichgewichtszustand und einer Annäherung der Unternehmensrenditen einer Branche.⁶ Aufgrund der Veränderungen in der Selektionsumgebung selbst, werden diese Gleichgewichtszustände jedoch immer wieder durchbrochen.⁷

Retention

Retention umfasst die Beibehaltung und Verstetigung von Variationen und ist damit ein wichtiges Element eines Unternehmensgedächtnisses, wie Aldrich ausführt.⁸ Zur Retention zählt auch die Replikation, bei der erfolgreiche Variablen kopiert und auf andere Zusammenhänge transferiert werden, wie Nooteboom ausführt.⁹ Replikation ist ein überwiegend intendierter Vorgang.

¹ Vgl. Aldrich (1999), S. 23.

² Vgl. Barnett, Burgelman (1996), S. 10.

³ Vgl. Aldrich (1999), S. 26.

⁴ Vgl. Nelson (1998), S. 323.

⁵ Vgl. Barnett, Burgelman (1996), S. 7.

⁶ Vgl. Winter (1990), S. 1075.

⁷ Vgl. Nelson (1995), S. 58.

⁸ Vgl. Aldrich (1999), S. 21.

⁹ Vgl. Nooteboom (2006), S. 4.

3.3.2 Erklärungsansätze

Die Unterscheidung in der Biologie zwischen phylogenetischer und ontogenetischer Evolution wird auch auf die evolutionäre Ökonomie übertragen, wie Foss erläutert.¹ Phylogenetische Evolution fokussiert auf die Branchenebene, während ontogenetische Evolution die Prozesse auf der Ebene der Unternehmen untersucht.² Unter den drei dominanten Erklärungsansätzen der evolutionären Ökonomie fokussiert die Populationsökologie auf die phylogenetische Evolution, die Ansätze von McKelvy und Aldrich sowie von Nelson und Winter auf die ontogenetische Ebene. Diese nach Müller-Stewens und Lechner dominanten Ansätze in der evolutionären Ökonomie werden nachfolgend beschrieben.³

Populationsökologie

Der älteste evolutionäre Ansatz im Bereich des strategischen Managements ist die Populationsökologie. Populationen von Unternehmen (Branchen) bilden eine Analogie zum biologischen Begriff der Spezies.⁴ Dabei zeichnen sich die Unternehmen einer Population durch eine ähnliche Organisationsform aus und sind ähnlichen Umweltbedingungen ausgesetzt.⁵ Unternehmen sind die Einheiten der Evolution, wie Kieser schreibt und bestehen nach Hannan und Freeman aus Regeln und formalisierten Prozessen.⁶ Die bestehende Heterogenität in einer Population existiert teilweise seit der Gründung der Unternehmen und setzt sich im Verlauf des Evolutionsprozesses durch unterschiedliche pfadabhängige Entwicklungen fort.⁷ Die Populationsökologie analysiert Veränderungsprozesse, die in ganzen Populationen stattfinden.⁸ Podolny et al. und Dobrev et al. analysieren die Nischenbildung in bestimmten Branchen.⁹ Andere Untersuchungen, wie von Lomi et al., beschreiben, warum Populationen wachsen oder zurückgehen.¹⁰ Die Modelle der Populationsökologie weisen der Umwelt eine bedeuten-

¹ Vgl. Foss (1996f), S. 189.

² Vgl. Foss (1996f), S. 189–190.

³ Vgl. Müller-Stewens, Lechner (2001), S. 110–112.

⁴ Vgl. Hannan, Freeman (1989), S. 15.

⁵ Vgl. Geroski (2001), S. 509.

⁶ Vgl. Kieser (2002), S. 70; Hannan, Freeman (1989), S. 3.

⁷ Vgl. Levinthal (1991b), S. 418.

⁸ Vgl. Dobrev et al. (2002), S. 260.

⁹ Vgl. Dobrev et al. (2001), S. 1334; Podolny et al. (1996), S. 685.

¹⁰ Vgl. Lomi et al. (2005), S. 884.

de Rolle zu.¹ Populationen verändern sich durch die Entwicklungen in der Wettbewerbsumwelt, die zur Entstehung neuer Organisationsformen und Organisationen führen.²

Es wird angenommen, dass Unternehmen nur sehr begrenzt fähig sind, sich intendiert anzupassen. Kieser und Woywode verweisen auf intern wirkende Interessengruppen, die eine intendierte Anpassung verhindern, und auf unvollständige Informationen.³ Hannan und Freeman entwickeln die Theorie der strukturellen Trägheit von Unternehmen.⁴ Innerhalb von Unternehmen existieren Beharrungstendenzen, die eine Stabilisierung der Struktur über einen längeren Zeitraum bewirken, wie auch Kelly und Amburgey sowie Baum ausführen.⁵ Bestimmte Strukturen in Unternehmen verändern sie sich nur selten und weisen eine hohe Resistenz gegenüber Veränderung auf.⁶ Strukturelle Trägheit wird von Hannan et al. sowie Barnett und Carroll als Hauptursache für die langsame Adaption von Unternehmen an Veränderungen der Wettbewerbsumwelt angesehen.⁷ Vertreter der Populationsökologie sehen die Möglichkeit einer intentionalen Beeinflussung von Unternehmen als gering an.⁸ Eine Annahme, die häufig kritisiert wird, wie Lovas und Ghoshal feststellen.⁹ Levinthal greift die Kritik auf, integriert organisationale Fähigkeiten in den Ansatz der Populationsökologie und öffnet diesen damit für weitere theoretische Entwicklungen im strategischen Management.¹⁰ Baum und Korn verbinden den Ansatz der Populationsökologie mit der Analyse strategischer Gruppen und unterschiedlicher Strategien von Unternehmen.¹¹ Sie stellen so eine Verbindung von Populationsebene und individuellem Unternehmen her. Geroski verweist auf die grundsätzliche Problematik in der Populationsökologie, nämlich die Annahme, die Leistung des Unternehmens in seinem Überleben zu sehen.¹²

¹ Vgl. Dobrev (2007), S. 1284; Lomi et al. (2005), S. 901.

² Vgl. Katz, Gartner (1988), S. 430.

³ Vgl. Kieser, Woywode (2001), S. 256.

⁴ Vgl. Hannan, Freeman (1989), S. 70; Hannan (1997), S. 201–202.

⁵ Vgl. Baum (1990), S. 165; Baum, Singh (1995), S. 1266; Kelly, Amburgey (1991), S. 593.

⁶ Vgl. Siggelkow (2002), S. 127.

⁷ Vgl. Barnett, Carroll (1995), S. 221; Hannan et al. (2003), S. 429–430.

⁸ Vgl. Lewin, Volberda (1999), S. 520.

⁹ Vgl. Lovas, Ghoshal (2000), S. 876.

¹⁰ Vgl. Levinthal (1991b), S. 418.

¹¹ Vgl. Baum, Korn (1996), S. 286; Baum, Korn (1999), S. 273.

¹² Vgl. Geroski (2001), S. 536.

Ansatz von McKelvey und Aldrich

In dem von McKelvey und Aldrich geprägten Ansatz bilden „Competences“, als Analogie zu genetischen Informationen, die Einheit der Variation.¹ Als Begründung wird angeführt, dass in der biologischen Evolution auch nicht das Tier, sondern die zugrundeliegenden Gene Ansatzpunkt für den Evolutionsprozess bilden. „Competences“ bilden die Gene von Unternehmen und umfassen zum Beispiel Technologien, Patente und Richtlinien. Prozesse und Competences von Unternehmen sind komplementär ineinander verwoben und unternehmensspezifisch.² Auch Aldrich verfolgt dabei die Sichtweise auf eine Population, betrachtet jedoch auch Verbindungen zwischen Unternehmen.³ Eine Adaption durch gezielte Variation wird nicht berücksichtigt, dem Ansatz liegt daher eine deterministische Sicht zugrunde.

Ansatz von Nelson und Winter

Nelson und Winter versuchen durch die Entwicklung eines evolutionären Ansatzes die Frage zu beantworten, wie organisationale Fähigkeiten von Unternehmen und Branchen entstehen.⁴ Beeinflusst von den Überlegungen von Alchian, der Profitmaximierung als Treiber eines evolutionären Prozesses in der Ökonomie sieht, entwickeln Nelson und Winter einen neuen theoretischen Ansatz innerhalb der evolutionären Ökonomie.⁵ Sie sehen ihren Ansatz in der Tradition von Penrose, Cyert, March, Simon und Williamson.⁶ Die grundsätzliche Logik des Ansatzes basiert auf den Arbeiten von Schumpeter.⁷ Der evolutionäre Ansatz hat als Ziel die Erklärung der Entwicklung von Branchen, bietet aber gleichzeitig einen Erklärungsrahmen für die Entwicklung einzelner Unternehmen.⁸ Nelson und Winter beschreiben im Vorwort zu „An Evolutionary Theory of Economic Change“ ihr Ziel, eine evolutionäre Theorie zu entwickeln, die die Fähigkeiten und das Verhalten von Unternehmen in Abhängigkeit von der Wettbe-

¹ Vgl. Kieser, Woywode (2001), S. 257.

² Vgl. Aldrich (1999), S. 36.

³ Vgl. Aldrich, Whetten (1981), S. 385 und 403.

⁴ Vgl. Nelson (2006), S. 148.

⁵ Vgl. Alchian (1950), S. 211; Alchian (1953), S. 601–602.

⁶ Vgl. Cyert, March (1963); March, Simon (1993); Nelson, Winter (1982), S. 36–37; Penrose (1959); Winter (2005), S. 17; Williamson (1975).

⁷ Vgl. Barney (1986), S. 797; Schumpeter (1987).

⁸ Vgl. Nelson, Winter (1973), S. 448; Nelson, Winter (1982). Dabei berufen sich Nelson und Winter (1982) auch auf die Arbeiten von Cyert und March. Vgl. Cyert, March (1963) und March, Simon (1993).

werbsumwelt erklärt.¹ Darauf verweist auch der ursprüngliche Titel des Buches „An Evolutionary Theory of Economic Capabilities and Behaviour“.² Der evolutionäre Ansatz erklärt, wie sich Unternehmen definieren, warum sie sich unterscheiden und wie sie sich entwickeln.³ Einen hohen Stellenwert in diesem Ansatz haben Fähigkeiten von Unternehmen, die als organisationale Routinen bezeichnet werden. Der neue Ansatz soll eine explizite Gegenposition zu allen gleichgewichtsorientierten Theorien aufbauen, deren Praxisferne Nelson und Winter nachhaltig kritisieren.⁴ Obwohl der Ansatz nie als Beitrag zum strategischen Management gedacht war, wie Winter selbst erklärt, haben die Überlegungen einen signifikanten Einfluss in diesem Forschungsfeld gewonnen.⁵

Die zentrale Analyseeinheit bilden organisationale Routinen, die in den Geschäftseinheiten der Unternehmen verankert sind.⁶ Nach Nelson und Winter repräsentieren Routinen ein relativ standardisiertes Verhalten von Unternehmen.⁷ Zugleich erfüllen Routinen die Funktion des Gedächtnisses der Organisation.⁸ Unterschiede zwischen Unternehmen werden letztendlich mit den Individuen eines Unternehmens begründet.⁹ Nelson und Winter sprechen in Bezug auf ihren Forschungsansatz auch von einem Puzzle der Kompetenzen, da unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen.¹⁰

Während gleichgewichtstheoretische Erklärungsmodelle eindeutig optimierbar sind, so wird diese Eindeutigkeit im Ansatz von Nelson und Winter bestritten. Stattdessen führen Innovationsprozesse von Unternehmen zu permanenten Optimierungsprozessen, welche die Entwicklung von Branchen bestimmen.¹¹ Diese Annahme verweist auf die Nähe zu Schumpeter, der Innovationen als Antriebskraft der Konjunktur und den Unternehmer als Motor für die Schaf-

¹ Vgl. Nelson, Winter (1982), S. 3.

² Vgl. Nelson (2006), S. 147.

³ Vgl. Cohendet et al. (2000), S. 95. Damit adressiert der theoretische Ansatz von Nelson und Winter implizit die Kernfragen des strategischen Managements.

⁴ Vgl. Nelson, Winter (1982), S. 4–5.

⁵ Vgl. Winter (2005), S. 2.

⁶ Vgl. Felin, Foss (2004), S. 1; Metcalfe (2006), S. 407.

⁷ Vgl. Nelson, Winter (1982), S. 14. Organisationale Routinen werden teilweise analog zu organisationalen Fähigkeiten verstanden, wie Nelson und Winter selbst einräumen. Vgl. Nelson, Winter (2002), S. 30.

⁸ Vgl. Nelson, Winter (1982), S. 97 und S. 99; Winter (1988), S. 179.

⁹ Vgl. Winter (1988), S. 178.

¹⁰ Vgl. Nelson, Winter (2002), S. 29.

¹¹ Vgl. Evans (1942), S. 143; Nelson, Winter (1977), S. 271; Nelson, Winter (1982), S. 29; Nelson (1995), S. 50. Dabei stellen Innovationen überwiegend die Neukombination von bestehenden Routinen dar. Vgl. Amburgey et al. (1993), S. 69.

fung neuer Kombinationen aus Produkten und Dienstleistungen sieht.¹ Damit ist Wettbewerb die Grundlage für Innovation, da er Unternehmen zu pfadabhängigen Suchprozessen (search activity) zwingt.² Unternehmen suchen nach neuen Routinen und verbessern bestehende, um sich der Wettbewerbsumwelt besser anzupassen.³ Innovationen bilden auch den Selektionsmechanismus ab. Zusätzlich existiert in vielen Wettbewerbsumgebungen eine systematische Selektion, die, neben der technologischen Entwicklung, der Haupttreiber von Evolution ist.⁴

Der Erklärungsansatz von Nelson und Winter ist sehr bedeutend in der evolutionären Ökonomie und in anderen Forschungsrichtungen des strategischen Managements, insbesondere bildet er die Grundlage für den fähigkeitsorientierten Ansatz.⁵ Winter sieht den Ansatz als Ausgangspunkt einer ökonomischen Theorie, die eine Erklärung für vielfältige Phänomene bereithält.⁶

3.3.3 Strategische Allianzen

Carroll stellt in einer Untersuchung aus Sicht der Populationsökologie fest, dass die Größe amerikanischer Unternehmen zwischen 1960 und 1989 stetig abnimmt und begründet dies mit der Modularisierung und der steigenden Anzahl strategischer Allianzen.⁷ Barley et al. begründen aus evolutionärer Perspektive die geringe Sterblichkeitsrate von Unternehmen in der Biotechnologiebranche mit strategischen Allianzen.⁸ Sie werden als kollektive Strategien verstanden und als Reaktion auf die Selektionsumwelt eingeordnet.⁹ Aus evolutionärer Perspektive werden strategische Allianzen als neue Organisationsformen gesehen, die aus bestehenden Populationen von Unternehmen heraus gebildet werden, wie Lewin et al. beschrei-

¹ Vgl. Schumpeter (1987), S. 334 und S. 110.

² Vgl. Malerba et al. (2003), S. 164–165.

³ Vgl. Cohendet et al. (2000), S. 98; Dosi et al. (2003), S. 187; Lewin, Volberda (1999), S. 521; Pisano (2000), S. 133; Nelson et al. (1976), S. 92; Nelson, Rosenberg (1998), S. 58; Stuart, Podolny (1996), S. 22. Diese Form der Modellierung verweist auf die Nähe des Ansatzes zu den Arbeiten von Simon und March. Vgl. Augier, Sarasvathy (2004), S. 171; Augier (2004), S. 1264.

⁴ Vgl. Nelson (1998), S. 322.

⁵ Vgl. Nightingale (1997), S. 148.

⁶ Vgl. Winter (2006a), S. 252.

⁷ Vgl. Carroll (1994), S. 29 und S. 39. Unternehmensgröße wird an der durchschnittlichen Mitarbeiteranzahl der Unternehmen gemessen.

⁸ Vgl. Barley et al. (1992), S. 343.

⁹ Vgl. Staber (1999), S. 63.

ben.¹ Strategische Allianzen sind Ausdruck der Varietät der Organisationsformen einer Population.² Aus Sicht einiger Vertreter der evolutionären Ökonomie sind strategische Allianzen allerdings anfälliger für Veränderungen der Selektionsprozesse als Unternehmen.³ Da strategische Allianzen in der evolutionären Ökonomie kaum berücksichtigt wurden, sehen Sachs und Rühli hier eine neue zusätzliche Betrachtungsebene für die evolutionäre Ökonomie.⁴

3.3.4 Bewertung

Nelson sieht die Leistung der evolutionären Ökonomie in der Heranführung der wissenschaftlichen Betrachtung an die Realität.⁵ Durch die Einbeziehung des Lernens in die theoretische Fundierung gelingt der evolutionären Ökonomie ein größerer Realitätsbezug, als etwa der neuen Institutionenökonomie.⁶ Simon weist jedoch auf die Notwendigkeit hin, stärker Individuen und deren Motivation in den Modellen zu berücksichtigen.⁷

Von besonderer Bedeutung ist der Ansatz von Nelson und Winter, der keine deterministische Sicht zugrunde legt. Unternehmen unterliegen zwar deterministischen Entwicklungen können aber auch gestaltend eingreifen.⁸ Die Populationsökologie und der Ansatz von McKelvey und Aldrich legen im Gegensatz dazu eine stark deterministische Sichtweise zugrunde und ignorieren gesteuerte Einflüsse auf die Veränderungen von Unternehmen.⁹ Ruttan kritisiert, dass der Ansatz von Nelson und Winter wenig empirisch untersucht wurde.¹⁰

Barnett und Burgelman sehen die evolutionären Ökonomie nicht als geschlossene Theorie, sondern vielmehr als Bausteine für die Erklärung verschiedener ökonomischer Phänomene.¹¹ Einige Entwicklungen in der evolutionären Ökonomie, wie der Ansatz der Koevolution, ent-

¹ Vgl. Lewin et al. (1999), S. 535.

² Vgl. Staber (1999), S. 63.

³ Vgl. Aldrich (1999), S. 33.

⁴ Vgl. Sachs, Rühli (2002), S. 78.

⁵ Vgl. Nelson (1995), S. 86. Einige Autoren halten die evolutionäre Ökonomie allerdings für nicht geeignet um das Wachstum von Unternehmen zu beschreiben. Vgl. Penrose (1959), S. 2.

⁶ Vgl. Wieland, Becker (2000), S. 35.

⁷ Vgl. Simon (2006), S. 103.

⁸ Vgl. Burgelman (1991), S. 255.

⁹ Zu der Debatte Determinismus und Voluntarismus siehe Hrebiniak, Joyce (1985), S. 666. Zu dieser Kernfrage merkt Luhmann an, dass es offen sei, ob Wandel geschieht oder aber herbeigeführt wird. Vgl. Luhmann (2000), S. 330.

¹⁰ Vgl. Ruttan (2001), S. 113.

¹¹ Vgl. Barnett, Burgelman (1996), S. 17.

leihen der evolutionären Ökonomie einzelne Bausteine und integrieren sie in andere Erklärungsmodelle, etwa die Industrieökonomie oder in verhaltensorientierte Theorien.¹ Marengo untersucht Anpassungsprozesse von Unternehmen an dynamische Wettbewerbsumwelten und belegt in einer Simulation einen Zusammenhang zwischen überwiegend stabilen Wettbewerbsumwelten und zentralen Strukturen, sowie dynamischen Wettbewerbsumwelten und dezentralen Strukturen.² Das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Wettbewerbsumwelt und Unternehmen wird intensiver diskutiert. Über den „Red Queen“ Effekt werden auch Zusammenhänge zu neueren Ansätzen im strategischen Management, wie dem Hyperwettbewerb, hergestellt.³ Der Effekt charakterisiert einen direkten koevolutionären Wettbewerb zwischen zwei Unternehmen, der in der Abschmelzung der Renditen beider Unternehmen mündet.⁴ Moss Kanter sieht in diesem Effekt ein Phänomen, das insbesondere in Branchen mit vielen technologischen Entwicklungen präsent ist.⁵

Barnett und Burgelman sehen in der evolutionären Ökonomie drei Erklärungsbeiträge für das strategische Management:⁶ Die dynamische Betrachtung von Unternehmen, von Veränderungen in der Wettbewerbsumwelt mit folgenden Reaktionen der Unternehmen sowie Pfadabhängigkeiten. Desweiteren werden durch evolutionäre Modelle die Veränderungen der Strategie von Unternehmen, die Variation, erfasst.⁷ Die unterschiedlichen evolutionären Ansätze bieten eine dynamische und pfadabhängige Sichtweise und bilden einen grundlegenden Baustein für viele jüngere Erklärungsansätze, wie für die Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes, den wissensorientierten und den fähigkeitsorientierten Ansatz.⁸ Barney sieht in einer Verbindung der evolutionären Ökonomie und des ressourcenorientierten Ansatzes ein Potential für eine erweiterte Fassung des ressourcenorientierten Ansatzes und damit einer Vermeidung tautologischer Erklärungsansätze.⁹ Damit hat die evolutionäre Ökonomie einen interdisziplinären Dialog angestoßen, wie Nelson und Winter darstellen.¹⁰

¹ Vgl. Johnson, Russo (1998), S. 226; Moore (1996), S. 58. Dabei beschreibt Koevolution den Prozess, wenn die Evolution eines Analyseobjektes die Evolution eines anderen mit beeinflusst. Vgl. Robson (2005), S. F214.

² Vgl. Marengo (1992), S. 325.

³ Vgl. Kauffman (1995), S. 125; Robson (2005), S. F215.

⁴ Vgl. Barnett, Hansen (1996), S. 141.

⁵ Vgl. Moss Kanter (2001), S. 49.

⁶ Vgl. Barnett, Burgelman (1996), S. 5.

⁷ Vgl. Garrouste, Ioannides (2001), S. 2.

⁸ Vgl. Barnett, Burgelman (1996), S. 7; Nooteboom (2006), S. 6.

⁹ Vgl. Barney (2003b), S. 269.

¹⁰ Vgl. Nelson, Winter (2002), S. 42.

3.4 Ressourcenorientierter Ansatz

Als eine der bedeutendsten Strömungen im strategischen Management wird der ressourcenorientierte Ansatz eingeschätzt, der seit den 1990er Jahren an Einfluss gewonnen hat.¹ Dieser Ansatz wird als Gegenentwurf zur Industrieökonomie verstanden und kritisiert die Fokussierung auf Branchen und Positionierungsstrategien.² Ebenso wie die Vertreter der evolutionären Ökonomie halten Vertreter des ressourcenorientierten Ansatzes die neoklassische Theorie für einen unzureichenden Ansatz zur Erklärung von Unternehmen und ökonomischen Phänomenen.³

Die Annahmen des ressourcenorientierten Ansatzes gehen dabei auf die Überlegungen von Ricardo zurück, der die unterschiedlichen Werthaltigkeiten von Ressourcen untersucht.⁴ Erste Grundlagen für einen eigenständigen Erklärungsansatz wurden 1921 in dem Beitrag „Risk, Uncertainty and Profit“ von Knight gelegt.⁵ Aufbauend auf diesen Überlegungen einer offenen dynamischen Wirtschaft mit sich entwickelnden Unternehmen, setzt sich die geistige Entwicklung des Ansatzes fort.⁶ Eine weitere Grundlage bildet „The Growth of the Firm“ von Penrose.⁷ Mit dem Anspruch, eine allgemeingültige Theorie des Wachstums von Unternehmen zu entwickeln, betrachtet Penrose sowohl Veränderungen von Unternehmen, die durch interne Aktivitäten ausgelöst werden als auch solche, die aus externen Veränderungen entstehen.⁸ Eine grundlegende Annahme ist, dass Unternehmen nach neuen Quellen von Rendite und Wachstum durch Akkumulation von Ressourcen suchen.⁹ Auch Learned et al. verweisen

¹ Vgl. Acedo et al. (2006), S. 621; Bresser (1999), S. 5; Foss, Ishikawa (2007), S. 749; Hitt et al. (1998a), S. 12; Hoopes et al. (2003), S. 889; Lado, Wilson (1994), S. 699; Lengnick-Hall, Wolff (1999), S. 1110; Levitas, Ndofor (2006), S. 135; Robertson (1996), S. 75.

² Vgl. Barney (1991a), S. 100; Foss, Ishikawa (2007), S. 750; Hoopes et al. (2003), S. 897. Daher folgt der ressourcenorientierte Ansatz, ebenso wie seine Weiterentwicklungen, der wissensorientierte Ansatz und der fähigkeitsorientierte Ansatz, im Gegensatz zur Industrieökonomie, der Betrachtungslogik von Innen nach Außen (inside-outside-perspective). Vgl. Zentes, Schramm-Klein (2003), S. 261–262.

³ Vgl. Mahoney, Pandian (1992), S. 369. So betont Barney auch die Nähe des ressourcenorientierten Ansatzes zur evolutionären Ökonomie. Vgl. Barney (2001b), S. 646.

⁴ Vgl. Barney, Arikan (2001), S. 129; Ricardo (2004), S. 64; Damit basiert der ressourcenorientierte Ansatz auf dem Modell der Standortvorteile, wie Proff erläutert. Vgl. Proff (2007), S. 27.

⁵ Vgl. Knight (1965). Im Gegensatz zu Coase (1937) suchte Knight nicht nach einer Erklärung für die Existenz von Unternehmen, sondern für die Existenz der Renditen von Unternehmen. Vgl. Demsetz (1995), S. 2.

⁶ Vgl. Foss (1993), S. 275; Knight (1965), S. 22..

⁷ Vgl. Penrose, Pitelis (1999), S. 8.

⁸ Vgl. Penrose (1959), S. 4.

⁹ Vgl. Ghoshal et al. (2000), S. 147; Madhok (2001), S. 86. Im Gegensatz zur Transaktionskostentheorie, bei der Kostenminimierung im Mittelpunkt steht.

auf die Bedeutung der Ressourcenkonfiguration.¹ Penrose widerspricht der Annahme, dass Unternehmen eine Wachstumsgrenze aufweisen, die bei Wachstum steigende Ineffizienzen impliziert.² Hawawini et al. sowie Adner und Helfat weisen mit Bezug auf empirische Untersuchungen darauf hin, dass Unternehmensrenditen nicht ausschließlich von der Branche abhängen, sondern auch von unternehmensinternen Faktoren beeinflusst werden.³ Der ressourcenorientierte Ansatz fokussiert auf die Erklärung des Unterschieds zwischen Unternehmensrenditen in einer Branche, die häufig größer sind als zwischen mehreren Branchen, wie Rasche argumentiert.⁴

Der Ausgangspunkt von Penrose wird von verschiedenen Autoren, wie Wernerfeldt, Barney sowie Amit und Schoemaker weiterentwickelt.⁵ Wernerfeldt kritisiert die starke Fokussierung anderer wissenschaftlicher Erklärungsansätze auf Produkte und Positionierung des Unternehmens.⁶ Stattdessen plädiert er für eine stärkere Berücksichtigung der Exploitation bestehender Ressourcen, sowie der Exploration neuer Ressourcen.⁷ Die Sichtweise des ressourcenorientierten Ansatzes von Unternehmen als Bündel „produktiver“ Ressourcen unterscheidet sich nachhaltig von der Industrieökonomie, sowie der neuen Institutionenökonomie, wie verschiedene Autoren ausführen.⁸

Ressourcen werden in diesem Ansatz als physische, menschliche und organisationale Vermögenswerte definiert, die in wertschaffende Unternehmensstrategien integriert werden.⁹ Im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes sind die Ressourcen die Analyseeinheit, während organisationale Fähigkeiten davon abzugrenzen sind und nicht als Analyseeinheit betrachtet werden.¹⁰ Ressourcen können in finanzielle, physische, Personal-, Technologie-, Re-

¹ Vgl. Learned et al. (1969), S. 15.

² Vgl. Penrose (1959), S. 261. Eine These die auch Drucker unterstützt. Vgl. Drucker (1986), S. 217. Demnach existiert laut Penrose keine optimale Kostenkonfiguration, die Unternehmen auf eine bestimmte Größe festlegt. Vgl. Geroski (2000), S. 173. Penrose sieht die Wachstumsrate von Unternehmen durch die Aufmerksamkeit der Unternehmensführung begrenzt. Vgl. Penrose (1959), S. 263.

³ Vgl. Adner, Helfat (2003), S. 1011; Hawawini et al. (2003), S. 14.

⁴ Vgl. Rasche (2002), S. 45.

⁵ Vgl. Amit, Schoemaker (1993), S. 35; Barney (1991a), S. 99; Wernerfeldt (1984), S. 171.

⁶ Vgl. Wernerfeldt (1984), S. 171.

⁷ Vgl. Wernerfeldt (1984), S. 172.

⁸ Vgl. Faulkner, de Rond (2001b), S. 10; Levinthal, Myatt (1994), S. 45; Penrose (1959), S. 24 und S. 149.

⁹ Vgl. Black, Boal (1994), S. 134; Bowman, Ambrosini (2003), S. 292; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1106–1107; Penrose (1959), S. 25..

¹⁰ Vgl. Grant (1991), S. 118; Schneider 2008, S. 13. In seinem grundlegenden Artikel zum ressourcenorientierten Ansatz verwendet Barney einen sehr breiten Ressourcenbegriff, der alle internen Ressourcen und Aktivi-

putations- und organisationale Ressourcen eingeteilt werden.¹ Aufgrund des teilweise in ihnen gebundenen impliziten Wissens sind diese schwierig zu transferieren und beinhalten hohe Transaktions-, sowie Transferkosten.² Neben der Sichtweise von Unternehmen als Bündel von Ressourcen trifft der ressourcenorientierte Ansatz die Annahme, dass diese Ressourcen zwischen Unternehmen heterogen verteilt sind und diese Ungleichheiten aufgrund von Immobilität auch über längere Zeit bestehen bleiben.³ Dabei lassen sich die Ressourcen eines Unternehmens auf pfadabhängige Entwicklungen zurückführen.⁴ Die Ungleichheit bei der Ressourcenverteilung ist mit hohen Kosten bei dem Transfer von Ressourcen begründet.⁵

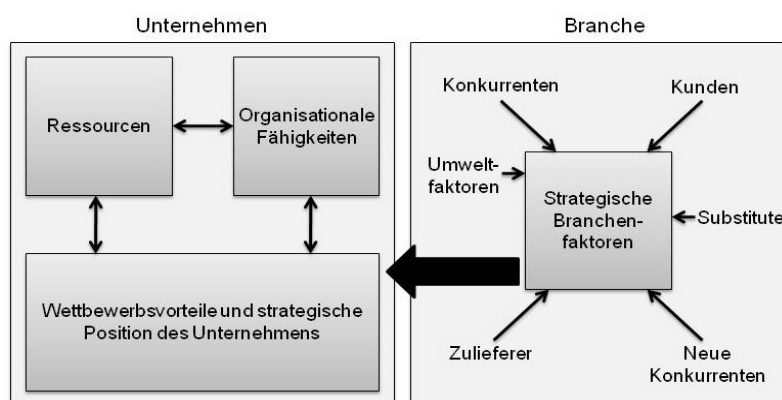


Abb. 30: Darstellung des ressourcenorientierten Ansatzes⁶

Die vorstehende Abbildung von Amit und Schoemaker skizziert den ressourcenorientierten Ansatz unter Einbeziehung der Wettbewerbsumwelt und organisationaler Fähigkeiten.⁷ Bei beiden Aspekten wurde in der weiteren Entwicklung des Ansatzes nur geringe Bedeutung beigegeben. Vertreter des ressourcenorientierten Ansatzes nehmen an, dass Unternehmen Unsi-

täten (einschließlich von organisationalen Fähigkeiten) von Unternehmen unter dem Begriff Ressourcen aufsummiert. Barney (1991a), S. 101.

¹ Vgl. Hofer, Schendel (1978), S. 12.

² Vgl. Teece et al. (1997), S. 516.

³ Vgl. Barney (1991b), S. 97; Barney (2001b), S. 644; Barney, Clark (2007), S. 35; Cool et al. (2002), S. 58; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1105.

⁴ Vgl. Barney (2001b), S. 645.

⁵ Vgl. Priem, Butler (2001), S. 25.

⁶ Amit, Schoemaker (1993), S. 37.

⁷ Vgl. Amit, Schoemaker (1993), S. 43–44.

cherheit ausgesetzt sind, die Risiken bei der Entscheidung über die geeigneten Ressourcen nach sich zieht.¹ Es besteht stets ein Risiko der Erzielung des gewünschten Ergebnisses.²

3.4.1 Wettbewerbsvorteile

Die Diskussion um die Entstehung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen nimmt einen großen Raum in der Diskussion um den ressourcenorientierten Ansatz ein, indem untersucht wird, wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile erreichen und diese langfristig absichern können.³ Kor und Mahoney betrachten eine effektive und innovative Steuerung von Ressourcen als Ursache von Wettbewerbsvorteilen.⁴ Der Wettbewerbsvorteil von Unternehmen wird aufwärts der Wertschöpfungskette am Markt generiert und basiert auf den spezifischen und schwer zu imitierenden Unternehmensressourcen, erläutern Wernerfeldt sowie Teece et al.⁵ Vertreter des ressourcenorientierten Ansatzes betrachten Ressourcen als Grundlage der Unternehmensrendite.⁶ Die Ressourcenkonfiguration eines Unternehmens bestimmt seine Möglichkeiten und Wachstumspotentiale.⁷ McGrath et al. führen aus, dass Ressourcen demnach die „Kompetenzen“ enthalten, die zu Wettbewerbsvorteilen führen und die Grundlage der Unternehmensstrategien bilden.⁸

Aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes erlangen Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch Ressourcenkonfigurationen, wenn sie über so genannte „VRIN“-Ressourcen verfügen.⁹ VRIN bezeichnet „valuable“, „rare“, „imperfectly imitable“ und „non-substitutable“ Ressour-

¹ Vgl. Barney, Lee (2000), S. 306; Wernerfeldt, Karnani (1987), S. 187. Wernerfeldt und Karnani geht von Unsicherheiten bei der Nachfrage, Unsicherheiten bei Zulieferung und Unsicherheiten durch externe Entwicklungen aus. Vgl. Wernerfeldt, Karnani (1987), S. 189.

² Vgl. Penrose (1959), S. 56.

³ Vgl. Barney (1991a), S. 102; Barney (1991b), S. 98, Collis, Montgomery 1998, S. 72–73; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1105.

⁴ Vgl. Kor, Mahoney (2004), S. 184.

⁵ Vgl. Teece et al. (1997), S. 514; Wernerfeldt (1984), S. 173.

⁶ Vgl. Grant (1991), S. 117; Cool et al. (2002), S. 57; Ray et al. (2004), S. 24; Der Ursprung von Renditen eines Unternehmens liegt in Eigentums- und Verfügungsrechten über werthaltige Ressourcen, sogenannten Ricardo-Renten. Vgl. Faulkner, de Rond (2001b), S. 10; Mahoney, Pandian (1992), S. 364. Dabei räumen Ray et al. ein, dass Ressourcen die Grundlage für Wettbewerbsvorteile liefern, jedoch erst durch entsprechende Nutzung und Konfiguration entsprechende Wettbewerbsvorteile erreichen. Vgl. Ray et al. (2004), S. 26.

⁷ Vgl. Mahoney, Pandian (1992), S. 365.

⁸ Vgl. McGrath et al. (1995), S. 251.

⁹ Vgl. Black, Boal (1994), S. 132.

cen.¹ Die Kriterien „wertvoll“ und „selten“ ermöglichen die Identifikation von wertsteigernden Ressourcen zu einem bestimmten Zeitpunkt, während „nicht Imitierbarkeit“ und „nicht Ersetzbarkeit“ über die Nachhaltigkeit der Ressourcen Aufschluss geben, wie Hoopes et al. sowie Priem und Butler ausführen.²

- (1) Valuable – Eine Ressource kann wertsteigernd für ein Unternehmen sein, wenn aus dieser Ressource Rendite für das Unternehmen erschlossen werden kann.³ Diese Ressourcen können kostensenkend für das Unternehmen wirken, etwa durch überlegene Produktionstechnologie oder Alleinstellungsmerkmale für das Unternehmen bedeuten. Ressourcen sind nur dann wertvoll für ein Unternehmen, wenn ihre Nutzung im Wettbewerb zu angemessenen Kosten erfolgen kann. Durch Veränderungen der Wettbewerbsumwelt oder Managementfehler können Ressourcen ihre Wertigkeit verlieren.
- (2) Rare – Je knapper eine wertsteigernde Ressource ist, desto mehr Wettbewerbsvorteil impliziert sie für das besitzende Unternehmen.⁴
- (3) Inimitable – Je schwerer eine Ressource von Konkurrenten zu imitieren ist, desto länger kann sie wertsteigernd für ein Unternehmen wirken.⁵ Die Imitierbarkeit einer Ressource ist jedoch je nach Ressource unterschiedlich. Viele Ressourcen sind pfadabhängig und können nur langfristig aufgebaut werden.
- (4) Non-substitutable – Die Nicht-Substituierbarkeit von Ressourcen impliziert, dass eine Ressource, die dieses Kriterium erfüllt, nicht durch andere Ressourcen ersetzt werden kann.⁶ Das Kriterium der Nicht-Substituierbarkeit benötigt nicht nur die Identifikation von wertsteigernden sowie seltenen Ressourcen, es erfordert auch eine direkte Zuordnung der identifizierten Ressourcen zu den Renditen des Unternehmens.

Dabei ersetzt Barney in seinen jüngeren Ausführungen die Nicht-Substituierbarkeit (N) durch Organisation (O) und bezeichnet das Modell als VRIO.⁷ Organisation umfasst dabei organisationale Fähigkeiten und die Unternehmenspolitik.

¹ Vgl. Barney (1991a), S. 109.

² Vgl. Hoopes et al. (2003), S. 890; Priem, Butler (2001), S. 25.

³ Vgl. Bowman, Ambrosini (2003), S. 291.

⁴ Vgl. Bowman, Ambrosini (2003), S. 291.

⁵ Vgl. Bowman, Ambrosini (2003), S. 291.

⁶ Vgl. Bowman, Ambrosini (2003), S. 392.

⁷ Vgl. Barney, Clark (2007), S. 69.

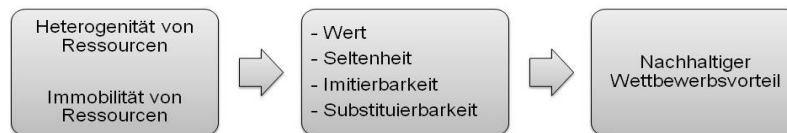


Abb. 31: Zusammenhang zwischen Ressourcen und nachhaltigem Wettbewerbsvorteil¹

Neben dem VRIN oder VRIO Ansatz existiert ein ähnlicher Ansatz von Grant. Demnach bewirken die Attribute Dauerhaftigkeit (durability), Sichtbarkeit (transparency), Transferierbarkeit (transferability) und Replizierbarkeit (replicability) Werthaltigkeit von Ressourcen.²

- (1) Dauerhaftigkeit – Die Dauerhaftigkeit von Ressourcen ist ein Einflussfaktor auf ihren Wert für das Unternehmen. Fähigkeiten wird mehr Dauerhaftigkeit zugeordnet als Ressourcen.
- (2) Transparenz – Je sichtbarer eine Ressource ist, desto eher kann sie von Wettbewerbern nachgeahmt werden.
- (3) Transferierbarkeit – Je weniger eine Ressource transferierbar und am Markt erhältlich ist, desto höher ist ihr potentieller Wert für das Unternehmen. Auch hier sind Fähigkeiten schwieriger zu transferieren als einzelne Ressourcen.³
- (4) Replizierbarkeit – Je weniger ein Unternehmen in der Lage ist eine Ressource zu kopieren, desto wertvoller ist diese.⁴

Durch Komplementarität zwischen den Ressourcen kann ihre Werthaltigkeit noch gesteigert werden.⁵

Coff argumentiert, dass ein Wettbewerbsvorteil nicht zwangsläufig ein besseres Unternehmensergebnis zur Folge hat.⁶ Das Unternehmensergebnis ist das Ergebnis nach der Befriedigung verschiedener Stakeholderansprüche und spiegelt damit nicht unbedingt Wettbewerbsvorteile wider, führt Coff weiter aus.⁷ Einige Vertreter des ressourcenorientierten Ansatzes, wie McGrath et al., sehen neben den Ressourcen auch die organisationalen Fähigkeiten als

¹ Vgl. Barney (1991a), S. 112.

² Vgl. Grant (1991), S. 124, Grant (2005), S. 152.

³ Vgl. McGrath et al. (1996), S. 392.

⁴ Vgl. Teece et al. (1997), S. 516.

⁵ Vgl. Teece (1998a), S. 72.

⁶ Vgl. Coff (1999), S. 131.

⁷ Vgl. Coff (1999), S. 131.

Ursprung von Wettbewerbsvorteilen.¹ Allerdings werden diese im ressourcenorientierten Ansatz nicht in den Mittelpunkt gerückt und als Analyseeinheit betrachtet.²

3.4.2 Strategische Allianzen

Verschiedene Autoren stellen fest, dass die Erklärung strategischer Allianzen im ressourcenorientierten Ansatz nur eine untergeordnete Rolle eingenommen hat.³ Nur wenige Arbeiten haben sich mit der Einbindung externer Ressourcen über strategische Allianzen befasst, führen Zaheer und Bell aus.⁴ Ressourcen, die durch strategische Allianzen entstehen können, werden in der Betrachtung ignoriert, wie MacPherson et al. beschreiben.⁵ Eine erste integrierte Betrachtung strategischer Allianzen aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes nehmen Das und Teng vor.⁶ Strategische Allianzen werden mit der strategischen Notwendigkeit des Zugangs zu wertvollen Ressourcen erklärt.⁷ Ein Unternehmen kann seine Ressourcenkonfiguration durch komplementäre Ressourcen anderer Unternehmen ergänzen.⁸ Strategische Allianzen werden als Unternehmensstrategie verstanden.⁹ Der ressourcenorientierte Ansatz berücksichtigt opportunistisches Verhalten unter Allianzpartnern als Risiko, jedoch räumt er diesem keine herausragende Stellung ein, wie Madhok feststellt.¹⁰

3.4.3 Bewertung

Mahoney und Pandian sehen in dem ressourcenorientierten Ansatz eine neue Perspektive auf Unternehmen.¹¹ Die damit einhergehende Fokussierung auf Ressourcen reflektiert, dass Unternehmen zunehmend die internen Ressourcen und Strukturen als Quelle von Wett-

¹ Vgl. McGrath et al. (1995), S. 252.

² Vgl. Mahoney, Pandian (1992), S. 365.

³ Vgl. Birkinshaw (2000), S. 11; Das, Teng (1998), S. 23; Das, Teng (2000), S. 32; Duschek (2004), S. 53–54 und 59; Freiling (2005), S. 67; Gulati et al. (2000b), S. 207; Mowery et al. (1998), S. 507.

⁴ Vgl. Zaheer, Bell (2005), S. 809.

⁵ Vgl. MacPherson et al. (2004), S. 164.

⁶ Vgl. Das, Teng (2000), S. 31.

⁷ Vgl. Das, Teng (2000), S. 36; Eisenhardt, Schoonhoven (1996), S. 137; Gander et al. (2007), S. 609; Lampel, Shamsie (2003), S. 2193; Madhok (2001), S. 77; Zahn et al. (2006), S. 133.

⁸ Vgl. Child et al. (2005), S. 25.

⁹ Vgl. Das, Teng (2000), S. 37.

¹⁰ Vgl. Madhok (2001), S. 77.

¹¹ Vgl. Mahoney, Pandian (1992), S. 373.

bewerbsvorteilen berücksichtigen, wie Kogut und Kulatilaka betonen.¹ Zwar hat der ressourcenorientierte Ansatz das Erklärungsspektrum im strategischen Management nachhaltig bereichert, wie Foss ausführt, dennoch sind einige Defizite offensichtlich.² Der ressourcenorientierte Ansatz trifft keine Aussagen zur internen Unternehmensorganisation und verfehlt so laut Foss den Anspruch, eine allgemeine Theorie des Unternehmens zu sein.³ Der Ansatz repräsentiert sich nicht geschlossen, sondern als heterogenes Feld verschiedener Ideen, mit dem gemeinsamen Fokus auf eine ressourcenorientierte Sicht auf Unternehmen, wie Acedo et al., Hoopes et al. und Coff darstellen.⁴ Das Konzept wird mit Bezug auf die Terminologien als unpräzise und tautologisch kritisiert.⁵ Viele Argumente des Ansatzes erweisen sich als synthetisch und theoretisch und nur eingeschränkt operationalisierbar, kritisieren Priem und Butler.⁶ In der Praxis erweisen sich Ressourcen als schwer identifizierbar und messbar.⁷ Eine Bewertung ist in der Regel nur ex-post möglich, schreiben Lawson und Samson.⁸ Davis vermutet dies als Grund für die im Vergleich zu anderen theoretischen Ansätzen vergleichsweise wenigen empirischen Arbeiten im ressourcenorientierten Ansatz.⁹ Auch die Begründung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile ist unklar, wie Foss und Knudsen argumentieren.¹⁰ Eisenhardt und Sull sowie Porter verweisen auf das Phänomen, dass einige Unternehmen auch ohne überragende Ressourcen erfolgreich sind, was somit zentrale Annahmen des ressourcenorientierten Ansatzes widerlegt.¹¹ Es ist unklar, welche Ressourcen ein Unternehmen in bestimmten

¹ Vgl. Kogut, Kulatilaka (2001), S. 744.

² Vgl. Foss (2005), S. 116.

³ Vgl. Foss (2005), S. 76.

⁴ Vgl. Acedo et al. (2006), S. 621; Coff (1999), S. 129; Hoopes et al. (2003), S. 889.

⁵ Vgl. Hammann, Freiling (2000), S. 3. Eine Kritik, die Barney zurückweist, indem er argumentiert, dass die Kritiker den ressourcenorientierten Ansatz in Richtung Tautologie vereinfacht haben, die keine Aussagefähigkeit über die Möglichkeit zu empirischen Untersuchungen dieses Ansatzes zulässt. Vgl. Barney (2001a), S. 41–42.

⁶ Vgl. Priem, Butler (2001), S. 27.

⁷ Vgl. Coyne et al. (1997), S. 42; Hitt et al. (1998a), S. 12; Metais, Meschi (2005), S. 95; Warren (1999), S. 8.

⁸ Vgl. Lawson, Samson (2001), S. 380.

⁹ Vgl. Davis (2004), S. 41. Allerdings verfolgen jüngere Beiträge eine stärkere Operationalisierung des ressourcenorientierten Ansatzes, so etwa der Beitrag von Hansen et al., die eine bessere methodische Fundierung einfordern. Vgl. Hansen et al. (2004), S. 1280; Perry et al. (2005), S. 317. Insbesondere die Verwendung des Theorems von Bayes erscheint hier geeignet. Vgl. Hansen et al. (2004), S. 1284.

¹⁰ Vgl. Foss, Knudsen (2003), S. 291.

¹¹ Vgl. Eisenhardt, Sull (2001), S. 108; Porter (1996), S. 61.

Wettbewerbsfeldern benötigt und wie organisationale Fähigkeiten mit Ressourcen zusammenhängen.¹

Ein weiterer Kritikpunkt ist die statische Sichtweise des Ansatzes.² Gulati et al. und McGrath et al. weisen darauf hin, dass insbesondere der Prozess der Ressourcenentwicklung wenig beachtet wird.³ Wie die Industrieökonomie, setzt der ressourcenorientierte Ansatz einen Gleichgewichtszustand voraus, erläutern Foss und Foss.⁴ Daher wird der ressourcenorientierte Ansatz von Eisenhardt und Martin auch als problematisch in dynamischen gebungen angesehen.⁵ Vertreter des ressourcenorientierten Ansatzes neigen dazu, die Bedeutung der Dynamik des Wettbewerbsumfeldes zu ignorieren, schreiben Levinthal und Myatt.⁶ Da Wettbewerbsvorteile unter anderem mit der Nicht-Imitierbarkeit von Ressourcen begründet werden, dies aber in dynamischen Wettbewerbsumgebungen kaum eine Rolle spielt, erweist sich eine Grundannahme als unzutreffend, so Bresser.⁷ Ressourcenorientierte Unternehmensstrategien sind daher für dynamische Wettbewerbsumwelten nicht Erfolg versprechend.⁸ Eine Kritik, der Vertreter des ressourcenorientierten Ansatzes mit dem Argument entgegenzutreten, dass die zugrunde liegende Logik des Ansatzes auf dynamische Wettbewerbsumgebungen übertragbar sei.⁹ Obwohl in ursprünglichen Beiträgen des ressourcenorientierten Ansatzes dynamische Elemente diskutiert wurden, sind Prozesse in der weiteren wicklung kaum enthalten.¹⁰ Zwar ist der ressourcenorientierte Ansatz nicht notwendigerweise

¹ Vgl. Fuchs et al. (2000), S. 123.

² Vgl. Bowman, Ambrosini (2003), S. 292; Lockett, Thompson (2001), S. 744; Priem, Butler (2001), S. 31; Warren (1999), S. 8; Foss, Ishikawa (2007), S. 750. Barney verweist darauf, dass Statik und Dynamik eher eine Frage der wissenschaftlichen Methode sind, weniger des Ansatzes per se, dabei nimmt er unter anderem Bezug auf die Arbeiten von Teece et al. (1997). Vgl. Barney (2001a), S. 51–52.

³ Vgl. Gulati et al. (2000b), S. 207; McGrath et al. (1995). Auch Unternehmensgründungen werden im ressourcenorientierten Ansatz kaum betrachtet. Vgl. Mosakowski (1998), S. 639.

⁴ Vgl. Foss, Foss (2004), S. 112.

⁵ Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1106.

⁶ Vgl. Levinthal, Myatt (1994), S. 46.

⁷ Vgl. Bresser et al. (2000), S. 11.

⁸ Vgl. Eisenhardt, Sull (2001); Knight, Cavusgil (2004), S. 137; Wu (2006), S. 447.

⁹ Vgl. Barney et al. (2001), S. 630–631.

¹⁰ Vgl. Birkinshaw, Hood (1998), S. 791; Mourkogiannis (2006), S. 1. Die grundlegende Arbeit von Penrose betont die Bedeutung von Wachstum und Dynamik, dies wird aber bei weiteren Forschungsansätzen kaum berücksichtigt. Vgl. Turvani (2001), S. 168.

statisch, wie Helfat und Peteraf belegen, er weist allerdings keine explizit dynamische Sichtweise auf.¹

Kritisch wird auch die ausschließliche Fokussierung in das Unternehmen hinein diskutiert, welche die Wettbewerbsumgebung ignoriert.² Porter wertet den ressourcenorientierten Ansatz daher als eine ausschließlich auf das Unternehmen beschränkte Sicht hinsichtlich Effizienz, was wiederum keinen strategischen Aspekt umfasst.³

Einige Autoren befürworten die Erweiterung des ressourcenorientierten Ansatzes in Richtung Wettbewerbsumwelt und die stärkere Integration von externen Einflüssen auf Unternehmen.⁴ Branchen haben einen stabilen Einfluss auf die Unternehmensrendite und der ressourcenorientierte Ansatz darf nicht dazu führen, diesen Zusammenhang in Frage zu stellen, kritisieren McGahan und Porter.⁵ Der Ansatz weist zur Industrieökonomie eine Komplementarität auf, analysieren Mahoney und Pandian.⁶ Entsprechende Arbeiten sind allerdings selten, stellt unter anderem Proff fest.⁷ Auch gegenüber der neuen Institutionenökonomie sehen Barney et al. eine Komplementarität, da jene die Existenz von Unternehmen herleitet, während der ressourcenorientierte Ansatz auf die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen fokussiert.⁸ Foss und Foss plädieren für die Einbeziehung von Transaktionen in die Betrachtung.⁹ Gegenüber der neuen Institutionenökonomie wird Opportunismus eine geringere Bedeutung beigemessen, was Mahoney kritisiert und daher auch im ressourcenorientierten Ansatz für eine ausgewogene Berücksichtigung des Opportunismus plädiert.¹⁰ Darüber hinaus bietet der Ansatz Anknüpfungspunkte für verschiedene andere Theorieansätze, etwa die evolutionäre Ökonomie.¹¹ Barney betont, dass sein Beitrag zum ressourcenorientierten Ansatz eine Brücke zwischen der Arbeit zur evolutionären Ökonomie von Nelson und Winter und dem jungen fähig-

¹ Vgl. Helfat, Peteraf (2003), S. 997.

² Vgl. Freiling (2005), S. 66. Barney argumentiert dagegen, der Ansatz integriere die Wettbewerbsumwelt. Vgl. Barney (2001a), S. 49. Allerdings räumt Barney ein, sich in seinem Artikel von 1991 ausschließlich auf interne Faktoren konzentriert zu haben. Vgl. Barney (2001a), S. 49.

³ Vgl. Porter (1999a), S. 45.

⁴ Vgl. Hart (1995), S. 1007; Porter (1991b), S. 108.

⁵ Vgl. McGahan, Porter (1997), S. 30.

⁶ Vgl. Mahoney, Pandian (1992), S. 363.

⁷ Vgl. Cockburn et al. (2000), S. 1127; Proff (2005a), S. 76.

⁸ Vgl. Barney et al. (2001), S. 626.

⁹ Vgl. Foss, Foss (2004), S. 119.

¹⁰ Vgl. Mahoney (2001), S. 656.

¹¹ Vgl. Mahoney, Pandian (1992), S. 369.

keitsorientierten Ansatz von Teece et al. darstellt.¹ So sehen Barney et al. in der Vernetzung von Ressourcen, insbesondere durch Wissen und organisationalen Fähigkeiten, ein aktuelles Forschungsfeld, wengleich sie der Entwicklung eines eigenen neuen Ansatzes skeptisch gegenüberstehen.² Andere Autoren sehen dagegen in einer Erweiterung in Richtung des fähigkeitsorientierten Ansatzes neue Entwicklungsmöglichkeiten für den ressourcenorientierten Ansatz.³ In dieser Zusammenführung sehen Stieglitz und Heine die zukünftige Entwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes.⁴

3.5 Wissensorientierter Ansatz

Der wissensorientierte Ansatz (knowledge based view) ist eine Weiterführung des ressourcenorientierten Ansatzes und stellt die Bedeutung von Wissen für den Unternehmenserfolg in den Mittelpunkt, wie Grant ausführt.⁵ Conner und Prahalad sehen darin den eigentlichen Kern des ressourcenorientierten Ansatzes.⁶ Mit der Betrachtung von individuellen, wie organisationalen Fähigkeiten, steht der wissensorientierte Ansatz auch in der Tradition der evolutionären Ökonomie und greift deren Erklärungsansätze auf.⁷ Als erste Grundlage für einen eigenständigen theoretischen Ansatz wird der Beitrag „Organizational Learning“ von Argyris und Schön angesehen.⁸ Die Bedeutung von Informationen und ihre Verarbeitung für Unternehmen betont auch Andrew und sieht eine Hauptaufgabe für sie darin, Informationen in geeigneter Form zu akquirieren und entsprechend auszuwerten.⁹ Miles und Snow verwenden den Begriff der lernenden Organisation.¹⁰ Das Unternehmen wird als soziale Gemeinschaft betrachtet, die

¹ Vgl. Barney (2001b), S. 649.

² Vgl. Barney et al. (2001), S. 630–632.

³ Vgl. Mahoney, Pandian (1992), S. 374; Moran, Ghoshal (1999), S. 409; Orava, Brännback (2005), S. 112.

⁴ Vgl. Stieglitz, Heine (2007), S. 1.

⁵ Vgl. Grant (1996), S. 375; Grant, Baden-Fuller (2004), S. 63; Spender, Grant (1996), S. 5; Eisenhardt, Santos (2002), S. 139; North (2005), S. 18 Boisot 1998, S. 70. Nonaka et al. sprechen in diesem Zusammenhang von einem wissenschaffenden Ansatz (knowledge-creating view of the firm). Vgl. Nonaka et al. (2000), S. 2. Im Folgenden wird einheitlich der Begriff wissensorientierter Ansatz verwendet.

⁶ Vgl. Conner, Prahalad (1996), S. 477.

⁷ Vgl. Kogut, Zander (1993), S. 626; March (1991), S. 72; Spender, Grant (1996), S. 7; Levinthal (1991a), S. 141; Nonaka et al. (2000), S. 3. Marengo 1992, S. 325

⁸ Vgl. Easterby-Smith, Lyles (2003), S. 54.

⁹ Vgl. Arrow (1980), S. 52.

¹⁰ Vgl. Miles, Snow (1978), S. 157.

darauf spezialisiert ist, Wissen zu schaffen, zu verarbeiten und zu transferieren.¹ Auch Nonaka und Takeuchi sehen in der Schaffung von Wissen die Grundlage für Innovationen und Wettbewerbsvorteilen.² Wissen wird als wichtigste Unternehmensressource im Hinblick auf den Marktwert des Unternehmens betrachtet und darüber hinaus als Quelle von Ricardo-Rente.³ Insbesondere mit Blick auf die technologischen Entwicklungen und die gestiegene Dynamik der Wettbewerbsumwelt vieler Unternehmen, wird Wissen als wichtigste Ressource des Unternehmens angesehen.⁴ Der wissensorientierte Ansatz verfolgt, wie auch der ressourcenorientierte eine Perspektive, die in das Unternehmen hinein gerichtet ist und grenzt sich damit von der neuen Institutionenökonomie sowie der Industrieökonomie ab.⁵

Vertreter des wissensorientierten Ansatzes sehen Wissen und organisationales Lernen als neue Grundlage des Wettbewerbs zwischen Unternehmen und räumen dabei den Entwicklungen in der IKT eine große Bedeutung ein.⁶

3.5.1 Wissen

Frese sieht Informationen als Grundlage von Wissen, betont allerdings, dass der Wissensbegriff darüber hinaus geht.⁷ Wissen umfasst nicht nur Informationen, sondern auch deren Deutung und Abläufe, erläutern Kogut und Zander.⁸ Wissen berücksichtigt Erfahrungen und wird über eine Zeitspanne akkumuliert.⁹ Argote, Kogut, Zander sowie March sehen Wissen von Unternehmen beispielsweise in Technologien, Routinen, Normen oder Produkten.¹⁰ Frese betont die besondere Bedeutung organisationaler Routinen als Wissensspeicher.¹¹ Der Pro-

¹ Vgl. Kim (1998), S. 508; Knight, Cavusgil (2004), S. 126; Kogut, Zander (1993), S. 625.

² Vgl. Nonaka, Takeuchi (1995), S. 6; Venkatraman, Subramaniam (2002), S. 472.

³ Vgl. Grant, Baden-Fuller (2004), S. 66.

⁴ Vgl. Bauer, Snow (1996), S. 426; Bettis, Hitt (1995), S. 10; Bryan, Joyce (2005), S. 26–27; Feurer, Chaharbaghi (1996), S. 40; Grant (1996), S. 375; Grant, Baden-Fuller (2004), S. 66; Hanvanich et al. (2006), S. 609; Nonaka (1994), S. 14; Schreyögg, Geiger (2007), S. 77; Spencer (1998), S. 433; von Krogh et al. (2001), S. 421.

⁵ Vgl. Brown, Duguid (1998), S. 90; Kogut, Zander (1992), S. 384; Nonaka et al. (2000), S. 2 und 4.

⁶ Vgl. Bettis, Hitt (1995), S. 14; Foss (2005), S. 6.

⁷ Vgl. Frese (2001), S. 31. Nach Nonaka beschreibt Informationen einen Fluss von Nachrichten. Vgl. Nonaka (1994), S. 15.

⁸ Vgl. Kogut, Zander (1992), S. 386; Kogut, Zander (1993), S. 631.

⁹ Vgl. Kogut, Zander (1993), S. 631.

¹⁰ Vgl. Argote (2005), S. 71; Kogut, Zander (1992), S. 384; March (1991), S. 73.

¹¹ Vgl. Frese (2001), S. 30.

zess, das Wissen von Individuen in die Organisation einzubinden, ist, laut Teece, entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen.¹ Es existieren unterschiedliche Wissensarten, die sich insbesondere hinsichtlich der Möglichkeit des Wissenstransfers unterscheiden.² Grundsätzlich wird zwischen explizitem und implizitem Wissen unterschieden.³

Explizites Wissen

Mit dem Begriff explizites Wissen beschreibt Hislop eindeutig kodierte und deshalb mittels Zeichen (Sprache, Schrift) eindeutig kommunizierbares Wissen.⁴ Explizites Wissen ist nicht an Personen gebunden und kann einfach zwischen Individuen und Organisationen ausgetauscht werden.⁵ Allerdings kann explizites Wissen, wie zum Beispiel Computercodes, ohne einen Kontext häufig nicht interpretiert werden.⁶

Implizites Wissen

Implizites Wissen beschreibt nicht formalisiertes Wissen, insbesondere Kenntnisse und Fähigkeiten, die nicht explizit formulierbar sind.⁷ Wissen ist in der Regel implizit in Tätigkeiten eingebunden, ohne dass es explizierbar ist und transferiert werden kann.⁸ Implizites Wissen liegt in der Erfahrung, dem Verhalten und den Wertvorstellungen individueller Organisationsmitglieder und kann nach Nonaka und Takeuchi in zwei Dimensionen eingeteilt werden. Zunächst in eine technische Dimension, die Wissen umfasst, das schwer zu artikulieren ist und aus Schemata und persönlichen Annahmen besteht.⁹ Die zweite Dimension folgt der ersten und ist die Art und Weise, wie ein Individuum neue Ideen und Kreativität hervorbringt.¹⁰

¹ Vgl. Teece (1998a), S. 62.

² Vgl. Grant, Baden-Fuller (2004), S. 66; Grant (2005), S. 173.

³ Vgl. Grant (1996), S. 377; Kim (1998), S. 508; Nonaka (1994), S. 16; Polanyi (1962), S. 373; Schreyögg, Geiger (2007), S. 88. Polanyi verwendet den Begriff *tazites* Wissen anstatt implizites Wissen. Vgl. Polanyi (1962), S. 373. In der vorliegenden Arbeit werden beide Begriffe sinngleich verwendet. Für eine ausführliche Diskussion der Terminologie siehe Li, Gao 2003, S. 6–8.

⁴ Vgl. Hislop (2005a), S. 19.

⁵ Vgl. Grant, Baden-Fuller (2004), S. 66.

⁶ Vgl. Teece (1998a), S. 63.

⁷ Vgl. Grant, Baden-Fuller (2004), S. 66.

⁸ Vgl. Polanyi (1962), S. 373; Schreyögg, Geiger (2007), S. 79; Teece (1998a), S. 63.

⁹ Vgl. Nonaka, Takeuchi (1998), S. 215–216.

¹⁰ Vgl. Nonaka, Takeuchi (1998), S. 216.

Teece und Winter führen aus, dass die Weitergabe von implizitem Wissen über Demonstration und Anlernen erfolgen muss.¹

3.5.2 Organisationales Lernen

Organisationales Lernen nimmt im wissensorientierten Ansatz eine zentrale Bedeutung ein.² Bettis und Hitt sehen organisationales Lernen als wichtiges Element für den Aufbau und den Erhalt von Wissen.³ Delmas sieht einen engen Bezug von organisationalem Lernen zu der Kreation von Innovationen.⁴

Lernen findet sowohl auf der individuellen Ebene, als auch auf der organisationalen statt.⁵ Individuen kommt eine wichtige Rolle zu, allerdings ist das organisationale Lernen nicht die Summe aus dem Lernen der Individuen einer Organisation, sondern weist einen Mehrwert auf, wie Vertreter des wissensorientierten Ansatzes argumentieren.⁶ Je mehr Individuen am Prozess partizipieren, desto effektiver lernt eine Organisation, erkennt Huber.⁷ Brännback betont, dass auch die Lernumgebung einen Einfluss ausübt.⁸ Verschiedene Untersuchungen belegen, dass in Unternehmen der Aufbau von Wissen vor allem in kleineren Gruppen von Individuen stattfindet.⁹ Ein dominierendes Erklärungsmodell des organisationalen Lernens stellt die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi dar, die nachfolgend abgebildet ist.¹⁰

¹ Vgl. Teece, Winter (1984), S. 118.

² Vgl. Levinthal, March (1993), S. 96; Hodgkinson (1998), S. 422; Eisenhardt, Santos (2002), S. 141.

³ Vgl. Bettis, Hitt (1995), S. 10.

⁴ Vgl. Delmas (2002), S. 22.

⁵ Vgl. Kim (1998), S. 507.

⁶ Vgl. Hedberg (1981), S. 6–7; Argote, Darr (2000), S. 54; Stinchcombe (1990), S. 45.

⁷ Vgl. Huber (1991), S. 101.

⁸ Vgl. Brännback (2003), S. 29.

⁹ Vgl. von Krogh et al. (2001), S. 425; McDermott (1999), S. 103; Herriot et al. (1985), S. 298–299; Hodgkinson (1998), S. 423.

¹⁰ Vgl. Kim (1998), S. 508. Die Wissensspirale wird auch als SECI Spirale oder Prozess bezeichnet (Socialization, Externalization, Combination and Internalization). Vgl. Nonaka et al. (2000), S. 10.

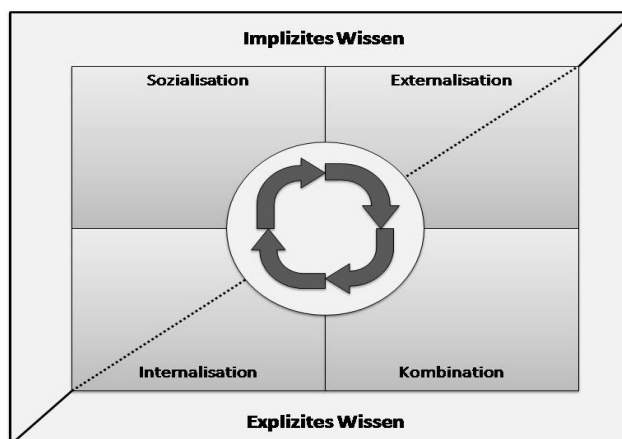


Abb. 32: Wissensspirale¹

Basierend auf den zwei Wissensarten, implizites und explizites Wissen, werden vier unterschiedliche Prozesse abgeleitet, durch die Wissen konvertiert wird.²

- (1) Sozialisation beschreibt bei Individuen die Umwandlung von implizitem in implizites Wissen.³ Dabei beschreibt Sozialisation den Prozess, Erfahrungen zu teilen und dabei implizites Wissen zu verbreiten. Insbesondere zählen dazu Wertvorstellungen und Verhaltensweisen.⁴
- (2) Externalisierung umfasst die Umwandlung von implizitem Wissen in explizites. Dies erfolgt über die Artikulation von implizitem Wissen in Dokumenten, was notwendig ist, um Wissen zu transferieren. Allerdings besteht die Gefahr, dass dadurch Kreativität eingeschränkt und Lernen behindert wird.⁵ Dennoch ist Externalisierung die wichtigste Stufe, um Wissen in Organisationen aufzubauen.⁶
- (3) Über die Kombination von explizitem Wissen kann neues explizites Wissen erzeugt werden. Wenn Wissen und Erfahrungen nicht geteilt werden, sind die Wachstumschancen des Unternehmens begrenzt. Erst durch die Kombination eröffnet sich das Unternehmen Wachstumspotentiale.⁷

¹ Nonaka, Takeuchi (1998), S. 224; Nonaka (1994), S. 19.

² Vgl. Nonaka, Takeuchi (1998), S. 220.

³ Vgl. Nonaka, Takeuchi (1995), S. 62.

⁴ Vgl. Nonaka, Takeuchi (1998), S. 220.

⁵ Vgl. Teece (1998a), S. 60.

⁶ Vgl. Nonaka, Takeuchi (1998), S. 221.

⁷ Vgl. Teece (1998a), S. 60.

(4) Die Internalisierung von explizitem Wissen in implizites erfolgt über Handlungen, bei denen Werte und Verhalten entwickelt werden.¹ So erwerben Individuen im Umgang mit Technologie Wissen, das sie verinnerlichen.²

Um erfolgreich zu lernen, müssen Unternehmen die verschiedenen Stufen der Wissensspirale kombinieren, systematisieren und ein Wissenssystem entwickeln. Es lassen sich Lernen durch Kommunikation und Lernen durch Handlungen voneinander abgrenzen, die jedoch zusammen Bestandteile des organisationalen Lernens bilden.³

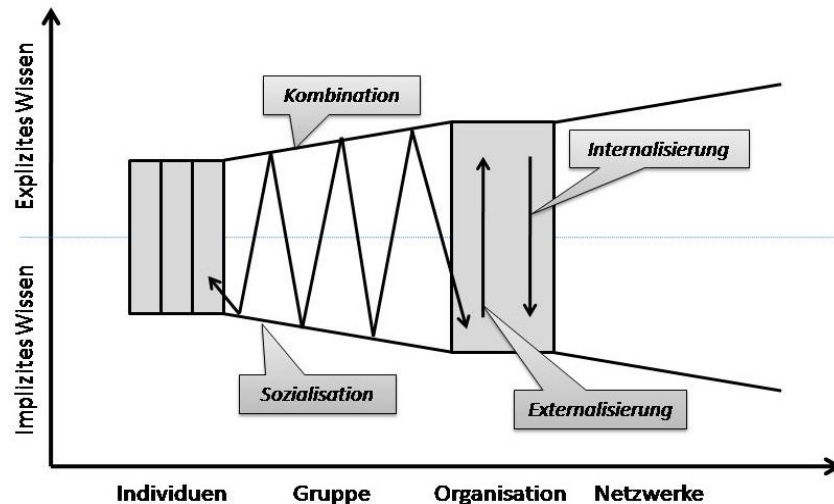


Abb. 33: Entwicklung von organisationalem Wissen⁴

Die vorstehende Abbildung basiert auf der Wissensspirale und verdeutlicht, dass organisationales Lernen nicht auf der Ebene der Organisation aufhört, sondern sich darüber hinaus auch in strategischen Allianzen fortsetzt.⁵ Dies geschieht über die Interaktion des Unternehmens mit anderen Akteuren, wie Kunden, Zulieferern und Wettbewerbern.⁶ Der Prozess des organisationalen Lernens kann auch in den Dimensionen der Exploration und Exploitation betrachtet werden, wie Grant und Homqvist erläutern.⁷

¹ Vgl. Nonaka, Takeuchi (1998), S. 222.

² Vgl. Nonaka, Takeuchi (1995), S. 69.

³ Vgl. Spencer (1998), S. 426.

⁴ Nonaka, Takeuchi (1998), S. 225 sowie Nonaka (1994), S. 20.

⁵ Vgl. Durisin, von Krogh (2005), S. 65.

⁶ Vgl. Nonaka, Takeuchi (1998), S. 236.

⁷ Vgl. Grant (2005), S. 175; Holmqvist (2003), S. 99.

Neben anderen ergänzen Andreu und Ciborra, dass auch Pfadabhängigkeiten, insbesondere Rückkopplungseffekte, im organisationalen Lernen eine Rolle spielen.¹ Positive Rückkopplungseffekte kommen zum Tragen, wenn ein Unternehmen Wissen in einem Bereich aufbaut, das zukünftig eine bedeutende Rolle hat.² Diese Effekte verstärken das Lernen, da das Unternehmen eine Art „Belohnung“ erhält. Dementsprechend kann es auch zu „Lock-in“ Effekten beim organisationalen Lernen kommen, wenn ein Unternehmen sich beispielsweise auf eine bestimmte Technologie festlegt.³ „Lock-in“ Effekte können bereits zu Beginn des Lernprozesses auftreten und sich erst im späteren Lernverlauf auswirken.⁴ Es können auch negative Rückkopplungseffekte auftreten, wenn Wissen und organisationales Lernen in Bereichen stattfindet, die bereits durch neue Technologien abgelöst wurden.⁵ Rückkopplungseffekte sind insbesondere in Branchen mit hoher Wettbewerbsdynamik und hoher Wissensintensität bedeutsam, da Unternehmen nicht auf diese Effekte warten können und daher nur eingeschränkt von Erfahrungen lernen.⁶

Mit den Rückkopplungseffekten kann auch der Verlauf von Lernkurven (organizational learning curves) erklärt werden.⁷ Argote und Henderson weisen Lernkurven empirisch nach.⁸ Bei Lernkurven wirken verschiedene Faktoren, unter anderem Technologie und die Entwicklung organisationaler Routinen.⁹ Dabei spielen hauptsächlich Spezialisierung, Investitionen und Betriebsgröße eine Rolle.¹⁰ Besanko et al. verweisen auf die Bedeutung von organisationalem Lernen bei Lernkurven mit dem Argument, dass Kostenvorteile auch bei Abwesenheit von Skaleneffekten eintreten.¹¹

¹ Vgl. Andreu, Ciborra (1996), S. 113–114; Denrell, March (2001), S. 535; March (1991), S. 73; Teece (1993), S. 214.

² Vgl. Bettis, Hitt (1995), S. 10; Arthur (1989), S. 117.

³ Vgl. Bettis, Hitt (1995), S. 11; Arthur (1990), S. 94.

⁴ Vgl. Bettis, Hitt (1995), S. 11.

⁵ Vgl. Nystrom, Starbuck (1984), S. 55–56.

⁶ Vgl. Bettis, Hitt (1995), S. 10; Nadkarni, Narayanan (2007), S. 248.

⁷ Vgl. Beinhocker, Newman (1992), S. 6; Besanko et al. (2004), S. 95; Bettis, Hitt (1995), S. 11; Epple et al. (1991), S. 58–59; Lapre et al. (2000), S. 609. Teilweise werden Lernkurven (learning curve) auch mit dem Begriff Erfahrungskurve (experience curve) bezeichnet. Vgl. Henderson (1993a), S. 412.

⁸ Vgl. Argote (2005), S. 1–2; Henderson (1993a), S. 413. Lernkurven beschreiben einen sinkenden Input bei steigendem Output pro Stück.

⁹ Vgl. Argote, Darr (2000), S. 53.

¹⁰ Vgl. Henderson (1993b), S. 417–418.

¹¹ Vgl. Besanko et al. (2004), S. 101.

Häufig basiert bei Lernprozessen die Wahl eines Lösungsansatzes aus vorangegangenen Entscheidungen.¹ Pfadabhängigkeiten bewirken, dass Lösungsansätze, denen schlechtere Ergebnisse zugeschrieben werden, bei folgenden Lösungssuchen vermieden werden. Dies ist auch der Fall, wenn diese Lösungsansätze sich über einen längeren Zeitraum als richtig herausstellen sollten.² Organisationales Lernen, das auf bereits gemachten Erfahrungen beruht, kann sich teilweise in einen Nachteil wandeln, betonen Levinthal und March.³ Auch Day unterstreicht die Bedeutung von Fehlern im Rahmen des organisationalen Lernens, die den weiteren Lernverlauf determinieren.⁴ Daher kann dieser Prozess zu Verbesserungen führen, muss aber nicht ein Optimum erreichen.⁵ Hedberg hebt die Bedeutung des Verlernens hervor, um bestehendes Wissen durch neues zu substituieren.⁶

Argyris und Schön unterscheiden bei organisationalen Lernprozessen zwischen Einschleifen-Lernen (single-loop learning) und Doppelschleifen-Lernen (double loop learning).⁷ Bei Ersterem wird auf Fehler reagiert, indem die Vorgehensweise abgeändert wird, bei Zweitem werden darüber hinaus auch noch die Ziele, Werte, Annahmen und Strategien angepasst.⁸

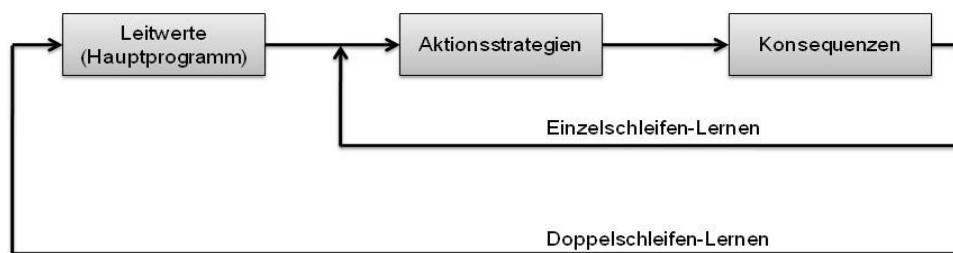


Abb. 34: Einzel- und Doppelschleifen-Lernen⁹

Lado, Wilson sowie Argyris betonen, dass Einschleifen-Lernen zwar häufiger, jedoch Doppelschleifen-Lernen wirkungsvoller ist und zu Wettbewerbsvorteilen führen kann.¹ Allerdings

¹ Vgl. Denrell, March (2001), S. 524.

² Vgl. Denrell, March (2001), S. 535.

³ Vgl. Levinthal, March (1993), S. 96. Eine Lösung kann durch intendiertes Verlernen herbeigeführt werden, indem Führungskräfte ausgetauscht werden und gezielt ein Verlust an Erfahrung und Wissen herbeigeführt wird. Vgl. Nystrom, Starbuck (1984), S. 64–65.

⁴ Vgl. Day (2002), S. 232.

⁵ Vgl. Denrell, March (2001), S. 524.

⁶ Vgl. Hedberg (1981), S. 18–19.

⁷ Vgl. Argyris (1992), S. 9; Argyris, Schön (1996), S. 20; Niemojewski (2005), S. 113.

⁸ Vgl. Argyris, Schön (1999), S. 36.

⁹ Vgl. Argyris (1997), S. 59.

sind die Zusammenhänge von Doppelschleifen-Lernen nach wie vor unklar, wie Spender erläutert.² Volberda betont die Notwendigkeit einer Balance zwischen Einzelschleifen- und Doppelschleifen-Lernen und ergänzt Deutero-Lernen, welches übergeordnet diese Balance gewährleistet.³

Wissenstransfer

Grant und von Krogh et al. grenzen den Transfer von Wissen von organisationalem Lernen als Aufbau von Wissen ab.⁴ Grant und Baden-Fuller nehmen an, dass der Transfer von Wissen in der Regel günstiger ist als das Neu-Erlernen.⁵ Allerdings vermuten Teece und Szulanski et al. bei dem Transfer von Wissen eine hohe Komplexität, denn es ist in der Regel an Prozessabläufe gebunden und muss zum Transfer von diesen losgelöst werden.⁶ Außerdem muss Wissen unabhängig von seiner Entstehung bewertet werden, wie Fransmann schreibt.⁷ Ob der Transfer innerhalb des Unternehmens oder in Zusammenhang mit externen Akteuren geschieht, hat kaum Auswirkungen, erläutern Kogut und Zander.⁸ Die Fähigkeit eines Unternehmens, Wissen zu transferieren, deutet darauf hin, dass das Unternehmen ein funktionierendes Wissenssystem hat.⁹ Dazu gehören nach Argote et al. Ausbildungsprogramme, Kommunikation, Technologietransfer, Patente, Publikationen, Präsentationen und Interaktionen.¹⁰ Ein wichtiger Mechanismus beim Wissenstransfer ist die Replikation, die den Transfer von Wissen von einem Zusammenhang in einen anderen beschreibt.¹¹ Unternehmen müssen bei Replikation in der Lage sein, implizites Wissen und komplexe Strukturen zu reproduzieren.¹² Teece erläutert, dass dieser Prozess in der Unternehmenspraxis problematisch ist.¹³ Kogut und

¹ Vgl. Argyris (1992), S. 10; Lado, Wilson (1994), S. 707.

² Vgl. Spender (2005), S. 142.

³ Vgl. Volberda (1998), S. 63.

⁴ Vgl. Grant (1996), S. 8; von Krogh et al. (2001), S. 424.

⁵ Vgl. Grant, Baden-Fuller (2004), S. 66.

⁶ Vgl. Teece (1998a), S. 62; Szulanski et al. (2000), S. 3.

⁷ Vgl. Fransman (1998), S. 151.

⁸ Vgl. Kogut, Zander (1993), S. 637.

⁹ Vgl. Teece et al. (1997), S. 525.

¹⁰ Vgl. Argote et al. (2000), S. 3.

¹¹ Vgl. Teece et al. (1997), S. 525; Winter, Szulanski (2001), S. 731. Ausgeprägter Wissenstransfer findet in Zusammenhang mit Franchiseketten statt. Vgl. Argote (2005), S. 147.

¹² Vgl. Winter, Szulanski (2001), S. 731.

¹³ Vgl. Teece (1998c), S. 289.

Zander sehen zwischen der Geschwindigkeit der Replikation und der Wachstumsrate eines Unternehmens einen Zusammenhang.¹ Aus strategischer Sicht ist Replikation von Wissen relevant, um Märkte zu erschließen, neue Produkte in den Markt zu bringen und die Prozesse in einem Unternehmen beständig zu verbessern, schreibt Teece.² Dabei erweist es sich häufig als problematisch, Kompetenzen und Fähigkeiten aus sich selbst heraus zu replizieren.³

Eine Form von Replikation ist Imitation, bei der ein Wettbewerber versucht, Wissen nachzubilden.⁴ Ein weiteres Phänomen von Wissenstransfer ist, dass er oft ungewollt über die Organisationsgrenzen hinaus stattfindet, indem Organisationsmitglieder ihr Wissen mit externen Akteuren teilen, stellen Brown und Duguid fest.⁵

3.5.3 Absorptionskapazität und Wettbewerbsvorteile

Sowohl March als auch Dixon et al. vermuten, dass organisationales Lernen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen über Exploration und Exploitation beeinflusst.⁶ March verweist auf einen Zielkonflikt. Wenn ein Unternehmen überproportional in die Neuentdeckung investiert, reduziert sich die Geschwindigkeit, mit der bestehende Möglichkeiten erweitert und verbessert werden.⁷

Definition

Absorptionskapazität beschreibt die Kapazität eines Unternehmens, neues Wissen zu identifizieren und zu integrieren. Dabei wird sie durch das organisationale Lernen beeinflusst.⁸

Ist diese Absorptionskapazität eines Unternehmens gering oder überschritten, ignorieren Unternehmen Möglichkeiten, stellt Huber dar.⁹ Eine empirische Untersuchung von Griffith et al.

¹ Vgl. Kogut, Zander (1992), S. 390.

² Vgl. Teece (1998a), S. 66.

³ Vgl. Teece et al. (1997), S. 525.

⁴ Vgl. Teece et al. (1997), S. 526.

⁵ Vgl. Brown, Duguid (1998), S. 102.

⁶ Vgl. Dixon et al. (2007), S. 1497; March (1991), S. 71. Daher sehen Dixon et al. in organisationalen Fähigkeiten das Ergebnis der Absorptionskapazität. Vgl. Dixon et al. (2007), S. 1498.

⁷ Vgl. March (1991), S. 72.

⁸ Vgl. Cohen, Levinthal (1989), S. 569; Cohen, Levinthal (1990), S. 128; Lane et al. (2001), S. 1140; Lane et al. (2002), S. M1; Van Den Bosch et al. (2003), S. 3

⁹ Vgl. Huber (1991), S. 103.

weist nach, dass diese einen hohen Einfluss auf das Unternehmenswachstum hat.¹ Horvoka, Larsen, Lyles und Salk sehen einen Zusammenhang mit der Flexibilität eines Unternehmens.² Dabei hängt Absorptionskapazität von dem bereits vorhandenen Wissen in einem Unternehmen ab und entwickelt sich pfadabhängig.³ Es wird vermutet, dass auch die Organisationsform und die organisationalen Fähigkeiten eines Unternehmens wichtige Einflussfaktoren auf die Absorptionskapazität darstellen.⁴ Kim sieht, wie nachfolgend dargestellt, organisationales Lernen als Funktion der Absorptionskapazität.⁵ Investitionen in Forschung und Entwicklung wirken positiv auf die Absorptionskapazität, erläutern Cohen und Levinthal.⁶

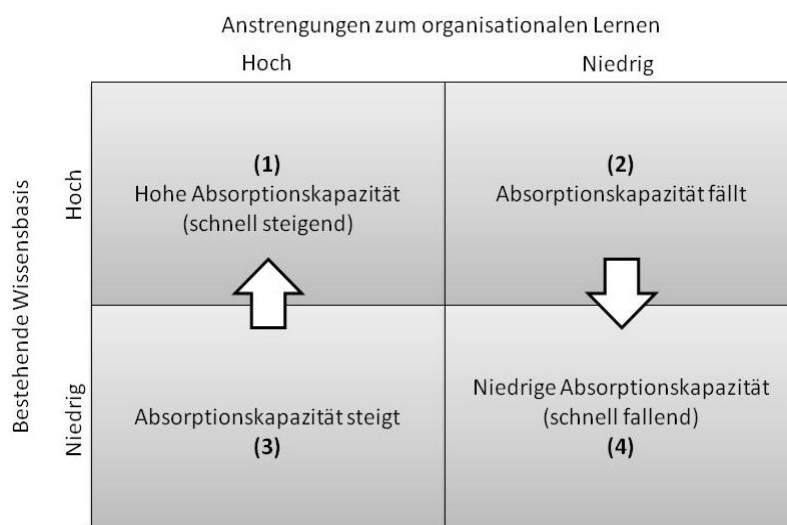


Abb. 35: Entwicklung der Absorptionskapazität⁷

Van den Bosch et al. sehen bei Unternehmen, die an stabile Wettbewerbsumgebungen angepasst sind, tendenziell ein reaktives Verhalten und damit eine geringe Absorptionskapazität.⁸ Dye kommt zu dem Ergebnis, dass weniger als die Hälfte von ihnen nach neuen Lösungen sucht.⁹ Unternehmen in dynamischen Wettbewerbsumgebungen sind stärker auf ihre Absorptionskapazität angewiesen und konzentrieren sich nach Van den Bosch et al. verstärkt auf

¹ Vgl. Griffith et al. (2003), S. 115.

² Vgl. Horvoka, Larsen (2006), S. 160; Lyles, Salk (1996), S. 880.

³ Vgl. Cohen, Levinthal (1990), S. 128; King, Tucci (2002), S. 184; Mowery et al. (1996), S. 80.

⁴ Vgl. Todorova, Durisin (2007), S. 776; Van Den Bosch et al. (1999), S. 553–554.

⁵ Vgl. Kim (1998), S. 507.

⁶ Vgl. Cohen, Levinthal (1989), S. 593.

⁷ Vgl. Kim (1998), S. 508.

⁸ Vgl. Van Den Bosch et al. (1999), S. 558.

⁹ Vgl. Dye (2006), S. 7.

Exploration.¹ Absorptionskapazität und organisationales Lernen werden von Levinthal mit Wettbewerbsvorteilen assoziiert.² Diese Vorteile werden im wissensorientierten Ansatz nicht mit der Positionierung am Markt begründet, sondern mit der Wissensbasis des Unternehmens.³ Lazonick und West vermuten, dass Produktivitätsgewinne überwiegend auf organisationalem Lernen basieren.⁴ Erfolgreichen Unternehmen gelingt es, Werte über wissensintensive Vermögensgegenstände, wie Marken oder Patente, zu generieren, belegen Devan und Ruefli.⁵ Spencer analysiert, dass Unternehmen, die dazu nicht in der Lage sind, an Flexibilität verlieren.⁶

3.5.4 Wissensmanagement

Vertreter des wissensorientierten Ansatzes untersuchen organisatorische Lösungen zur Unterstützung der Wissensspeicherung und -verarbeitung in Unternehmen, die als Wissensmanagement begriffen werden, das als Bestandteil der Unternehmensstrategie gesehen wird.⁷ Mahnke, Pedersen sowie Foss sprechen auch von Wissensgovernance (knowledge governance), die die Steuerung von sämtlichen Wissensflüssen des Unternehmens aus internen sowie externen Quellen beschreibt.⁸ Dazu zählt die Identifikation von Wissen und die Bewertung der Qualität von Wissen, wie Schreyögg und Geiger zeigen.⁹ Durch eine effiziente Verteilung von Informationen, Normen für Speicherung und geeignete Methoden für das Auffinden von Informationen, kann das organisationale Gedächtnis unterstützt werden.¹⁰ Verschiedene Autoren messen den Entwicklungen in der IKT eine hohe Bedeutung bei, um die Steuerung von Wissen zu verbessern.¹¹ Speziell in dynamischen Wettbewerbsumgebungen ist die Wissensgovernance von Bedeutung, vermuten Gibson sowie Bryan und Joyce.¹² Gronau verweist dar-

¹ Vgl. Van Den Bosch et al. (1999), S. 553.

² Vgl. Levinthal (1991a), S. 141.

³ Vgl. Teece (1998a), S. 62.

⁴ Vgl. Lazonick, West (1998), S. 254.

⁵ Vgl. Devan, Ruefli May (2007), S. 3.

⁶ Vgl. Spencer (1998), S. 426.

⁷ Vgl. Argote et al. (2003), S. 575; Ciborra, Andreu (2001), S. 73; Hislop (2005a), S. 124; Nonaka (1994), S. 27.

⁸ Vgl. Foss (2007), S. 29; Mahnke, Pedersen (2004), S. 4.

⁹ Vgl. Schreyögg, Geiger (2007), S. 94.

¹⁰ Vgl. Huber (1991), S. 105.

¹¹ Vgl. Gibson (2002b), S. 1; Oshri et al. (2005), S. 22; Perrin, Rolland (2007), S. 31.

¹² Vgl. Bryan, Joyce (2007b), S. 2; Gibson (2002b), S. 23.

auf, dass die Wissenssteuerung die verschiedenen Zustände von Wissen reflektieren muss.¹ Als Hauptproblem identifizieren Szulanski et al. die Steuerung des Wissenstransfers, die sich aufgrund der Bindung des Wissens an Akteure schwierig gestaltet und kostenintensiv ist, wie von Hippel erläutert.² Außerdem lassen sich Wissensverluste teilweise nicht vermeiden.³ McDermott folgert, dass organisationales Lernen nur unterstützt, nicht jedoch aufgesetzt werden kann.⁴ Organisationales Lernen wird durch die Charakteristika des Unternehmens sowie die Wettbewerbsumwelt beeinflusst, stellen Buensdorf und Murmann fest.⁵

3.5.5 Strategische Allianzen

Grant und Baden-Fuller sehen im wissensorientierten Ansatz einen wichtigen Erklärungsansatz für strategische Allianzen.⁶ Organisationales Lernen wird als Hauptargument für das Eingehen strategischer Allianzen angesehen.⁷ Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht den komplexen Zusammenhang zwischen Exploration, Exploitation und strategischen Allianzen.

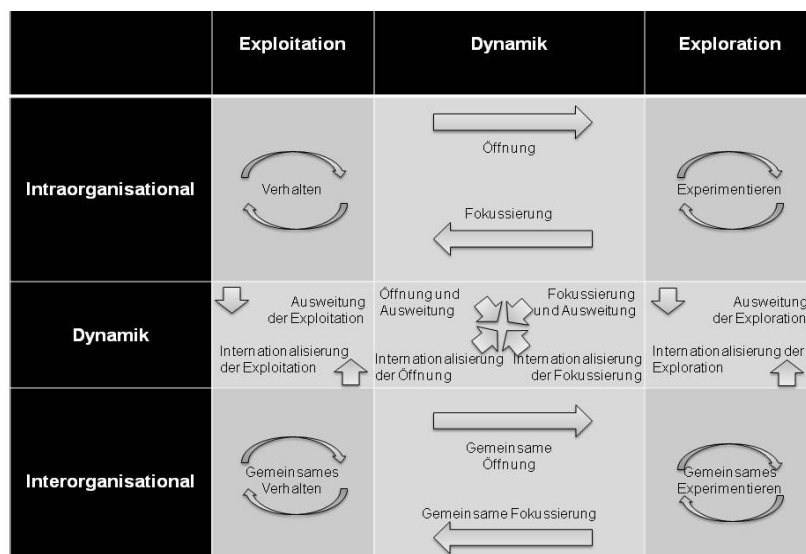


Abb. 36: Exploitation und Exploration in strategischen Allianzen⁸

¹ Vgl. Gronau (2006), S. 115.

² Vgl. Brown, Duguid (1998), S. 102; Szulanski et al. (2000), S. 3; von Hippel (1998), S. 60. In diesem Zusammenhang wird von „stickiness“ gesprochen.

³ Vgl. Hargadon, Sutton (1997), S. 716.

⁴ Vgl. McDermott (1999), S. 116.

⁵ Vgl. Buenstorf, Murmann (2005), S. 548.

⁶ Vgl. Grant, Baden-Fuller (2004), S. 61.

⁷ Vgl. Holmqvist (2003), S. 101; Lane et al. (2001), S. 1139; Simonin (1999b), S. 463.

⁸ Holmqvist (2003), S. 114.

Argote merkt an, dass Wissen innerhalb eines Unternehmens leichter zu transferieren ist als über die Organisationsgrenze hinweg, was auch die Bedeutung dieser betont.¹ Khanna et al. differenzieren zwischen dem Wissen, was sich ein Unternehmen für sich selbst durch die strategische Allianz aneignet und dem, das innerhalb der strategischen Allianz geschaffen wird.² Strategische Allianzen vermeiden Kosten, die bei einer Wissensübertragung in Märkten anfallen würden, indem sie Opportunismus vorbeugen und kurzfristiges Marktdenken durch mittelfristiges Denken ersetzen, belegen Grant und Baden-Fuller.³ Gegenüber Unternehmen weisen strategische Allianzen jedoch Nachteile auf, da sie häufig nicht lang genug existieren, um Routinen zu entwickeln, die effizientes organisationales Lernen ermöglichen. Aus Sicht des wissensorientierten Ansatzes argumentieren Grant und Baden-Fuller, dass Unternehmen aufgrund der Vielzahl ihrer Aktivitäten teilweise nicht in der Lage sind, ihr Wissen in allen Märkten vollständig zu entwickeln.⁴ Strategische Allianzen bieten hier eine Ergänzung.

Khanna et al. und Kale et al. weisen auf die Situation hin, dass es zu „Learning Races“ kommen kann, wenn Unternehmen in einer strategischen Allianz ausschließlich ihr individuelles Wissen erhöhen wollen.⁵ Allerdings sei dieser opportunistische Fall selten, da die meisten Unternehmen in strategischen Allianzen eine Kombination aus individuellen und gemeinsamen Zielen verfolgen, ergänzen Khanna et al..⁶

Mowery et al. analysieren aus Sicht des wissensorientierten Ansatzes, inwieweit Unternehmen durch strategische Allianzen in der Lage sind, Fähigkeiten zu akquirieren.⁷ Eine besondere Rolle in diesem Zusammenhang spielt das Konstrukt der Absorptionskapazität.⁸ Verfügt ein Unternehmen über eine hohe Absorptionskapazität, so ist auch die Übertragung von Fähigkeiten einfacher möglich. Speziell, wenn die kooperierenden Unternehmen in einem ähnlichen Tätigkeitsbereich zusammenarbeiten und ein gemeinsames Verständnis haben, weisen Mowery et al. und Scott eine höhere Absorptionskapazität nach.⁹ Auch Hovorka und Larsen belegen in einer Fallstudie nach, dass Absorptionskapazität die Entwicklung strategischer

¹ Vgl. Argote et al. (2003), S. 578.

² Vgl. Khanna et al. (1998), S. 195.

³ Vgl. Grant, Baden-Fuller (2004), S. 68.

⁴ Vgl. Grant, Baden-Fuller (2004)

⁵ Vgl. Kale et al. (2000), S. 217; Khanna et al. (1998), S. 199.

⁶ Vgl. Khanna et al. (1998), S. 201.

⁷ Vgl. Mowery et al. (1996), S. 78.

⁸ Vgl. Scott (2003), S. 248.

⁹ Vgl. Mowery et al. (1996), S. 81; Scott (2003), S. 249.

Allianzen positiv beeinflusst.¹ Lane et al. untersuchen die Rolle von Absorptionskapazität, Lernen und dem Zusammenhang mit dem Allianzergebnis und weisen nach, dass die Absorptionskapazität der Partnerunternehmen von dem Vertrauen der Partner zueinander beeinflusst wird.² In strategischen Allianzen identifizieren Lane et al. drei Komponenten der Absorptionskapazität als besonders wichtig: Das Verständnis für das externe Wissen des Partnerunternehmens, die Möglichkeit, Wissen des Partnerunternehmens über Lernprozesse aufzunehmen sowie die Möglichkeit, Wissen des Partnerunternehmens innerhalb der strategischen Allianzen anzuwenden.³

3.5.6 Bewertung

Der wissensorientierte Ansatz grenzt sich durch die Perspektive von anderen Ansätzen des strategischen Managements ab, die Überlegenheit von Unternehmen gegenüber Märkten darin zu sehen, Wissen effizienter zu integrieren, zu kombinieren und nutzbar zu machen.⁴ Winter und Szulanski sehen einen wichtigen Beitrag des wissensorientierten Ansatzes in der Verdeutlichung der Bedeutung von Wissen in Unternehmen.⁵ Als problematisch erweist sich die Terminologie. So gibt es trotz weiter Akzeptanz in der Wissenschaft kein einheitliches Verständnis von Absorptionskapazität, wie Zahra und George feststellen.⁶

Gegenüber seinem Ursprung, dem ressourcenorientierten Ansatz, fokussiert der wissensorientierte Ansatz ausschließlich auf die Ressource Wissen, die auch als Grundlage von Wettbewerbsvorteilen angeführt wird. Fransmann argumentiert, dass der wissensorientierte Ansatz im Vergleich zum ressourcenorientierten zu einer detaillierteren Analyse der Unternehmensstrategie beiträgt.⁷ Die Sichtweise von Routinen und Anweisungen als Wissensspeicher weist auf die Nähe des wissensorientierten Ansatzes zur evolutionären Ökonomie hin.⁸ Daher sieht auch Aldrich im wissensorientierten Ansatz implizit ein Variations-, Selektions- und Retentionsmodell.⁹ Speziell das Konzept der Absorptionskapazität hat Anknüpfungspunkte an die

¹ Vgl. Horvoka, Larsen (2006), S. 165.

² Vgl. Lane et al. (2001), S. 1141.

³ Vgl. Lane et al. (2001), S. 1143.

⁴ Vgl. Grant, Baden-Fuller (2004), S. 67; Kogut, Zander (1993), S. 626 und 636.

⁵ Vgl. Winter, Szulanski (2001), S. 742.

⁶ Vgl. Zahra, George (2002a), S. 186.

⁷ Vgl. Fransman (1998), S. 182.

⁸ Vgl. Grant, Baden-Fuller (2004), S. 67.

⁹ Vgl. Aldrich (1999), S. 73.

Konzepte der evolutionären Ökonomie, indem es ein Konstrukt ist, das die Fähigkeit eines Unternehmens zur Varianz und gleichzeitig dessen Wissensspeicher beschreibt, wie Nootboom ausführt.¹ Gegenüber der neuen Institutionenökonomie grenzt sich der wissensorientierte Ansatz durch die geringere Bedeutung von Opportunismus ab.² Er formuliert auch eine Alternative zur neuen Institutionenökonomie, deren Erklärungsansatz in bestimmten Wissensumgebungen zu versagen scheint, wie Grandori erläutert.³ Einzelne Vertreter des wissensorientierten Ansatzes fokussieren zwar in ihren Betrachtungen auf Wissen, betonen jedoch die hohe Bedeutung von organisationalen Fähigkeiten für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.⁴ Kogut und Zander sehen den wissensorientierten Ansatz daher als Grundlage für weitere Erklärungsansätze im strategischen Management, insbesondere den fähigkeitsorientierten Ansatz.⁵

Grant und Baden-Fuller räumen ein, dass viele Konzepte im Bereich des wissensorientierten Ansatzes empirisch unzureichend belegt sind.⁶ Darüber hinaus kritisieren Grandori und Kogut sowie Teece et al. die geringe Aufmerksamkeit von Vertretern des wissensorientierten Ansatzes gegenüber Wettbewerbsprozessen und Wettbewerbsvorteilen.⁷ Subramaniam und Youndt stellen eine Vernachlässigung von Aspekten, wie der Nutzung von Wissen, fest, da viele Beiträge im wissensorientierten Ansatz ausschließlich auf Wissen und organisationales Lernen fokussieren.⁸

Als weitere Kritik am wissensorientierten Ansatz führen Becker et al., Cohen, Hargadon und Sutton an, dass Individuen ungenügend berücksichtigt werden, da nicht Individuen, sondern organisationale Routinen als Wissensspeicher angenommen werden.⁹ Salk und Lyles befürworten eine Weiterentwicklung in Richtung dynamischer Perspektiven und Prozess-

¹ Vgl. Nootboom (2006), S. 11.

² Vgl. Foss (1996d), S. 522; Madhok (1996), S. 578.

³ Vgl. Grandori (2001), S. 393.

⁴ Vgl. Grant (1996), S. 376.

⁵ Vgl. Kogut, Zander (1993), S. 636.

⁶ Vgl. Grant, Baden-Fuller (2004), S. 77.

⁷ Vgl. Grandori, Kogut (2002), S. 225; Teece et al. (1997), S. 513.

⁸ Vgl. Subramaniam, Youndt (2005), S. 451.

⁹ Vgl. Becker et al. (2006), S. 219; Cohen (1991), S. 139; Hargadon, Sutton (1997), S. 717.

orientierung.¹ Becker et al. sehen ein Problem in den Konsequenzen des Ansatzes, die häufig in einzelnen Lösungen im Bereich der IKT resultieren.²

3.6 Weitere theoretische Ansätze

Zu den weiteren Erklärungsansätzen für strategische Allianzen zählen die Beiträge im Bereich der Spieltheorie, die wiederum verschiedene Forschungsfelder im strategischen Management stimuliert haben, wie Swoboda anmerkt.³ Die Spieltheorie hat die Industrieökonomie und die evolutionäre Ökonomie beeinflusst, indem neue Erklärungsansätze und Modelle ermöglicht wurden.⁴ Die Industrieökonomie bietet die Grundlage für spieltheoretische Weiterentwicklungen.⁵ Spieltheoretische Arbeiten haben sich insbesondere den Auswirkungen von kooperativem Verhalten gewidmet, so beruhen die Beiträge von Axelrod oder Nalebuff und Brandenburger maßgeblich auf spieltheoretischen Überlegungen.⁶ In der Monographie „Thinking Strategically“ belegen Dixit und Nalebuff die Vorteile von kollektivem Verhalten für Unternehmen.⁷ Unter dem Titel „Co-opetition“ argumentieren Brandenburger und Nalebuff, dass Unternehmen verstärkt komplementär handeln sollen und entwickeln das nachfolgend dargestellte Wertennetz (Value Net).⁸

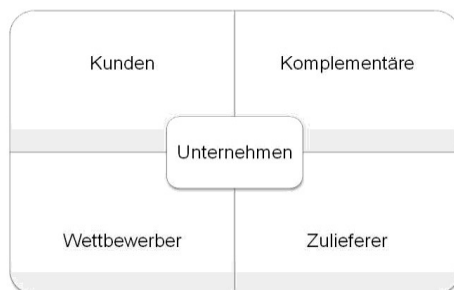


Abb. 37: Wertennetz⁹

¹ Vgl. Salk, Lyles (2007), S. 20-21.

² Vgl. Becker et al. (2006), S. 221.

³ Vgl. Swoboda (2003), S. 45.

⁴ Vgl. Camerer (1991), S. 149; Reibstein, Chussil (1998); Saloner (1991), S. 119; Shapiro (1989), S. 125.

⁵ Vgl. Brandenburger (2002), S. 60; Bühler, Jaeger (2003), S. 95.

⁶ Vgl. Axelrod (1984), S. 3; Brandenburger (2002), S. 59; Faulkner, de Rond (2001b), S. 15; Ulrich (2004), S. 10.

⁷ Vgl. Dixit, Nalebuff (1993), S. 223.

⁸ Vgl. Brandenburger, Nalebuff (1998), S. 11.

⁹ Vgl. Brandenburger, Nalebuff (1995), S. 60; Brandenburger, Nalebuff (1998), S. 17.

Spieltheoretiker betonen insbesondere die Bedeutung des Schattens der Zukunft in strategischen Allianzen.¹ Dieser beschreibt, ob die Partnerunternehmen auch nach Beendigung der Kooperation aufeinander angewiesen sind. Ist dies der Fall, verhalten sie sich deutlich weniger opportunistisch. Aber auch darüber hinaus haben spieltheoretische Modelle dazu beigetragen, neben wettbewerbsorientiertem Verhalten, zunehmend kooperatives Verhalten in den Fokus der wissenschaftlichen Betrachtung zu rücken.² Nielsen verweist auf Simulationen, die auf „Tit for Tat“ basieren und bessere Resultate für die Beteiligten zur Folge haben, als durch Wettbewerbsverhalten erreicht werden könnten. Als problematisch bei spieltheoretischen Modellen erweist sich häufig die Realitätsferne, die aufgrund vieler Einschränkungen entsteht, wie Doz ausführt.³ Darüber hinaus kritisieren Teece et al., dass die Spieltheorie die Rolle der Unternehmensleiter überbetont, die durch ihr Handeln maßgeblich die Rendite beeinflussen.⁴

Neben der Spieltheorie liefert der Realloptionen-Ansatz eine Erklärung für strategische Allianzen.⁵ Adaptiert aus der Finanzwissenschaft werden bei Realloptionen verschiedene Möglichkeiten gesichert, ohne mehr als notwendig Ressourcen in diese Möglichkeiten zu investieren. Teilweise werden diese Optionen durch das Unternehmen nie ausgeführt.⁶ Strategischen Allianzen können als Realloption gesehen werden, um künftig in entsprechende Geschäftsfelder zu expandieren, oder aber Investitionen auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben, wie Kogut beschreibt.⁷ Bei Ausbalancierung des Portfolios kann das Unternehmen Exploitations- und Explorationsmöglichkeiten offenhalten und gegebenenfalls realisieren.⁸ Faulkner, de Rond und Child et al. erläutern, dass dieser Ansatz eine konträre Position zu anderen theoretischen Ansätzen einnimmt, die den Erfolg von strategischen Allianzen in der Bereitschaft zu Investitionen sehen.⁹

¹ Vgl. Axelrod (1984), S. 126.

² Vgl. Arend, Seale (2005), S. 1071; Nielsen (1988), S. 478; Saloner (1991), S. 134.

³ Vgl. Doz (1996), S. 56.

⁴ Vgl. Teece et al. (1997), S. 513.

⁵ Vgl. Faulkner, de Rond (2001b), S. 4; Kogut (2004), S. 169; Reuer, Tong (2005), S. 404.

⁶ Vgl. Kogut (2004), S. 171.

⁷ Vgl. Kogut (2004), S. 173.

⁸ Vgl. Barnett (2005b), S. 69.

⁹ Vgl. Child et al. (2005), S. 27; Faulkner, de Rond (2001b), S. 17.

Darüber hinaus bieten der Ressourcen-Dependenz Ansatz und die Strukturierungstheorie Ansatzmöglichkeiten für die Erklärung von strategischen Allianzen.¹ Der Ressourcen-Dependenz Ansatz untersucht die Umwelt von Unternehmen und ihr Verhalten in Bezug auf die Schaffung von Zugang zu Ressourcen. In diesem Sinn untersucht er strategische Allianzen als Möglichkeit, Ressourcen zu erschließen und Unsicherheit zu reduzieren. Es bestehen theoretische Überschneidungen zu dem diskutierten ressourcenorientierten Ansatz. Die Strukturierungstheorie analysiert strategische Allianzen aus einer soziologischen Perspektive, in der nicht nur Unternehmen, sondern auch Individuen miteinander kooperieren.² Ortmann und Sydow sehen in der Strukturierungstheorie einen möglichen Ausgangspunkt für eine übergreifende Theorie des strategischen Managements.³

Als weiteren Theorieansatz führen Ortmann und Sydow die Systemtheorie an.⁴ Aufgrund der engen Definition von Systemgrenzen ist jedoch eine Öffnung eben dieser Annahme notwendig, wie Ortmann und Sydow vorschlagen.⁵ Einen bedeutenden Einfluss zur Erklärung von strategischen Allianzen hat die Systemtheorie bislang nicht erreicht.

3.7 Zwischenfazit

Im dritten Kapitel werden die wichtigsten theoretischen Ansätze des strategischen Managements vorgestellt und in ihren aktuellen Entwicklungen diskutiert. Ausgangspunkt bildet die neue Institutionenökonomie. Anschließend wird mit der Industrieökonomie der dominante Ansatz während der 1980er Jahre diskutiert. Mit der evolutionären Ökonomie wird ein Ansatz beschrieben, der den ressourcenorientierten Ansatz ebenso beeinflusst hat, wie die Weiterentwicklung, den wissensorientierten Ansatz. In der nachfolgenden Tabelle werden die Erklärungspotenziale der verschiedenen Ansätze hinsichtlich Wettbewerbsdynamik und strategischer Allianzen beschrieben.

¹ Vgl. Faulkner, de Rond (2001b), S. 17.

² Vgl. Sydow, Windeler (1998), S. 268, Sydow, Windeler (1999), S. 8; Sydow (2004), S. 210.

³ Vgl. Ortmann, Sydow (2001), S. 442–443.

⁴ Vgl. Ortmann, Sydow (2003), S. 903.

⁵ Vgl. Ortmann, Sydow (2003), S. 904.

Tab. 2: Erklärungspotenzial der theoretischen Ansätze hinsichtlich Wettbewerbsdynamik und strategischer Allianzen

	Neue Institutionen-ökonomie	Industrie-ökonomie	Evolutionäre Ökonomie	Ressourcen-orientierter Ansatz	Wissens-orientierter Ansatz
Wettbewerbsdynamik	Kaum Aussagen hinsichtlich Wettbewerbsdynamik, da statische Sichtweise.	Nur eingeschränkt Aussagen, da statische Sichtweise.	Dynamische Perspektive ermöglicht die Betrachtung von Wettbewerbsdynamik.	Nur eingeschränkt Aussagen, da statische Sichtweise.	Dynamische Perspektive greift Wettbewerbsdynamik auf, fokussiert allerdings stark auf Wissensaspekte.
Strategische Allianzen	Strategische Allianzen werden intensiv diskutiert.	Kaum Aussagen zu strategischen Allianzen.	Kaum Aussagen zu strategischen Allianzen.	Kaum Aussagen zu strategischen Allianzen.	Strategische Allianzen werden intensiv diskutiert.

Die dargestellten theoretischen Ansätze bilden die etablierten Erklärungsansätze im Bereich des strategischen Managements.¹ Es ist festzustellen, dass kein Ansatz eine geeignete Grundlage zur Erklärung der Forschungsfragestellung bietet, die sich aus der Forschungsmotivation, warum sich Unternehmen hinsichtlich des Erfolges bei strategischen Allianzen unterscheiden, ableitet. In der neuen Institutionenökonomie werden strategische Allianzen intensiv diskutiert, allerdings ohne Betrachtung der Wettbewerbsumwelt und der strategischen Hintergründe auf rein komparativ-statischer Grundlage. Die Industrieökonomie erscheint ebenfalls aufgrund der statischen Perspektive und der mangelnden Betrachtung strategischer Allianzen ungeeignet. Die Ansätze der evolutionären Ökonomie, insbesondere der Ansatz von Nelson und Winter, sind eine vielversprechende Grundlage, allerdings werden auch in diesem strategische Allianzen unzureichend integriert. Da die Forschungsfragestellung interne Prozesse von Unternehmen adressiert, erscheinen der ressourcenorientierte und der wissensorientierte Ansatz ebenfalls als geeignete Grundlagen. Allerdings offenbart der ressourcenorientierte Ansatz ebenfalls Schwächen bei einer dynamischen Sichtweise und auch strategische Allianzen haben bislang wenig Aufmerksamkeit erhalten. Der wissensorientierte Ansatz bietet eine dynamische Perspektive und eine breite Diskussion über strategische Allianzen, ist allerdings mit den Foki auf Wissen und organisationales Lernen nur bedingt geeignet, die Forschungsfragestellung zu reflektieren.

¹ Neben den erwähnten Ansätzen können die theoretischen Grundlagen auch anhand anderer Einteilungen vorgenommen werden, etwa anhand der zehn Denkschulen des strategischen Managements, oder die daraus abgeleiteten drei zusammengefassten Denkschulen. Letzterer Ansatz umfasst neben der Denkschule der begrenzten Rationalität und der Denkschule der Strukturierung auch die Denkschule der dynamischen Fähigkeiten. Vgl. Darzentas et al. (1996), S. 4 und S. 10.

Vielversprechend erscheinen Kombinationen und interdisziplinäre Ansätze, wie auch andere Autoren feststellen.¹ Van de Ven sieht in der Entwicklung der Ansätze eine zunehmende Fokussierung auf intraorganisationale Prozesse.² Dies reflektiert die Bedeutung von Veränderungsprozessen, die nach Garud und Van de Ven im Mittelpunkt des strategischen Managements stehen.³ So steigt die Bedeutung von Wissen im Rahmen der jüngeren Erklärungsansätze, wie Augier und Teece feststellen.⁴ Darüber hinaus wandeln sich die theoretischen Erklärungsansätze im strategischen Management von einer statischen Sichtweise hin zu einer dynamischen, stellen verschiedene Autoren fest.⁵ Diese Entwicklung hat bereits 1920 Marshall prognostiziert, indem er statische Ansätze nur als ersten Schritt bewertet hat, auf den eine dynamische Betrachtung ökonomischer Prozesse folgen müsse.⁶ Die Berücksichtigung der Dynamik ist im strategischen Management umso wichtiger, da Dawson Unternehmensstrategie selbst als dynamischen Prozess betrachtet.⁷ Diese Entwicklung reflektiert die Bedeutung, die Veränderungsprozesse im Rahmen des strategischen Managements besitzen.⁸ Die Berücksichtigung von Dynamik in den theoretischen Ansätzen wird als die größte Herausforderung im strategischen Management angesehen.⁹ Tsoukas und Knudsen verstehen dieses als ein „Forschungsfeld der Aktivität“ und stellen fest, dass bislang eine entsprechende Theorie fehlt.¹⁰ Dies merken auch Argyris und Schön an.¹¹

Prahalad, Hamel sowie Fuller stellen fest, dass die Umbrüche und Veränderungen in der Wettbewerbsumwelt sowohl in der Unternehmensführung, als auch in der Wissenschaft erst spät realisiert wurden und geeignete Erklärungsansätze fehlen.¹² Es besteht ein Bedarf zur Erklärung von Phänomenen des Wandels und der Entwicklung aus den einzelnen theoretischen

¹ Vgl. Contractor, Kundu (1998), S. 325; Langlois, Foss (1997), S. 5; Lewin, Volberda (1999), S. 519; Nelson (1995), S. 52; Ortmann, Sydow (2001), S. 443; Pettigrew et al. (2001), S. 699.

² Vgl. Van de Ven (1993), S. 316.

³ Vgl. Garud, Van de Ven (2002), S. 225.

⁴ Vgl. Augier, Teece (2006), S. 402.

⁵ Vgl. Augier, Teece (2006), S. 395; Bresser (1998), S. 4; Cockburn et al. (2000), S. 1124; Coyne, Subramaniam (2001), S. 29; Farjoun (2002), S. 507; Hungenberg (2006), S. 57; Kutschker (2003a), S. 241; Shay, Rothaermel (1999), S. 565; Sydow, Ortmann (2001), S. 20.

⁶ Vgl. Marshall (1920), S. 461.

⁷ Vgl. Dawson (2000), S. 320.

⁸ Vgl. Garud, Van de Ven (2002), S. 222.

⁹ Vgl. Thomas (2001), S. 195.

¹⁰ Vgl. Tsoukas, Knudsen (2002), S. 412 und 428.

¹¹ Vgl. Argyris, Schön (1996), S. 278.

¹² Vgl. Fuller (1993), S. 1; Prahalad, Hamel (1994), S. 6.

schen Perspektiven heraus, betonen Van de Ven und Poole.¹ Diese Defizite sieht Gulati speziell bei der Betrachtung strategischer Allianzen.² Auch Sydow und Doz kritisieren, dass eine dynamische Betrachtung strategischer Allianzen fehlt.³ Auch Reuer und Koza sehen eine Herausforderung darin, die Forschung zu strategischen Allianzen von statischen Betrachtungen zu lösen und stärker die implizite Dynamik zu betrachten, die mit strategischen Allianzen verbunden ist.⁴ Osborn und Hagedoorn stellen fest, dass sich die Forschung uneinheitlich mit verschiedenen Methoden, Analyseeinheiten und Ansätzen darstellt.⁵

Die Forschung zu strategischen Allianzen berührt auch die Forschung zu dem Phänomen der steigenden Dynamik in der Wettbewerbsumwelt, das bislang von den theoretischen Ansätzen nur unzureichend reflektiert wurde, obwohl gerade diese Veränderung von hoher Relevanz für das strategische Management ist.⁶ Unternehmensstrategie ist verstärkt geprägt von dynamischen Prozessen, die mit der Wettbewerbsumwelt interagieren, wie Roberts belegt.⁷ Die Forschung im strategischen Management muss demnach den Veränderungen in der Umwelt von Unternehmen und den daraus resultierenden Veränderungen innerhalb der Unternehmen Rechnung tragen und neue Erklärungsansätze entwickeln.⁸

Es kann konstatiert werden, dass die beschriebenen Ansätze die Dynamik in der Wettbewerbsumwelt bislang nur unzureichend reflektieren.⁹ Darüber hinaus werden Prozesse innerhalb von Unternehmen auch durch den ressourcen- und wissensorientierten Ansatz nur unzureichend berücksichtigt. Ein neuer theoretischer Zugang bietet daher das Potential, die Phänomene der gestiegenen Dynamik in der Wettbewerbsumwelt besser zu erklären und einen neuen Zugang zu strategischen Allianzen aus Sicht von Unternehmen zu schaffen. Daher wird im Folgenden mit dem fähigkeitsorientierten Ansatz ein junger, noch in der Diskussion befindlicher Ansatz, vorgestellt.

¹ Vgl. Van de Ven, Poole (1995), S. 510.

² Vgl. Gulati (1998), S. 295.

³ Vgl. Doz (1996), S. 55; Sydow (2004), S. 201.

⁴ Vgl. Reuer, Koza (2001), S. 275.

⁵ Vgl. Osborn, Hagedoorn (1997), S. 262 und 274–275.

⁶ Vgl. D'Aveni (1995), S. 45; Young-Chin, Tsui-Hsu (2006), S. 215.

⁷ Vgl. Roberts (2004), S. 282.

⁸ Vgl. Prahalad, Hamel (1994), S. 9.

⁹ Nach Fitzek et al. fokussieren sowohl die Industrieökonomie als auch der ressourcenorientierte Ansatz auf statische Wettbewerbsumwelten. Vgl. Fitzek et al. (2004), S. 178.

4 Fähigkeitsorientierter Ansatz

Die gestiegene Dynamik der Wettbewerbsumwelt vieler Unternehmen und die daraus resultierende Unsicherheit und Komplexität für das unternehmerische Handeln sind, nach Grant und Williamson, die Hauptthemen des strategischen Managements.¹ Phänomene, wie die Entwicklung und der Wandel von Unternehmen rücken verstärkt in den Mittelpunkt der wissenschaftlichen Betrachtung, wie Van de Ven und Poole konstatieren.² Vor diesem Hintergrund muss die zentrale Fragestellung nach der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen laut Houthoofd und Heene neu diskutiert werden.³ Verschiedene Autoren leiten daraus einen Bedarf für die Entwicklung neuer Erklärungsansätze im strategischen Management ab, welche die veränderten Wettbewerbsbedingungen besser erklären können.⁴ Autoren wie D'Aveni sehen die Notwendigkeit, eine neue Denkschule zu entwickeln, die Unternehmen und Unternehmensstrategie aus einer dynamischen Perspektive (dynamic view of strategy) betrachtet.⁵ Dieser neue Ansatz wird von Ulrich als „Theorie der Fähigkeiten“ bezeichnet.⁶ Beinhocker plädiert für eine Theorie zur Erklärung von Unternehmensführung im Kontext von Komplexität und verfolgt somit eine ähnliche Richtung.⁷ Harvey und Jones sehen in der Fokussierung auf organisationale Fähigkeiten, in Verbindung mit den Konzepten zu Wettbewerbsvorteilen, einen der bedeutendsten Ansätze im strategischen Management.⁸

Ausgangspunkt ist der ressourcenorientierte Ansatz, der in Kombination mit anderen theoretischen Entwicklungen, insbesondere der evolutionären Ökonomie, die Grundlage des fähigkeitsorientierten Ansatzes bildet.⁹ Schwerpunkt der Betrachtung sind organisationale Fähig-

¹ Vgl. Grant (1996), S. 375; Williamson (1991b), S. 76.

² Vgl. Van de Ven, Poole (1995), S. 511.

³ Vgl. Houthoofd, Heene (2005), S. 198.

⁴ Vgl. Beinhocker (1997), S. 28; Bresser et al. (2000), S. 10; Farjoun (2007), S. 206; Lengnick-Hall, Wolff (1999), S. 1110; Lockett, Thompson (2001), S. 745; Picot (2002), S. 29; Whittington et al. (2002), S. 481. Picot weist auf die Notwendigkeit der stärkeren Berücksichtigung der Wettbewerbsumwelt in den theoretischen Erklärungsansätzen hin. Vgl. Picot (2002), S. 29.

⁵ Vgl. Bresser (1998), S. 4; Bogner, Barr (2000), S. 225; D'Aveni, Gunther (1994), S. 13; McGrath et al. (1995), S. 252; Porter (1991b), S. 95; Porter (1999a), S. 173; Sheehan, Foss (2007), S. 458; Stalk et al. (1992), S. 62; Teece et al. (2000), S. 337.

⁶ Vgl. Ulrich (1998), S. 213.

⁷ Vgl. Beinhocker (1997), S. 38.

⁸ Vgl. Harvey, Jones (1992), S. 9.

⁹ Vgl. Daniel, Wilson (2003), S. 282; Darzentas et al. (1996), S. 11. Bereits 1996 weist Foss darauf hin, dass eine Verbindung aus evolutionärer Ökonomie und ressourcenorientiertem Ansatz das Potential für eine neue Theorierichtung im strategischen Management aufweisen. Vgl. Foss (1996e), S. 3. Dieser neue Ansatz wird

keiten von Unternehmen, denen durch die gestiegene Wettbewerbsdynamik nach Levinthal eine höhere Bedeutung beigemessen wird.¹ Levinthal belegt auch, dass neben Transaktionskosten auch Fähigkeiten in den theoretischen Ansätzen berücksichtigt werden müssen.² Nach Schoemaker und Amit ist neben der dynamischen Betrachtungsweise auch eine Integration der unternehmensexternen Sichtweisen, wie der Industrieökonomie, notwendig.³ Die Grundlage des neuen theoretischen Ansatzes, der im Folgenden als fähigkeitsorientierter Ansatz bezeichnet wird, liegt in der österreichischen Schule, die sich insbesondere in den Arbeiten von von Mises oder Schumpeter manifestiert.⁴ Kim und Mauborgne bewerten den fähigkeitsorientierten Ansatz dementsprechend als rekonstruktivistische Perspektive, die ein endogenes Unternehmenswachstum vor allem durch Innovationen unterstellt.⁵ Dabei wird die Wettbewerbsumwelt in die Betrachtung von Unternehmen miteinbezogen, wie Henderson 1980 eingefordert hat.⁶ Auch Chandler sieht einen engen Zusammenhang zwischen organisationalen Fähigkeiten und der Dynamik von Branchen.⁷ Foss identifiziert fünf Gründe für einen neuen theoretischen Ansatz im strategischen Management:⁸

- (1) Steigende Wettbewerbsdynamik hat dazu geführt, dass sich Unternehmen zunehmend von großen Konglomeratsstrukturen abwenden und sich auf ihr Kerngeschäft beschränken.
- (2) Jüngere empirische Studien belegen die Bedeutung von internen Faktoren für Wettbewerbsvorteile.

im Folgenden als fähigkeitsorientierter Ansatz (capabilities-based view) charakterisiert. Der Begriff wird, neben anderen, in der englischen Literatur verwendet. Vgl. Coombs, Metcalfe (2000), S. 216; Grant (2002), S. 85. Dies ist auch kongruent mit Day, der von einem entstehenden fähigkeitsorientierten Ansatz spricht (emerging capabilities approach). Vgl. Day (1994), S. 37. In der Literatur wird der fähigkeitsorientierte Ansatz teilweise abweichend auch als kompetenzorientierter Ansatz (competence-based view) bezeichnet. Vgl. Freiling et al. (2006a), S. 37. Dabei fokussiert der kompetenzorientierte Ansatz auf die Erklärung von Kompetenzen, die jedoch in der Definition denen von organisationalen Fähigkeiten gleichen. Vgl. Freiling (2005), S. 69. Aus diesem Grund wird die Diskussion um den kompetenzorientierten Ansatz in den fähigkeitsorientierten Ansatz integriert. Dieses Vorgehen ist analog zu anderen Veröffentlichungen. Vgl. Foss (2003a), S. 187; Huovinen (2005), S. 286.

¹ Vgl. Veliyath, Fitzgerald (2000), S. 79.

² Vgl. Levinthal (1996), S. 1.

³ Vgl. Schoemaker, Amit (1998), S. 422.

⁴ Vgl. Roberts, Eisenhardt (2003), S. 345–346; Schumpeter (1987); von Mises (1997), S. 37–40. Zu den Konzepten von Mises vgl. auch Kirzner (1999), S. 216–218.

⁵ Vgl. Kim, Mauborgne (2005), S. 198. Diese Perspektive bildet einen konträren Ansatz zur strukturalistischen Perspektive der Industrieökonomie.

⁶ Vgl. Henderson (1980a), S. 1.

⁷ Vgl. Chandler (1990), S. 594.

⁸ Vgl. Foss (1996b), S. 3.

- (3) Jüngere Entwicklungen in der Ökonomie reflektieren die Bedeutung von Verträgen, Informationen, Anreizen und strategischen Interdependenzen.
- (4) Gestiegenes Interesse an einer Erklärung von Unterschieden zwischen Unternehmen.
- (5) Das strategische Management fokussiert zunehmend auf Wissen und damit verbundene Prozesse.

4.1 Ursprung und Entwicklung

Adam Smith verfasst 1776 „The Wealth of Nations“. Darin beschreibt er den Prozess der Arbeitsteilung und leitet ab, dass dieser zu einer Steigerung der Produktivität führt.¹ Im Mittelpunkt seiner Ausführungen stehen die individuellen Talente der Menschen.² In der Arbeitsteilung liegt implizit die Grundlage des fähigkeitsorientierten Ansatzes, der die Struktur und Zusammensetzung von organisationalen Fähigkeiten und ihre Bedeutung für Unternehmen untersucht.³ Die Begründung der Bedeutung von organisationalen Fähigkeiten sieht auch Chandler schlussendlich in der Arbeitsteilung.⁴ Über die Arbeiten von Hayek und Schumpeter, die in ihre Erklärungsansätze bewusst dynamische Prozesse integrieren, findet die Dynamik Eingang in den fähigkeitsorientierten Ansatz.⁵ Argyris und Cunningham sehen individuelle und organisationale Fähigkeiten als Schlüssel, damit sich Unternehmen an Veränderungen der Wettbewerbsumwelt anpassen können.⁶ Eine weitere Grundlage des fähigkeitsorientierten Ansatzes bildet der Beitrag von Selznick mit der Beschreibung von „distinktiver Kompetenz“ (distinctive competence), welche eine Organisation besitzt.⁷ Diese repräsentiert nicht die routinierten Vorgänge, sondern die Flexibilität der Organisation.⁸ Richardson schlägt 1972 vor, den Betrachtungsfokus der Wirtschaftswissenschaft weniger auf Branchen, sondern mehr auf Unternehmen und ihre Fähigkeiten zu legen, um die Entwicklungen und Veränderungen von Branchen präziser analysieren zu können.⁹ Auch Lenz plädiert bereits 1980 für

¹ Vgl. Smith (1978), S. 9.

² Vgl. Smith (1978), S. 18.

³ Vgl. Knudsen (1996), S. 15.

⁴ Vgl. Chandler (1992a), S. 39.

⁵ Vgl. Foss (1994), S. 33; Schumpeter (1987). Hayek 1945

⁶ Vgl. Argyris (1964), S. 273; Cunningham (1979), S. 660.

⁷ Vgl. Selznick (1957), S. 42.

⁸ Vgl. Selznick (1957), S. 51.

⁹ Vgl. Richardson (1972), S. 888; Richardson (2002), S. 4.

eine neue Sichtweise auf die Fähigkeiten von Unternehmen.¹ Als Treiber für Unternehmens-, aber auch Branchen- und Wirtschaftswachstum weist Chandler organisationale Fähigkeiten nach.² Schmalensee diskutiert die Bedeutung von Fähigkeiten zur Unternehmenssteuerung explizit in Zusammenhang mit Unterschieden zwischen Unternehmensergebnissen.³ Andrews identifiziert einen Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg, zugrunde liegenden Ressourcen sowie organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens.⁴ Teece und Dosi führen aus, dass der fähigkeitsorientierte Ansatz auf die Leitfrage des strategischen Managements fokussiert, warum sich Unternehmen hinsichtlich ihrer Rendite unterscheiden.⁵

Die Bedeutung organisationaler Fähigkeiten von Unternehmen wurde von den existierenden Theorieansätzen zunächst weitgehend ignoriert.⁶ Rumelt, Williamson und Foss sehen den Beginn des fähigkeitsorientierten Ansatzes Anfang der 1990er Jahre.⁷ So betont Williamson 1991 die Bedeutung des fähigkeitsorientierten Ansatzes als neuen Erklärungsansatz im strategischen Management.⁸ Seitdem hat die Analyse organisationaler Fähigkeiten einen hohen Stellenwert und wird als wichtiges Forschungsfeld identifiziert, wie verschiedene Autoren feststellen.⁹

Der fähigkeitsorientierte Ansatz manifestiert sich in den Beiträgen zur evolutionären Ökonomie von Nelson und Winter, die auf die Bedeutung organisationaler Fähigkeiten von Unternehmen hinweisen.¹⁰ Der Ansatz von Nelson und Winter erlaubt es, die Entwicklung einzel-

¹ Vgl. Lenz (1980), S. 225.

² Vgl. Chandler (1992b), S. 83–84.

³ Vgl. Schmalensee (1985), S. 343.

⁴ Vgl. Andrews (1987), S. 37. Ähnlich auch Schuh und Friedli, die in organisationalen Fähigkeiten und Kompetenzen die Antwort auf dynamische Wettbewerbsumgebungen sehen. Vgl. Friedli, Schuh (2003), S. 496.

⁵ Vgl. Teece, Dosi (1994), S. iii.

⁶ Vgl. Jacobides (2005), S. 2.

⁷ Vgl. Foss (1996a), S. 18; Rumelt et al. (1991), S. 22; Williamson (1999b), S. 1087.

⁸ Vgl. Williamson (1991b), S. 76. In der englischsprachigen Literatur hat sich bislang kein einheitlicher Begriff durchsetzen können, daher wird hier vom fähigkeitsorientierten Ansatz gesprochen, wie ihn etwa auch Foss verwendet (organizational capabilities approach). Vgl. Foss (2003a), S. 194.

⁹ Vgl. Langlois, Foss (1997), S. 17; Freiling et al. (2006a), S. 39; Fuchs et al. (2000), S. 123; Lengnick-Hall, Wolff (1999), S. 1111; Marino (1996), S. 41; McGrath et al. (1995), S. 265; Prahalad, Hamel (1994), S. 14; Schreyögg, Kliesch (2005a), S. 3; Die zunehmende Bedeutung des fähigkeitsorientierten Ansatzes wird auch im deutschsprachigen Bereich reflektiert, wie Burmann et al. betonen. Vgl. Burmann et al. (2006), S. VIII.

¹⁰ Vgl. Augier, Teece (2006), S. 396; Besanko et al. (2004), S. 465; Knight, Cavusgil (2004), S. 126; Nelson, Winter (1973), S. 440; Tripsas, Gavetti (2000), S. 1147. Metcalfe spricht in diesem Zusammenhang von einer Renaissance der evolutionären Ideen im strategischen Management. Vgl. Metcalfe (2006), S. 391. Fearnls analysiert die Rolle der evolutionären Ökonomie im Rahmen des fähigkeitsorientierten Ansatzes. Vgl. Fearnls (2004a), S. 44.

ner Unternehmen ebenso zu analysieren, wie Branchen oder Volkswirtschaften.¹ Die Hauptmotivation zur Entwicklung des fähigkeitsorientierten Ansatzes war die Notwendigkeit, eine dynamischen Perspektive in die Betrachtung von Unternehmen, Branchen und Volkswirtschaften zu integrieren.² In den letzten zwei Dekaden hat der Erklärungsansatz von Nelson und Winter, insbesondere ihre Beiträge zu organisationalen Routinen und Fähigkeiten, immer mehr Einfluss im Forschungsfeld des strategischen Managements gewonnen.³ Die Konfrontation von Unternehmen mit einer sich verändernden Wettbewerbsumwelt in vielen Branchen und die Reaktion der Unternehmen bilden den Kern der Arbeiten zur evolutionären Ökonomie von Nelson und Winter.⁴ Vertreter der evolutionären Ökonomie sehen den fähigkeitsorientierten Ansatz als Weiterentwicklung und Integration der evolutionären Ökonomie in den ressourcenorientierten Ansatz.⁵ Gegenüber den Modellen der evolutionären Ökonomie, die von ihrem Charakter her Selektionsmodelle sind, betont der fähigkeitsorientierte Ansatz in seiner weiteren Entwicklung jedoch die Anpassung von Unternehmen an ihre Wettbewerbsumwelt und repräsentiert daher ein Adaptionmodell, wie Elfring und Volberda darstellen.⁶

Als eine weitere Grundlage für den fähigkeitsorientierten Ansatz wird der ressourcenorientierte Ansatz angesehen.⁷ Dieser wird von einigen Autoren auch als Ursprung des fähigkeitsorientierten Ansatzes betrachtet.⁸ Dabei rückt die Wachstumsperspektive, die auch organisationales Lernen einschließt, in den Vordergrund und bildet implizit eine dynamische Sichtweise.⁹ Der Beitrag von Penrose, der explizit die Bedeutung des Wettbewerbsumfeldes für die Entwicklung von Unternehmen und die hohe Relevanz von unternehmensinternen Qualifikationen (qualifications and firm-specific managerial talent) beschreibt, markiert den Ausgangs-

¹ Vgl. Nelson, Winter (1973), S. 440. Über die Arbeiten von Nelson und Winter findet auch die Überlegung von Cyert und March Eingang in den fähigkeitsorientierten Ansatz. Vgl. Pierce et al. (2002), S. 93.

² Vgl. Abell et al. (2007), S. 9.

³ Vgl. Felin, Foss (2004), S. 1.

⁴ Vgl. Nelson, Winter (1973), S. 440. Dieser Ansatz soll einen konträren Standpunkt zu Gleichgewichtsmodellen bieten, wie sie etwa die Neoklassik anbietet.

⁵ Vgl. Augier (2005), S. 346; Lovas, Ghoshal (2000), S. 894.

⁶ Vgl. Elfring, Volberda (2001a), S. 264.

⁷ Vgl. Knight, Cavusgil (2004), S. 126; Penrose, Pitelis (1999), S. 19; Pitelis, Verbeke (2007), S. 144. Verschiedene Autoren sehen den fähigkeitsorientierten Ansatz als Teil des ressourcenorientierten Ansatzes. Vgl. Hoopes et al. (2003), S. 893. Aufgrund der zahlreichen Unterschiede und der verschiedenen eigenständigen Forschungsbeiträge wird der fähigkeitsorientierte Ansatz an dieser Stelle jedoch als eigenständiger theoretischer Ansatz innerhalb des strategischen Managements behandelt.

⁸ Vgl. Augier, Teece (2007), S. 179; Cavusgil et al. (2007), S. 160; López (2005), S. 662.

⁹ Vgl. Chandler (1992b), S. 87; Mathews (2002), S. 5; Turvani (2001), S. 163.

punkt einer fähigkeitsorientierten Betrachtung.¹ Darauf aufbauend berücksichtigt Barney ebenfalls organisationale Fähigkeiten, fasst diese allerdings unter dem Ressourcenbegriff zusammen.² Obwohl organisationale Fähigkeiten im ressourcenorientierten Ansatz betrachtet werden, stellen sie keinen eigenen Analysegegenstand dar.³ Organisationale Fähigkeiten sind jedoch relevant, um den Wert von externen wie internen Ressourcen richtig zu bemessen und die eigene Ressourcenkonfiguration an die Wettbewerbsumwelt anzupassen, schreiben Denrell et al.⁴ McGrath et al. stellen fest, dass nur wenige Untersuchungen aus dem ressourcenorientierten Ansatz organisationale Fähigkeiten berücksichtigen.⁵ Prahalad und Hamel lösen sich von der reinen Betrachtung von Ressourcen und verwenden den Begriff der Kernkompetenzen.⁶ In diesem Konzept finden sich erste Ansätze zur Entwicklung eines eigenständigen Ansatzes, in dem organisationale Fähigkeiten eine bedeutende Rolle für Wettbewerbsvorteile zugeschrieben wird.⁷ Der fähigkeitsorientierte Ansatz stellt daher eine Erweiterung des ressourcenorientierten Ansatzes dar, um Unternehmensverhalten im Kontext der Wettbewerbsumwelt zu beschreiben und zu analysieren. Im Gegensatz zum eher statischen ressourcenorientierten Ansatz wird der Betrachtung eine dynamische Komponente hinzugefügt.⁸ Daher kann der fähigkeitsorientierte Ansatz auch als eine Verbindung des ressourcenorientierten Ansatzes mit der evolutionären Ökonomie angesehen werden.⁹ Diese Integration führt zu einer Öffnung gegenüber der Unternehmensumwelt, die im ressourcenorientierten Ansatz selbst nicht vollzogen wird.¹⁰ Ein Aspekt, der auf den Einfluss von Nelson und Winter hinweist.¹¹ Durch die Erweiterung des ressourcenorientierten Ansatzes um eine dynamische Sichtweise,

¹ Vgl. Cavusgil et al. (2007), S. 160; Geiger, Kliesch (2005), S. 148; Kor, Mahoney (2000), S. 125.

² Vgl. Barney (1991a), S. 101.

³ Vgl. Levinthal, Myatt (1994), S. 46. Levinthal und Myatt verwenden den Begriff der distinktiven Fähigkeiten (distinctive capabilities).

⁴ Vgl. Denrell et al. (2003), S. 989.

⁵ Vgl. McGrath et al. (1995).

⁶ Vgl. Prahalad, Hamel (1999), S. 953.

⁷ Vgl. Coyne et al. (1997), S. 45; Hamel, Prahalad (1990), S. 82; Lei et al. (1996), S. 550.

⁸ Vgl. Brännback (2003), S. 31; Cavusgil et al. (2007), S. 161; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1106; Farjoun (2002), S. 569; Henderson, Mitchell (1997), S. 5; Loveridge (2001), S. 135; Zahn et al. (2006), S. 134. Barney räumt selbst ein, dass er im Nachhinein seine Arbeit von 1991 stärker mit den Erkenntnissen von Nelson und Winter (1982) verknüpft hätte. Vgl. Barney (2001a), S. 54.

⁹ Vgl. Bowman, Ambrosini (2003), S. 289; Mathews, S. 3.

¹⁰ Vgl. Freiling (2005), S. 69; Teece, Pisano (1994), S. 538.

¹¹ Vgl. Nelson, Winter (1982), S. 219.

werden neue Erklärungsmodelle zur Entstehung und Bedeutung von Wettbewerbsvorteilen möglich.¹

Auch der wissensorientierte Ansatz hat starken Einfluss auf den fähigkeitsorientierten Ansatz.² Foss sieht zwischen beiden Ansätzen einen direkten Zusammenhang.³ Verschiedene Autoren aus dem wissensorientierten Ansatz berücksichtigen organisationale Fähigkeiten, fokussieren aber ausschließlich auf die Wissensaspekte und sehen Wissen, sowie organisationales Lernen als Grundlage der organisationalen Fähigkeiten.⁴ Acedo et al. sehen den fähigkeitsorientierten Ansatz als Brücke zwischen dem ressourcenorientierten und dem wissensorientierten Ansatz.⁵

Während der ressourcenorientierte Ansatz bewusst einen Gegensatz zu der Industrieökonomie aufbaut, integriert der fähigkeitsorientierte Ansatz auch Ideen der Industrieökonomie, indem die Rolle der Wettbewerbsumwelt höher gewichtet wird.⁶ Der Ansatz nähert sich der Industrieökonomie an, die zwar Ressourcen nicht als Quelle von Wettbewerbsvorteilen ausmacht, jedoch den strategischen Einsatz dieser Ressourcen als solche ansieht und damit implizit auf organisationale Fähigkeiten verweist.⁷

Der fähigkeitsorientierte Ansatz hat auch Anknüpfungspunkte für die neue Institutionenökonomie.⁸ So sehen Makadok und auch Oxley eine Ergänzung zu der Governance-Perspektive.⁹ Whitley diskutiert hingegen, wie unterschiedliche Governancestrukturen als Grundlage (Spielregeln) für die organisationalen Fähigkeiten und das Verhalten von Unternehmen wirken.¹⁰ Während die neue Institutionenökonomie die Existenz von Unternehmen

¹ Vgl. Farjoun (2007), S. 207; Priem, Butler (2001), S. 34; Stieglitz, Heine (2007), S. 2.

² Vgl. Conner, Prahalad (1996), S. 477; Grant (1996), S. 375; Nonaka (1994), S. 14; Nonaka et al. (2000), S. 7–8.

³ Vgl. Foss (2005), S. 2.

⁴ Vgl. Darzentas et al. (1996), S. 10; Kogut, Zander (1992), S. 384.

⁵ Vgl. Acedo et al. (2006), S. 629. Nonaka et al. sehen den fähigkeitsorientierten Ansatz als Bestandteil des wissensorientierten Ansatzes. Vgl. Nonaka et al. (2000), S. 8. Dieser Argumentation wird jedoch nicht gefolgt, da sich der fähigkeitsorientierte Ansatz zeitlich nach dem wissensorientierten entwickelt hat und der Erklärungsrahmen breiter gefasst ist.

⁶ Vgl. Schoemaker, Amit (1998), S. 422; Teece (1993), S. 220.

⁷ Vgl. Metais, Meschi (2005), S. 105; Porter (1991b), S. 108; Spanos, Lioukas (2001), S. 910.

⁸ Vgl. Langlois, Foss (1997), S. 31.

⁹ Vgl. Argyres, Zenger (2007), S. 5; Makadok (2003), S. 1044; Oxley (2004), S. 109.

¹⁰ Vgl. Whitley (2007), S. 147.

erklärt, beschreibt der fähigkeitsorientierte Ansatz, wie Unternehmen Renditen erwirtschaften und sich in Abhängigkeit von der Wettbewerbsumwelt entwickeln.¹

Es wird deutlich, dass der fähigkeitsorientierte Ansatz unterschiedliche theoretische Ansätze zu einer neuen Sichtweise integriert und weiterentwickelt.² Neben den beschriebenen theoretischen Ansätzen finden auch Ansätze aus anderen Disziplinen, wie Psychologie und Biologie, Eingang in den fähigkeitsorientierten Ansatz. So werden zum Beispiel Lerntheorien und strukturelle Trägheit in diese Perspektive integriert.³ Auch Beiträge aus dem Bereich der Informatik und Wirtschaftsinformatik haben den fähigkeitsorientierten Ansatz aufgegriffen.⁴

In dieser Kombination verschiedener Einflüsse geht der fähigkeitsorientierte Ansatz über seinen Ursprung, den ressourcenorientierten Ansatz, hinaus und beschreibt eine neue eigenständige Theorierichtung.⁵ Durch eine synthetische Kombination unterschiedlicher Grundlagen entsteht eine neue Theorie des Unternehmens.⁶ Dieser wird das Potential zur Integration der verschiedenen Perspektiven im strategischen Management zugeschrieben, die stets im Widerspruch der Innen- oder Außenorientierung standen.⁷ Dies wird auch in der nachfolgenden Abbildung deutlich.

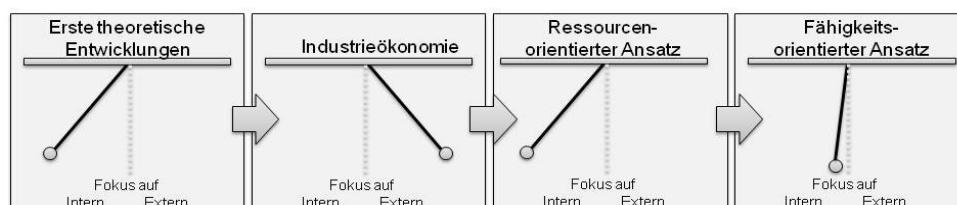


Abb. 38: Pendel in den theoretischen Ansätzen des strategischen Managements⁸

¹ Vgl. Makadok (2003), S. 1044–1045.

² Vgl. Knudsen (1996), S. 34; Volberda (2004), S. 39.

³ Vgl. Volberda (2004), S. 39.

⁴ Vgl. Zahra, George (2002b), S. 147. Zahra und George nutzen den fähigkeitsorientierten Ansatz, um ihn mit dem Ansatz des „Net-Enabled Business Innovation Cycle“ zu kombinieren. Vgl. Zahra, George (2002b), S. 147.

⁵ Vgl. Augier, Teece (2006), S. 405; Freiling (2004a), S. 31; Sheehan, Foss (2007), S. 458; Träger (2006), S. 42. Foss beschreibt den fähigkeitsorientierten Ansatz als integrativen Erklärungsansatz, der, gegenüber anderen Ansätzen, Erkenntnisse von verschiedenen Ansätzen zusammenführt und in einen einheitlichen theoretischen Ansatz integriert. Vgl. Foss (1999), S. 745–746. Dabei kritisiert Freiling diese Offenheit gegenüber anderen Ansätzen und befürwortet eine klarere Definition der Schnittstellen zu anderen Ansätzen. Vgl. Freiling (2000), S. 34.

⁶ Vgl. Sanchez (2001), S. 144.

⁷ Vgl. Sanchez (2001), S. 154–155.

⁸ In Anlehnung an Hoskisson et al. (1999), S. 421.

Die Erklärung des fähigkeitsorientierten Ansatzes begann in den 1990er Jahren und setzt sich seitdem weiter fort.¹ Dabei wird nach Foss die Weiterentwicklung auch künftig von Erkenntnissen aus anderen Disziplinen und Forschungsbereichen des strategischen Managements profitieren.² Der Fokus liegt auf der Analyse und Interpretation organisationaler Fähigkeiten.³ Diese umfasst die Erklärung der einzelnen diskutierten Elemente, wie organisationale Routinen, organisationale Fähigkeiten, organisationale Kompetenzen, die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen, die Bedeutung der Organisationsstruktur und die Grenzen des Unternehmens.⁴ Der fähigkeitsorientierte Ansatz integriert die Betrachtung der Dynamik in der Wettbewerbsumwelt.⁵ Um der gestiegenen Dynamik der Wettbewerbsumwelt und den damit verbundenen neuen Herausforderungen gerecht zu werden, müssen Unternehmen eine angepasste Organisationsform wählen, Prozesse und Strukturen koordiniert entwickeln und organisationale Fähigkeiten aufbauen.⁶ Das Verhalten von Unternehmen und die Abhängigkeit von der Wettbewerbsumwelt sowie der Zusammenhang mit Wettbewerbsvorteilen wird neu betrachtet.⁷ Der fähigkeitsorientierte Ansatz impliziert eine Integration der Stakeholder des Unternehmens, die die Dynamik der Wettbewerbsumwelt mit beeinflussen.⁸ Diese Phänomene sollten den Untersuchungsgegenstand einer neuen dynamischen Theorie im strategischen Management bilden, stellt Porter fest.⁹ Dadurch grenzt sich der Ansatz gegenüber anderen ab und stellt einen neuen theoretischen Ansatz im strategischen Management dar, der Unternehmen nicht als Blackbox betrachtet, sondern in einzelne Fähigkeiten zerlegt.¹⁰ Der fähigkeitsorientierte Ansatz beschreibt die Grundzüge eines komplementären theoretischen Ansatzes, der die Entwicklung von organisationalen Fähigkeiten im Kontext mit der Wettbewerbsumwelt be-

¹ Vgl. Pisano (2000), S. 130.

² Vgl. Foss (1996f), S. 177.

³ Vgl. Amburgey et al. (2000), S. 2; Fujimoto (1998), S. 15.

⁴ Vgl. Jacobides (2005), S. 3.

⁵ Vgl. Delmas (2002), S. 38; Florida, Kenney (2000), S. 281.

⁶ Vgl. Dijksterhuis et al. (1999), S. 575; Heywood et al. (2007), S. 86.

⁷ Vgl. Levinthal (2000), S. 368.

⁸ Vgl. Voelpel et al. (2004), S. 137.

⁹ Vgl. Porter (1991b), S. 111. Eine Brücke zwischen dem fähigkeitsorientierten Ansatz und den Arbeiten Porters besteht in der Beziehung, dass Porter Strategie mit besonderen Aktivitäten des Unternehmens begründet. Vgl. Porter (1999a), S. 51.

¹⁰ Vgl. Williamson (1999b), S. 1093.

schreibt.¹ Spanos und Lioukas konstatieren, dass die Entwicklung des Ansatzes und die Ausarbeitung der theoretischen Grundlagen auch heute noch nicht abgeschlossen sind.²

4.2 Theoretische Grundlagen und Terminologie

Der fähigkeitsorientierte Ansatz fokussiert auf die Rolle der internen Prozesse in Unternehmen und damit verbundene Fragestellungen.³ Dabei umfasst die Forschung unterschiedliche Betrachtungsebenen, multikausale Wirkungszusammenhänge, nonlineare Modelle sowie Pfadabhängigkeiten.⁴ Im Mittelpunkt stehen die Fragen, wie die internen Prozesse aufgebaut sind, wie ihre Entwicklung verläuft und welchen Nutzen sie für die Wettbewerbspositionen sowie Wettbewerbsvorteile von Unternehmen haben.⁵ Ressourcenkonfigurationen und organisationale Fähigkeiten sind unternehmensspezifisch und heterogen unter Unternehmen einer Branche aufgeteilt.⁶ Eine Annahme, die von dem ressourcenorientierten Ansatz übernommen wird.⁷ Die Heterogenität organisationaler Fähigkeiten zwischen Unternehmen erklärt nach Breene, Nunes, Fujimoto und Teece die Unterschiede der Wettbewerbspositionen und beeinflusst die Entwicklung der Unternehmen.⁸ Dabei unterscheiden sich Unternehmen hinsichtlich ihrer Ressourcenkonfigurationen und organisationalen Fähigkeiten selbst bei gleichen Wettbewerbsbedingungen, wie Kogut und Kulatilaka identifizieren.⁹ Diese Unterschiede hinsichtlich der organisationalen Fähigkeiten und Ressourcenkonfigurationen sind mit der individuellen Unternehmensgeschichte und den dabei existierenden Pfadabhängigkeiten zu begründen.¹⁰ Organisationale Fähigkeiten und Ressourcenkonfigurationen verändern sich im

¹ Vgl. Eisenhardt, Sull (2001), S. 109; Langlois (2003), S. 353; White (2000), S. 339. In einer empirischen Analyse belegen Spanos und Lioukas die Notwendigkeit eines theoretischen Ansatzes, der sowohl interne, als auch externe Faktoren angemessen reflektiert. Vgl. Spanos, Lioukas (2001), S. 920.

² Vgl. Spanos, Lioukas (2001), S. 925.

³ Vgl. Tripsas, Gavetti (2000), S. 1148.

⁴ Vgl. Elfring, Volberda (2001a), S. 267.

⁵ Vgl. Rumelt et al. (1991), S. 26; Tallman, Fladmoe-Lindquist (2002), S. 116; Teece et al. (1997), S. 529..

⁶ Vgl. Abell et al. (2007), S. 3; Erramilli et al. (2002), S. 225; Forte et al. (2000), S. 753; Helfat (2003), S. 2; Warren (2002), S. 208. Diese Annahme zweifelt Kay an und verweist auf den Umstand, dass organisationale Fähigkeiten nicht zwangsläufig unternehmensspezifisch sind. Vgl. Kay (2000), S. 193.

⁷ Vgl. Abell et al. (2007), S. 2; Helfat, Peteraf (2003), S. 997; Jacobides, Winter (2003), S. 6.

⁸ Vgl. Breene, Nunes (2006), S. 14; Fujimoto (1998), S. 15; Teece (1993), S. 221.

⁹ Vgl. Kogut, Kulatilaka (2001), S. 752.

¹⁰ Vgl. Lane, Lubatkin (1998), S. 462.

Zeitverlauf.¹ Unternehmen bestehen aus organisationalen Fähigkeiten, Routinen sowie Ressourcen.² Robertson sieht in dieser Konfiguration den Kern eines Unternehmens.³ Unternehmen benötigen verschiedene Fähigkeiten, um in ihrer Wettbewerbsumwelt erfolgreich agieren zu können, so Dawson.⁴ Die Wettbewerbsumwelt beeinflusst die Ressourcenkonfiguration von Unternehmen. Als wichtiger Faktor können konjunkturelle Schwankungen identifiziert werden, die sich auf Ressourcen auswirken.⁵ Williamson hält eine stärkere Berücksichtigung von Transaktionen und Verträgen im fähigkeitsorientierten Ansatz für notwendig, um diesen näher an die neue Institutionenökonomie heranzuführen.⁶ Nelson ergänzt zusätzlich die Unternehmensstrategie als weiteres beschreibendes Element von Unternehmen.⁷ Diese beschreibt die intendierte Richtung der Unternehmensentwicklung und die Art und Weise der Umsetzung durch die Organisationsmitglieder. Eine Sichtweise, die mit dem Ansatz des strategischen Wandels von Unternehmen kongruent ist.⁸ Dem fähigkeitsorientierten Ansatz liegen darüber hinaus nach Freiling et al. sechs verschiedene Annahmen zugrunde:⁹

- (1) Methodologischer Individualismus – Innerhalb des fähigkeitsorientierten Ansatzes werden einzelne Individuen als Entscheidungsträger gesehen. Diese Betrachtungsweise schließt jedoch eine Betrachtung von kollektiven Entscheidungen oder auch Fähigkeiten nicht aus. Die Analyse von aggregierten Objekten, beispielsweise Unternehmen oder Teams, steht im Mittelpunkt des fähigkeitsorientierten Ansatzes, eine Rückführung auf das Individuum bleibt aber möglich.¹⁰
- (2) Subjektivismus – Akteure unterscheiden sich in ihrem Wissen und ihrer Motivation und tragen so letztendlich zu der Unterschiedlichkeit von Unternehmen bei.¹¹ Daraus ergibt sich auch eine asymmetrische Verteilung von Motivation und Wissen.¹²

¹ Vgl. Helfat (2003), S. 2.

² Vgl. Buenstorf, Murmann (2005), S. 547; Dosi et al. (2003), S. 6; Foss (1996b), S. 1; Grant (1991), S. 122.

³ Vgl. Robertson (1996), S. 81.

⁴ Vgl. Dawson (2000), S. 323.

⁵ Vgl. Proff (2006), S. 73.

⁶ Vgl. Williamson (1999b), S. 1096.

⁷ Vgl. Nelson (1991), S. 67.

⁸ Vgl. Zajac et al. (2000), S. 429.

⁹ Vgl. Freiling et al. (2006a), S. 46, Freiling et al. (2006b), S. 101.

¹⁰ Vgl. Felin, Foss (2004), S. 13; Foss (2003a), S. 196.

¹¹ Vgl. Freiling (2004a), S. 30.

¹² Vgl. Lierow, Freiling (2006), S. 126.

- (3) Bedeutung der Zeit – Der fähigkeitsorientierte Ansatz ist prozessorientiert und integriert explizit Pfadabhängigkeiten. Organisationale Fähigkeiten entwickeln sich aus den vorangegangenen Erfahrungen eines Unternehmens.¹ Aufgrund der Dynamik in der Wettbewerbsumwelt sind organisationale Fähigkeiten selbst nur für einen bestimmten Zeitraum relevant, ebenso wie Ressourcenkonfigurationen und resultierende Wettbewerbsvorteile.
- (4) Radikale Unsicherheit – Unsicherheit, die aus der Wettbewerbsumwelt resultiert, ist eine der Grundlagen des fähigkeitsorientierten Ansatzes und beeinflusst die Entscheidungen innerhalb von Unternehmen.²
- (5) „Homo Agens“ als Annahme des Entscheidungsverhaltens – Individuen entscheiden beschränkt rational (bounded rationality) und versuchen, parallel ihren eigenen Handlungsrahmen zu erweitern.³ Dabei ist entscheidend, dass die individuellen Akteure nicht über vollständiges Wissen verfügen.⁴ Eine besondere Rolle spielt das implizite Wissen der Individuen.⁵
- (6) Nicht-konsummatorischer Ansatz / gemäßigter Voluntarismus – Im Gegensatz zu den Anfängen der evolutionären Ökonomie unterstellt der fähigkeitsorientierte Ansatz einen Voluntarismus, in dem der Akteur eingeschränkten Einfluss auf die Wettbewerbsumwelt ausübt.⁶

Das Erkenntnisziel des fähigkeitsorientierten Ansatzes ist die Erklärung der Unterschiede in den Ergebnissen von Unternehmen auf der Grundlage der individuellen Ressourcenkonfiguration und der organisationalen Fähigkeiten.⁷ Dabei plädieren Freiling et al. dafür, dass auch zukünftige Ergebnisse von Unternehmen explizit in die Betrachtung einfließen sollten.⁸ Weiter gefasst sind das Ziel des fähigkeitsorientierten Ansatzes, die Erklärung der Existenz, die Veränderung und das Ziel des Niedergangs von Unternehmen.⁹ Damit erhebt sich der Ans-

¹ Vgl. Christensen (1996), S. 113.

² Vgl. Freiling (2004a), S. 30, Freiling (2000), S. 15.

³ Vgl. Conner, Prahalad (1996), S. 482; Cyert, March (1963), S. 214; Madhok (1996), S. 580; March, Simon (1993), S. 157; Phelan, Lewin (2000), S. 312. Ein Aspekt, der in den ersten Arbeiten, insbesondere von Nelson und Winter (1982), vernachlässigt wurde, wie Foss Foss 2003a, S. 191 beschreibt. Vgl. Foss Foss (2003a), S. 191. Im fähigkeitsorientierten Ansatz findet er jedoch explizit Berücksichtigung. Vgl. Pierce et al. (2002), S. 89.

⁴ Vgl. Eriksen, Mikkelsen (1996), S. 71.

⁵ Vgl. Foss (2003a), S. 192.

⁶ Vgl. Freiling (2004a), S. 30.

⁷ Vgl. Freiling et al. (2006b), S. 17.

⁸ Vgl. Freiling et al. (2006a), S. 51.

⁹ Vgl. Freiling et al. (2006a), S. 53.

pruch einer „Theorie des Unternehmens“ (theory of the firm) im Sinne von Conner und Prahalad, die die Notwendigkeit einer grundlegenden ressourcen- und fähigkeitsbasierten Theorie beschreiben.¹ Die nachfolgende Abbildung stellt die einzelnen Grundlagen und die Erkenntnisziele des fähigkeitsorientierten Ansatzes zusammenfassend dar.

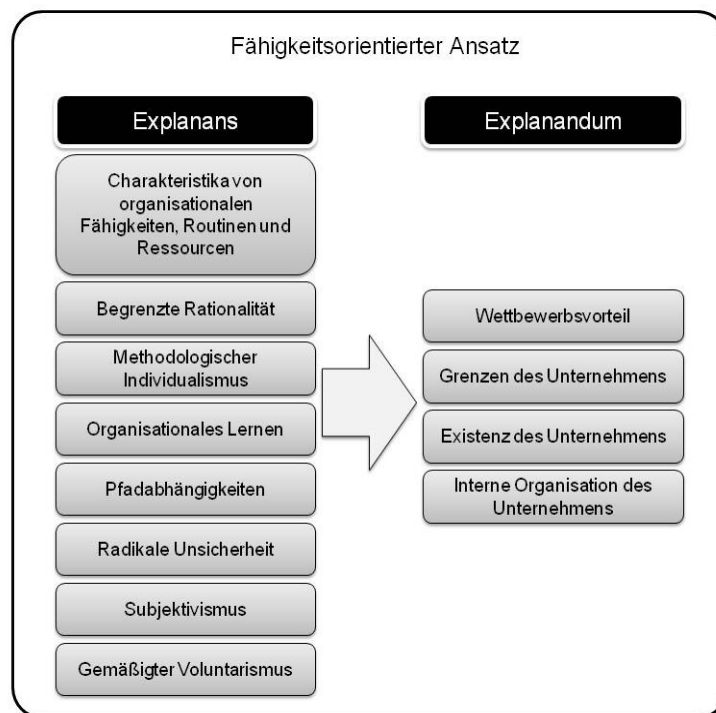


Abb. 39: Grundlagen des fähigkeitsorientierten Ansatzes²

Als problematisch im fähigkeitsorientierten Ansatz erweist sich die Terminologie.³ Dies ist auch damit zu begründen, dass sich der fähigkeitsorientierte Ansatz auch heute noch in der wissenschaftlichen Diskussion befindet und ein Konsens noch nicht hergestellt ist.⁴ Nachfolgend werden die grundlegenden Konstrukte des Ansatzes dargestellt und ihre Interdependen-

¹ Vgl. Conner, Prahalad (1996), S. 492.

² In Anlehnung an Foss, Foss (2000), S. 63.

³ Vgl. Barney (2003a), S. 425; Dosi et al. (2000), S. 3; Freiling (2000), S. 35. Barney übernimmt die unterschiedlichen Begrifflichkeiten nicht, indem er organisationale Routinen, Fähigkeiten und Kompetenzen als Ressourcen deklariert. Vgl. Barney, Clark (2007), S. 250. Diesem Vorgehen wird jedoch in der Forschung zum fähigkeitsorientierten Ansatz überwiegend nicht gefolgt, da damit eine Analyse von intraorganisationalen Prozessen nicht mehr detailliert ermöglicht wird, wie Eriksen und Mikkelsen sowie Christensen darstellen. Vgl. Eriksen, Mikkelsen (1996), S. 58; Christensen (1996), S. 113. So trennt auch Seisreiner Ressourcen, sogenannte Bestandsgrößen, von organisationalen Fähigkeiten. Vgl. Seisreiner (1999), S. 196. Die hier verwendete Trennung von Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen ermöglicht eine detaillierte Betrachtung von intrabetrieblichen Prozessen. Vgl. Baghai et al. (1999), S. 103.

⁴ Vgl. Freiling (2002), S. 4.

zen beschrieben. Dabei folgt die hier verwendete Einteilung und Abgrenzung von individuellen Fähigkeiten, organisationalen Routinen und organisationalen Fähigkeiten.¹

4.2.1 Organisationale Fähigkeiten

Das wichtigste Konstrukt im fähigkeitsorientierten Ansatz bilden organisationale Fähigkeiten, die auch die zentrale Analyseeinheit darstellen.² Dosi et al. sowie Felin und Foss sehen eine zentrale Annahme darin, dass organisationale Fähigkeiten sowohl das Unternehmensergebnis signifikant beeinflussen, als auch das Resultat vorangegangener strategischer Unternehmensentscheidungen sind.³ Auch Knight und Cavusgil sehen organisationale Fähigkeiten daher als Bindeglied zwischen intendiertem Handeln und dem Unternehmensergebnis.⁴

Chandler beschreibt organisationale Fähigkeiten als kollektive physische Ressourcen und Humanressourcen und deren Konfiguration innerhalb des Unternehmens.⁵ Auch Cyert und March erwähnen die Bedeutung von organisationalen Fähigkeiten, die sie als interne Prozeduren (procedures) von Unternehmen bezeichnen.⁶ Analog definieren Nelson und Winter organisationale Fähigkeiten als ein Set organisationaler Routinen mit dem Ziel, das Verhalten eines Unternehmens zu koordinieren, um die gesetzten Ziele effektiv zu erreichen.⁷ Amit und Schoemaker werden präziser, indem sie darstellen, dass organisationale Fähigkeiten auf Ressourcen wirken, indem sie diese nutzen und verändern.⁸ Organisationale Fähigkeiten bewirken den zielgerichteten Einsatz der Ressourcen eines Unternehmens, führen von der Oelsnitz

¹ Vgl. Winter (2005), S. 30.

² Vgl. Madhok (1996), S. 580.

³ Vgl. Dosi et al. (2000), S. 4; Felin, Foss (2004), S. 2. Dabei ist anzumerken, dass die Analyseeinheit im fähigkeitsorientierten Ansatz nicht eindeutig ist. Verschiedene Autoren, insbesondere Williamson, sehen organisationale Routinen gegenüber den organisationalen Fähigkeiten als Analyseeinheit. Vgl. Williamson (1999b), S. 1095.

⁴ Vgl. Dosi et al. (2000), S. 2; Knight, Cavusgil (2004), S. 127.

⁵ Vgl. Chandler (1990), S. 594. In diesem Sinn weisen organisationale Fähigkeiten einen komplementären Charakter auf. Vgl. Narduzzo et al. (2000), S. 48.

⁶ Vgl. Cyert, March (1963), S. 179.

⁷ Vgl. Nelson, Winter (1982), S. 73. Nelson und Winter verwenden in diesem Kontext den Begriff „skills“.

⁸ Vgl. Amit, Schoemaker (1993), S. 35. Als Beispiel einer organisationalen Fähigkeit, kann die Fähigkeit geeignetes Personal einzustellen, bewertet werden. Dabei greift diese organisationale Fähigkeit auf die Ressource Personal (Humanressourcen) zu. Das Niveau kann über verschiedene Größen, wie beispielsweise Fluktuation, gemessen werden. Vgl. Warren (2002), S. 209.

und Helfat weiter aus.¹ Unter anderem, um diesen Zusammenhang verdeutlichen zu können, werden im Folgenden organisationale Fähigkeiten von Ressourcen abgegrenzt.²

Definition

Eine organisationale Fähigkeit ist eine organisierte Verhaltensweise in einem Unternehmen, die in der Regel, zumindest in Teilen, wiederholt ausgeführt wird und sich aus organisationalen Routinen und eingebundenen Ressourcen zusammensetzt.³

Organisationale Fähigkeiten weisen einen Programmcharakter auf, wie Rasche erläutert, der sich in der Abfolge bestimmter Handlungssequenzen zeigt und dabei über einen gewissen Grad an Flexibilität verfügt.⁴ Unter Handlungssequenzen sind in diesem Sinn organisationale Routinen zu verstehen. Über organisationale Routinen werden auch die Fähigkeiten der Individuen integriert.⁵ Organisationale Fähigkeiten implizieren eine dynamische Sichtweise, indem sie der Unternehmensentwicklung zugrunde liegen.⁶ Dabei ermöglichen es organisationale Fähigkeiten Unternehmen, in der Gegenwart zu existieren, da Unternehmen über sie Wert generieren und so ihr Überleben sichern.⁷ Der Aufbau organisationaler Fähigkeiten reflektiert zumindest teilweise die Intentionen der Unternehmensführung und der Unternehmensstrategie.⁸ Organisationale Fähigkeiten sind geschäftsbereichsübergreifend im Unter-

¹ Vgl. Helfat (2003), S. 1; von der Oelsnitz (2003), S. 187. In diesem Sinne zählt Day auch die Werte und Normen eines Unternehmens zu den organisationalen Fähigkeiten. Vgl. Day (1998), S. 79.

² Vgl. Narasimhan et al. (2006), S. 511; Warren (2002), S. 208.

³ Eigene Definition in Anlehnung an Dosi et al. (2000), S. 4; Dosi et al. (2003), S. 7; Grant (1996), S. 377; Knight, Cavusgil (2004), S. 126; Winter (2000), S. 983; Winter (2002), S. 3; Winter (2003), S. 991; Zander, Kogut (1995), S. 77. Diese Definition ist weitgehend identisch mit dem Kompetenzbegriff, wie er von Freiling verwendet wird. Vgl. Freiling (2004a), S. 30; Freiling (2005), S. 69. Loasby sieht in organisationalen Fähigkeiten eine besondere Form von Wissen. Vgl. Loasby (1998), S. 140. Diese Auffassung wird allerdings nicht übernommen, da die begriffliche Trennung dadurch an Trennschärfe verliert. Einige Autoren verwenden auch alternativ den Begriff der operationalen Fähigkeiten, dieser hat eine analoge Bedeutung zu dem hier verwendeten Begriff der organisationalen Fähigkeiten. Vgl. Cepeda, Vera (2007), S. 426. Wagner et al. verwenden in einer analogen Bedeutung den Begriff der organisationalen Kompetenz. Dieser Terminologie wird ebenfalls nicht gefolgt, da organisationale Kompetenzen einen Marktkontakt aufweisen, während dies bei organisationalen Fähigkeiten nicht zwangsläufig der Fall ist. Vgl. Wagner et al. (2005), S. 95.

⁴ Vgl. Rasche (1994), S. 95.

⁵ Vgl. Levinthal (1996), S. 16. Dabei verwendet Levinthal auch den Begriff kollektive Fähigkeit (collective capability).

⁶ Vgl. Martins (2006), S. 684.

⁷ Vgl. Davies, Brady (2000), S. 934; Helfat et al. (2007), S. 1; Liabotis (2007), S. 4; Samiee (2002), S. 218–219; Smit et al. (2005), S. 44; Whitley (2003), S. 667; Winter (2000), S. 983.

⁸ Vgl. Blomqvist (2003), S. 4; Liabotis (2007), S. 4.

nehmen verankert und beziehen die Unternehmensführung ein, wogegen Ressourcen und organisationale Routinen tendenziell auf Geschäftsbereichsebene vorhanden sind.¹

Aufgrund der eingebundenen Routinen, Ressourcen und wirkenden Wechselbeziehungen schätzt Blomqvist organisationale Fähigkeiten als komplex und daher schwer transferierbar ein.² Die Zusammenhänge können bewirken, dass die Veränderung einer organisationalen Routine die Ausführung einer weiteren verändert und auch eine organisationale Fähigkeit verändern kann.³ Allerdings variieren organisationale Fähigkeiten in ihrer Komplexität, schreibt Grant.⁴ Die eingeschränkte Transferierbarkeit von organisationalen Fähigkeiten zum einen und die hohe Bedeutung zum anderen implizieren, dass sich organisationale Fähigkeiten auch auf die Governancestruktur eines Unternehmens auswirken, wie Luo darstellt.⁵

Über die präsenten organisationalen Fähigkeiten werden nach Spiller und Zelner die exploitativen und explorativen Potenziale eines Unternehmens beeinflusst.⁶ Organisationale Fähigkeiten können den Erfolg eines Unternehmens ermöglichen oder behindern. Ein Phänomen, das als Paradoxon beschrieben wird.⁷ Eine Beschränkung tritt ein, wenn organisationale Fähigkeiten die Tätigkeiten des Unternehmens zu stark fokussieren und neue Möglichkeiten in der Wettbewerbsumwelt ignorieren.⁸ Speziell wenn Unternehmen erfolgreiche organisationale Fähigkeiten in einem bestimmten Bereich entwickelt haben, führen die eingebundenen Ressourcen, die organisationalen Routinen und die involvierten individuellen Fähigkeiten zu einer Verfestigung und der Entwicklung einer strukturellen Trägheit.⁹ Die strukturelle Trägheit ist für Unternehmen besonders problematisch, wenn die entsprechenden organisationalen Fähigkeiten als positiv wahrgenommen werden.¹⁰ Eine Folge kann sein, dass Unternehmen Veränderungen in der Wettbewerbsumwelt, zum Beispiel die Einführung neuer Technologien,

¹ Vgl. Bowman, Ambrosini (2003), S. 292; Chakravarthy, Lorange (1991a), S. 27; Tallman, Fladmoe-Lindquist (2002), S. 118. Zwar kann ein Geschäftsbereich, je nach Unternehmensstruktur, auch über eigene, isolierte organisationale Fähigkeiten verfügen, die Unternehmensführung ist jedoch in alle wichtigen organisationalen Fähigkeiten involviert.

² Vgl. Blomqvist (2003), S. 4.

³ Vgl. Abell et al. (2007), S. 11.

⁴ Vgl. Grant (1991), S. 123.

⁵ Vgl. Luo (2002a), S. 49.

⁶ Vgl. Spiller, Zelner (1997), S. 569.

⁷ Vgl. Langlois, Savage (2001), S. 153; Leonard-Barton (1992), S. 112; Zander, Kogut (1995), S. 87.

⁸ Vgl. Tripsas, Gavetti (2000), S. 1148.

⁹ Vgl. Kraatz, Zajac (2001), S. 634; Schreyögg (2000), S. 30b; Sull (1999), S. 458; Tushman, O'Reilly III (1996), S. 18.

¹⁰ Vgl. Burgelman (1994), S. 47.

nicht erkennen oder nicht in der Lage sind, darauf zu reagieren.¹ Bei exploitativen Prozessen wirkt eine stärkere strukturelle Trägheit als bei explorativen Prozessen, belegen Larsen und Lomi.² Grundsätzlich erscheint eine Verfestigung organisationaler Fähigkeiten in einem Unternehmen jedoch notwendig, um Abläufe zu optimieren.³

Die Einführung neuer Technologien und die damit verbundene Substitution alter Technologien kann zu einer Zerstörung organisationaler Fähigkeiten beziehungsweise einiger Elemente dieser führen.⁴ Knight und Cavusgil betonen, dass Unternehmen in der Lage sein müssen, Fähigkeiten auch wieder zu „verlernen“.⁵ In diesem Sinn unterstützt der Ausstieg aus Geschäftsfeldern indirekt das Verlernen von alten und das Erlernen neuer organisationaler Fähigkeiten.⁶

Die Diskussion um die Bedeutung organisationaler Fähigkeiten hat die Fragestellung aufgeworfen, ob unterschiedliche organisationale Fähigkeiten existieren, die sich in ihrer Bedeutung unterscheiden.⁷ Verschiedene Autoren stellen dar, dass Fähigkeiten existieren, die allgemeingültiger und wichtiger sind, als andere.⁸

¹ Vgl. Tripsas, Gavetti (2000), S. 1148.

² Vgl. Larsen, Lomi (1999), S. 417.

³ Vgl. Meschi, Cremer (2005), S. 322.

⁴ Vgl. Anderson, Tushman (1991), S. 29; Drucker (1986), S. 223; Tushman, O'Reilly III (1996), S. 28.

⁵ Vgl. Knight, Cavusgil (2004), S. 128.

⁶ Vgl. Burgelman (1994), S. 53.

⁷ Vgl. Augier, Teece (2006), S. 406.

⁸ Vgl. Leonard-Barton (1992), S. 111; Levinthal (2000), S. 368; Zander, Kogut (1995), S. 78. Bereits Cunningham identifiziert 1979 eine unterschiedliche Bedeutung von verschiedenen Fähigkeiten in Unternehmen. Vgl. Cunningham (1979), S. 660. Auch Lenz weist Unterschiede bei organisationalen Fähigkeiten nach. Vgl. Lenz (1980), S. 232. Ray et al. formulieren allgemeiner, dass nicht alle Prozesse in Unternehmen im Zusammenhang mit Wettbewerbsvorteilen zu sehen sind. Vgl. Ray et al. (2004), S. 26. Corbett und Claridge belegen empirisch unterschiedliche Bedeutungen von organisationalen Fähigkeiten anhand einer Untersuchung von produzierenden Unternehmen. Vgl. Corbett, Claridge (2002), S. 128.

Tab. 3: Ansätze zur Unterscheidung organisationaler Fähigkeiten

	Fujimoto¹	Dawson²	Van den Bosch et al.³	Nelson und Winter⁴	Teece und Pisano; Volberda; Kogut und Zander⁵
Obere Ebene	Evolutionäre organisationalen Fähigkeiten	Meta-Fähigkeiten	System- Fähigkeiten	Suchfähigkeiten	Dynamische Fähigkeiten
Mittlere Ebene	Verbessernde (improvement) organisationalen Fähigkeiten	/	Koordinations- Fähigkeiten	/	Organisationale Fähigkeiten
Untere Ebene	Statische organisationalen Fähigkeiten	Organisationale Fähigkeiten	Sozialisations- Fähigkeiten	Organisationale Fähigkeiten/ Organisationale Routinen	Organisationale Routinen

Die Hierarchiebildung zwischen organisationalen Routinen, organisationalen Fähigkeiten und deren spezieller Form, den dynamischen Fähigkeiten, ist eines der Kernelemente des fähigkeitsorientierten Ansatzes.⁶ In der Literatur hat sich die von Kogut und Zander sowie Teece und Pisano vorgeschlagene Einteilung in dynamische Fähigkeiten, organisationale Fähigkeiten und organisationale Routinen durchgesetzt.⁷ Pitelis und Verbeke sehen bereits in den Beiträgen von Penrose einen impliziten Verweis auf dynamische Fähigkeiten.⁸

¹ Vgl. Fujimoto (1998), S. 17. Dabei ist anzumerken, dass Fujimoto später selbst den Begriff der dynamischen Fähigkeiten übernimmt. Vgl. Fujimoto (2000), S. 245.

² Vgl. Dawson (2000), S. 323–324. Meta-Fähigkeiten entsprechen in ihrer Intention der Terminologie von dynamischen Fähigkeiten.

³ Vgl. Van Den Bosch et al. (1999), S. 556.

⁴ Vgl. Nelson, Winter (1982), S. 400. Dabei verwenden Nelson und Winter den Begriff Fähigkeit sowie Routine nicht einheitlich.

⁵ Vgl. Kogut, Zander (1992), S. 385; Teece, Pisano (1994), S. 538; Volberda 1998, S. 109

⁶ Vgl. Nelson (1991), S. 68.

⁷ Vgl. López (2005), S. 662; Zahra, George (2002a), S. 188. Hitt et al. verwenden den Begriff dynamische Kernkompetenzen (dynamic core competencies), die in ihrer Beschreibung den Definitionen von dynamischen Fähigkeiten ähneln. Vgl. Hitt et al. (1998b), S. 28.

⁸ Vgl. Pitelis, Verbeke (2007), S. 146.

4.2.2 Dynamische Fähigkeiten

Das zugrundeliegende Modell dynamischer Fähigkeiten geht auf Kogut und Zander zurück.¹ Eine Charakterisierung dynamischer Fähigkeiten nehmen Teece und Pisano vor.² Aus der Perspektive der evolutionären Ökonomie repräsentieren dynamische Fähigkeiten spezielle organisationale Fähigkeiten, die die Variation ermöglichen.³

Definition

Dynamische Fähigkeiten sind eine spezielle Form organisationaler Fähigkeiten und ermöglichen Unternehmen über parallele Exploitation sowie Exploration die Rekonfiguration und Adaption der Ressourcenkonfiguration an Veränderungen der Wettbewerbsumwelt.⁴

Etwas abweichend davon beschreiben Zollo und Winter dynamische Fähigkeiten als erlernte Strukturen, über die Unternehmen organisationale Routinen verändern.⁵ Luo und Zajac et al. sehen bei dynamischen Fähigkeiten eine hohe Bedeutung für die intendierte strategische Unternehmensentwicklung.⁶ Über dynamische Fähigkeiten können Unternehmen in einer dynamischen Wettbewerbsumwelt zeitnah neue Chancen identifizieren und Ressourcen sowie organisationale Routinen so konfigurieren, dass ein Wettbewerbsvorteil erreicht wird, belegen verschiedene Autoren.⁷ Cepeda und Vera beschreiben vier Elemente dynamischer Fähigkeiten.⁸

- (1) Dynamische Fähigkeiten sind organisationale Fähigkeiten und bestehen aus organisationalen Routinen. Diese sind Bestandteile dynamischer Fähigkeiten, jedoch nicht mit diesen identisch.⁹
- (2) In dynamische Fähigkeiten sind Ressourcenkonfigurationen eingebunden.

¹ Vgl. Kogut, Zander (1992), S. 385.

² Vgl. Teece, Pisano (1994), S. 538.

³ Vgl. Nooteboom (2006), S. 12.

⁴ Eigene Definition in Anlehnung an Iansiti, Khanna (1995), S. 334; Prieto, Easterby-Smith (2006), S. 500; Teece, Pisano (1994), S. 538. Dynamischen Fähigkeiten kommt dabei die Rolle zu, den Gegensatz zwischen Exploration und Exploitation, wie ihn March beschreibt, aufzuheben. Vgl. March (1991), S. 85.

⁵ Vgl. Zollo, Winter (1999), S. 10.

⁶ Vgl. Luo (2002b), S. 157; Zajac et al. (2000), S. 429.

⁷ Vgl. Augier, Teece (2006), S. 408; Christensen, Bower (1996), S. 214; Day (1994), S. 49; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1107; Helfat et al. (2007), S. 4 und S. 13; Iansiti, Khanna (1995), S. 353–354; Jenner (2003), S. 211–212; Kogut, Zander (1993), S. 640; Marino (1996), S. 50; Pohle et al. (2005b), S. 1; Rolf (2006), S. 280; Teece (2002), S. 26; Volberda (2004), S. 39; Zahra et al. (2006), S. 918.

⁸ Vgl. Cepeda, Vera (2007), S. 427.

⁹ Vgl. Augier, Teece (2006), S. 406.

- (3) Dynamische Fähigkeiten umfassen Transformationsprozesse von Routinen und Ressourcen.
- (4) Das Ergebnis dynamischer Fähigkeiten ist eine neue Konfiguration von Ressourcen und Routinen.

Der Begriff „dynamisch“ bei diesen Fähigkeiten bezieht sich auf die Eigenschaft, das Unternehmen an die sich permanent verändernde Wettbewerbsumwelt anzupassen.¹ Aufgrund dieser Dynamik sind dynamische Fähigkeiten nicht festgelegte Abläufe, wie etwa organisationale Routinen, sondern können sich verändern und sich neuen Wettbewerbsbedingungen anpassen.² Dennoch bleiben dynamische Fähigkeiten klar von „ad-hoc“ Lösungen abgrenzbar, wie Winter darstellt.³ So verfügen auch dynamische Fähigkeiten über eine gewisse Stabilität.⁴ Der Begriff „Fähigkeit“ beschreibt die skizzierte Eigenschaft, die Ressourcenkonfiguration zu verändern.⁵ Dies geschieht durch die Integration neuer Ressourcen, die intern oder extern vorhanden sein können, oder den Aufbau neuer organisationaler Fähigkeiten.⁶ Implizit unterstellt dies ein zerstörerisches Potenzial dynamischer Fähigkeiten, da alte Konfigurationen zerstört und ersetzt werden.⁷ Diese Dynamik wird durch integrierte Lernroutinen bewirkt.⁸ In dynamische Fähigkeiten ist stets eine Vielzahl an Akteuren und organisationalen Routinen eingebunden, da der Umfang dieser Fähigkeiten nicht durch wenige Akteure bewältigt werden kann, wie Levinthal sowie Galunic und Eisenhardt darstellen.⁹

Sutcliffe et al. und Tripsas gehen davon aus, dass Unternehmen über dynamische Fähigkeiten in einer dynamischen Wettbewerbsumwelt parallel exploitative wie explorative Prozesse ausführen.¹⁰ Diese Verbindung von Exploration und Exploitation eröffnet Unternehmen die Möglichkeit, kontinuierlich neue Wettbewerbsvorteile aufzubauen und parallel bestehende

¹ Vgl. Iansiti, Clark (1994), S. 563; Kogut, Zander (1992), S. 384; Madhok (1996), S. 580; Teece, Pisano (1994), S. 538; Winter (2003), S. 992..

² Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1106; Winter, Szulanski (2001), S. 734.

³ Vgl. Winter (2003), S. 993.

⁴ Vgl. Güttel (2006), S. 422.

⁵ Vgl. Teece et al. (1997), S. 515; Winter, Szulanski (2001), S. 167.

⁶ Vgl. Buenstorf, Murmann (2005), S. 547; Reinmoeller, van Baardwijk (2005), S. 96; Teece et al. (1997), S. 510.

⁷ Vgl. Henderson, Clark (1990), S. 26.

⁸ Vgl. Dickson et al. (2001), S. 217; Helfat, Raubitschek (2003), S. 210.

⁹ Vgl. Galunic, Eisenhardt (2001), S. 1245; Levinthal (2000), S. 368.

¹⁰ Vgl. Sutcliffe et al. (2000), S. 325; Tripsas (1997), S. 344.

auszunutzen.¹ Dies hat Beinhocker als Grundlage für Unternehmenserfolg in dynamischen Wettbewerbsumwelten identifiziert.² Ein Phänomen, das von Cockburn et al. mit empirischen Indizien belegt werden konnte.³ Problematisch ist, nach Levinthal und March, bei dynamischen Fähigkeiten die richtige Balance zwischen Exploration und Exploitation.⁴ Überwiegt Exploration werden bestehende Möglichkeiten nicht ausreichend genutzt, überwiegt dagegen Exploitation erschließt ein Unternehmen zu wenig neue Möglichkeiten. Verschiedene Autoren verweisen auf einen engen Bezug zum Konzept der Absorptionskapazität.⁵ Tudorova und Durisin sehen das Konzept der Absorptionskapazität als übergeordnete Beschreibung von dynamischen Fähigkeiten an.⁶ Dabei beeinflussen dynamische Fähigkeiten die Absorptionskapazität, die wiederum auf den Aufbau organisationaler und dynamischer Fähigkeiten wirkt.⁷ Eine hohe Absorptionskapazität beeinflusst das organisationale Lernen und darüber hinaus auch den Aufbau von Fähigkeiten positiv.⁸ Zahra und George schlagen eine konzeptionelle Verschmelzung der Absorptionskapazität mit den dynamischen Fähigkeiten vor.⁹ Bisher überwiegt in der Literatur allerdings die Auffassung, dass es sich um zwei separate, jedoch eng verknüpfte Phänomene handelt, die im fähigkeitsorientierten Ansatz integriert werden, wie MacPherson et al. darstellen.¹⁰ Die nachfolgende Tabelle, in Anlehnung an Blomqvist, fasst die unterschiedlichen Eigenschaften dynamischer Fähigkeiten zusammen.

¹ Vgl. Coyne et al. (1997), S. 44; Metais, Meschi (2005), S. 105; Prieto, Easterby-Smith (2006), S. 500.

² Vgl. Beinhocker (1999), S. 52.

³ Vgl. Cockburn et al. (2000), S. 1142.

⁴ Vgl. Levinthal, March (1993), S. 105.

⁵ Vgl. Cohen, Levinthal (1990), S. 136; Dekkers (2005), S. 262; Madhok, Osegowitsch (2000); Marsh, Stock (2003), S. 138; Narasimhan et al. (2006), S. 522; Wheeler (2002), S. 128; Zahra, George (2002a), S. 186; Zahra, George (2002b), S. 149.

⁶ Vgl. Tudorova, Durisin (2007), S. 777.

⁷ Vgl. Kogut, Zander (1992), S. 392; Subramaniam, Youndt (2005), S. 457; Zollo, Gottschalg (2004), S. 3.

⁸ Vgl. Winter (2000), S. 985.

⁹ Vgl. Zahra, George (2002a), S. 186. Diesem Vorschlag wird sich in der vorliegenden Arbeit nicht angeschlossen, da dies die Unklarheit des Verständnisses von dynamischen Fähigkeiten verstärken würde.

¹⁰ Vgl. MacPherson et al. (2004), S. 174.

Tab. 4: Eigenschaften dynamischer Fähigkeiten¹

Eigenschaften dynamischer Fähigkeiten	Beschreibung
Exploration neuer Möglichkeiten	Kapazität, neue Möglichkeiten in der Wettbewerbsumwelt zu entdecken. ² Kapazität für Innovationen und Produktentwicklungen. ³
Exploitation bestehender Möglichkeiten	Entwicklung geeigneter Strategien, adäquater Entscheidungsprozesse, geeigneter Organisationsstrukturen ⁴
Neukonfiguration von Ressourcen	Transferprozesse für die Replikation, Allokation und Neukombination von Ressourcen, organisationale Routinen zur Generierung von neuen Ressourcenkonfigurationen ⁵
Einbindung und Ausgliederung von Ressourcen	Generierung von neuem Wissen, Entwicklung neuer Lösungen, Aufbau strategischer Allianzen, Durchführung von Fusionen und Akquisitionen und Entwicklung von Ausstiegsprozessen ⁶

Teece et al. spezifizieren dynamische Fähigkeiten in die drei Dimensionen organisationale Routinen (processes), Ressourcen (positions) und Pfadabhängigkeiten (path dependencies).⁷ Nachstehende Abbildung verdeutlicht diese Konzeption.

¹ In Anlehnung an Blomqvist (2003), S. 7; Blomqvist (2003), S. 6.

² Vgl. Beinhocker (1999), S. 52; Christensen, Bower (1996), S. 215; Day (1994), S. 50; Day, Schoemaker (2005), S. 137; Hamel, Prahalad (2005), S. 152; Hatum, Pettigrew (2006), S. 129; Miller et al. (2002), S. 44. .

³ Vgl. Miller et al. (2002), S. 45.

⁴ Vgl. Marsh, Stock (2003), S. 137. Dies umfasst auch die Kapazität, Pfadabhängigkeiten ausnutzen zu können. Vgl. Arthur (1996), S. 108. Barnett und Pontikes weisen darauf hin, dass die meisten Beiträge auf die Exploration neuer Möglichkeiten durch dynamische Fähigkeiten fokussieren und Exploitation vernachlässigen. Vgl. Barnett, Pontikes (2006), S. 3.

⁵ Vgl. McGrath et al. (1995), S. 253; Teece, Pisano (1994), S. 538.

⁶ Vgl. Hamel, Prahalad (2005), S. 155; McGrath et al. (1995), S. 253; Tushman, Smith (2004), S. 3.

⁷ Vgl. Cavusgil et al. (2007), S. 162; Helfat et al. (2007), S. 41; Teece, Pisano (1994), S. 541; Teece et al. (1997), S. 518; Teece, Pisano (1998), S. 204; Teece et al. (2000), S. 341.

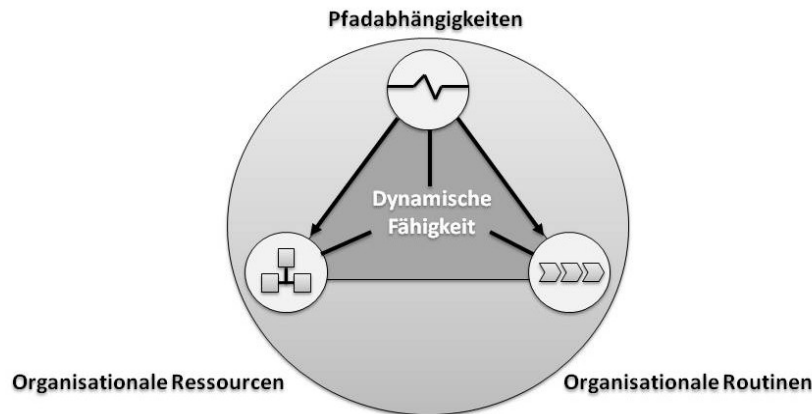


Abb. 40: Bestandteile dynamischer Fähigkeiten

Eisenhardt und Martin weisen auf Gemeinsamkeiten bei dem Vergleich dynamischer Fähigkeiten zwischen Unternehmen, insbesondere einer gleichen Branche, hin, auch wenn die Details der Ausprägungen unterschiedlich sind.¹ Dynamische Fähigkeiten weisen Equifinalitäten auf. Unternehmen erreichen ähnliche Ergebnisse mit unterschiedlichen Ausprägungen dynamischer Fähigkeiten.² Grundsätzlich gilt jedoch, so Eisenhardt und Martin, dass diese Fähigkeiten nie komplett identisch sein können.³ Darüber hinaus definieren die vorhandenen dynamischen Fähigkeiten in einer Branche das Niveau, welches ein Unternehmen an solchen besitzen sollte, um erfolgreich agieren zu können.⁴

Eisenhardt und Martin diskutieren das Konzept dynamischer Fähigkeiten in Abhängigkeit von der unterschiedlichen Dynamik in der Wettbewerbsumwelt und verweisen darauf, dass derartige Fähigkeiten vor allem in dynamischen Wettbewerbsumgebungen zum Tragen kommen, sich jedoch in statischen Umgebungen eher zu „normalen“ organisationalen Fähigkeiten entwickeln.⁵ Hier verändern sich dynamische Fähigkeiten kontinuierlich und entlang prognostizierbarer Pfade. Auch D’Aveni und Gunther, Nadkarni und Narayanan sowie Henderson und Clark belegen, dass sich die Fähigkeiten von Unternehmen in dynamischen Umgebungen von

¹ Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1108.

² Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1106.

³ Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1109.

⁴ Vgl. Ciborra, Andreu (2001), S. 75.

⁵ Vgl. Daniel, Wilson (2003), S. 293; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1106 und S. 1113; Hanvanich et al. (2006), S. 609; Tripsas (1997), S. 342. Diese Vermutung bestätigt in Ansätzen Siggelkow in einer Fallstudienuntersuchung. Vgl. Siggelkow (2002), S. 157. Auch Ashkenas et al. vermuten die Notwendigkeit spezieller Fähigkeiten in dynamischen Wettbewerbsumgebungen, um neues Wissen in das Unternehmen zu integrieren. Vgl. Ashkenas et al. (1995), S. 177.

solchen in stabilen Umgebungen deutlich unterscheiden.¹ Wenn sich die Wettbewerbsumwelt von Unternehmen verändert und die Dynamik steigt, müssen Unternehmen nach Eisenhardt, Martin und Barr, ihre organisationalen Fähigkeiten anpassen, um weiterhin erfolgreich zu sein.² Als Hauptursache identifiziert Nelson die unterschiedliche Bedeutung von Innovation als Einflussfaktor.³ Um in einer dynamischen Wettbewerbsumwelt erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen in der Lage sein, kurzfristige Wettbewerbsvorteile, überwiegend basierend auf Innovationen, aufzubauen und so eine bessere Wettbewerbsposition gegenüber Konkurrenten zu erreichen.⁴ So identifizieren Eisenhardt und Martin, dass dynamische Fähigkeiten in entsprechenden Wettbewerbsumgebungen einfacher strukturiert sind als in stabilen Umgebungen.⁵ Allerdings können sie auch bei einfacher Struktur komplexe organisationale Routinen beinhalten.⁶ Dynamische Fähigkeiten in einer dynamischen Wettbewerbsumwelt erweisen sich als instabiler und müssen benötigte Ressourcen oft erst identifizieren und integrieren, was eine höhere Fehleranfälligkeit impliziert.⁷ Daher spielen dynamische Fähigkeiten mit steigender Dynamik eine größere Rolle für Unternehmen, was Barnett und Pontikes unter anderem auf den „Red Queen“ Effekt zurückführen.⁸ Forschungen zu dynamischen Fähigkeiten haben gezeigt, dass diese über den Aufbau einer Reihe kurzfristiger Wettbewerbsvorteile durch Adaption der Ressourcenkonfiguration den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sichern.⁹ Insbesondere müssen Unternehmen erkennen, ob die bestehende Ressourcenkonfiguration der Wettbewerbsumwelt angepasst ist.¹⁰ Den Zusammenhang zwischen Fähigkeiten und Wettbewerbsdynamik skizziert auch D’Aveni, der in einem dynamischem Wettbewerbsumfeld besondere Fähigkeiten für notwendig hält und diesen Fähigkeiten eine universelle Gültigkeit für das Unternehmen zuordnet.¹¹ Die Ursache für Wettbewerbsvorteile liegt jedoch

¹ Vgl. D’Aveni, Gunther (1994), S. 32; Henderson, Clark (1990), S. 93; Nadkarni, Narayanan (2007), S. 262.

² Vgl. Barr (1998), S. 662; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1113.

³ Vgl. Nelson (1991), S. 68.

⁴ Vgl. Tushman, Smith (2004), S. 3.

⁵ Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1111-1113.

⁶ Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1113.

⁷ Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1111 und 1113. Eisenhardt und Martin verweisen auf einen experimentellen Charakter von dynamischen Fähigkeiten bei hoher Wettbewerbsdynamik. Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1106.

⁸ Vgl. Barnett, Pontikes (2006), S. 4.

⁹ Vgl. Daniel, Wilson (2003), S. 282; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1106; Helfat et al. (2007), S. 1; Slater et al. (2006), S. 1221.

¹⁰ Vgl. Hambrick, D’Aveni (1988), S. 20.

¹¹ Vgl. D’Aveni, Gunther (1994), S. 32; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1106.

nicht in den dynamischen Fähigkeiten sondern in der Ressourcenkonfiguration.¹ Über dynamische Fähigkeiten erschließen und sichern Unternehmen Realoptionen.² Verschiedene Autoren stellen dar, dass die Bedeutung dynamischer Fähigkeiten steigt, je schneller und nachhaltiger sich die Dynamik der Wettbewerbsumwelt ändert.³ Untersuchungen in der Unternehmenspraxis bestätigen die Bedeutung dynamischer Fähigkeiten bei hoher Wettbewerbsdynamik.⁴ So geben 91% aller Unternehmensführer in einer Untersuchung an, dass dynamische Fähigkeiten eine besondere Rolle spielen, um die Flexibilität des Unternehmens unter dynamischen Wettbewerbsbedingungen zu gewährleisten.⁵ Verschiedene Autoren sehen dynamische Fähigkeiten als Basis der Flexibilität und Agilität von Unternehmen an.⁶ Darüber hinaus wird angenommen, dass sich Unternehmen mit steigendem Alter aufgrund der organisationalen Trägheit schlechter an die Wettbewerbsumwelt anpassen. Daher steigt die Bedeutung von dynamischen Fähigkeiten im Verlauf des Alters von Unternehmen an.⁷ Danneels kann jedoch in einer empirischen Untersuchung keinen Zusammenhang zwischen Unternehmensalter und dynamischen Fähigkeiten feststellen.⁸

In dem Konzept der dynamischen Fähigkeiten sehen verschiedene Autoren ein hohes Erklärungspotenzial, besonders in dynamischen Wettbewerbsumwelten.⁹ Die nachfolgende Abbildung fasst die wesentlichen Unterschiede dynamischer Fähigkeiten in dynamischen und statischen Branchen zusammen.

¹ Vgl. D'Aveni (1989), S. 599; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1117.

² Vgl. Breene, Thomas (2004), S. 34; Kogut, Kulatilaka (2001), S. 745.

³ Vgl. Blomqvist et al. (2004), S. 601; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1106; Grant (2005), S. 134; King, Tucci (2002), S. 171; Navarro, Gallardo (2003), S. 205.

⁴ Vgl. Breene et al. (2005), S. 37; de Smet et al. (2007), S. 8; Kogut, Kulatilaka (2001), S. 756.

⁵ Vgl. Hagen, Lodha (2004), S. 67.

⁶ Vgl. Beer, Nohria (2000), S. 134; Day, Schoemaker (2005), S. 139; Duysters, Hagedoorn (2000), S. 86; Galunic, Rodan (1998), S. 1193; Overby et al. (2006), S. 125; Teece et al. (1997), S. 515; Teece (1998a), S. 74; Pettus et al. (2007), S. 20. Dazu zählt auch die Wahrnehmung von neuen Möglichkeiten in der Wettbewerbsumwelt, was Schoemaker und Day als wichtig in dynamischen Umwelten einschätzen. Vgl. Schoemaker, Day (2006), S. 68.

⁷ Vgl. Hansen (1998), S. 158.

⁸ Vgl. Danneels (2008), S. 537.

⁹ Vgl. Davies, Brady (2000), S. 935; Pettus et al. (2007), S. 2; Teece, Pisano (1994), S. 538; Tushman, Smith (2004), S. 3; Winter (2002), S. 2.

Tab. 5: Dynamische Fähigkeiten und die Dynamik der Wettbewerbsumwelt¹

	Niedrige Dynamik der Wettbewerbsumwelt	Hohe Dynamik der Wettbewerbsumwelt
Definition der Wettbewerbsumgebung	Stabile Branchenstruktur, klare Branchengrenzen, identifizierbare Akteure, transparente Geschäftsmodelle, prognostizierbare Branchenentwicklung	Unklare Branchenstruktur, unklare Branchengrenzen, wechselnde Akteure, unklare Geschäftsmodelle, nicht-lineare Branchenentwicklung
Zusammensetzung der dynamischen Fähigkeiten	Detaillierte organisationale Routinen, die auf vorhandenem Wissen basieren	Experimentelle organisationale Routinen, die auf situationsbezogenem Wissen basieren
Ausführung der dynamischen Fähigkeiten	Linear	Iterativ
Stabilität der dynamischen Fähigkeiten	Ja	Nein
Ergebnis	Vorhersehbar	Unvorhersehbar
Geeignete Weiterentwicklung der dynamischen Fähigkeiten	Regelmäßige Anpassung	Gesteuerte Auswahl der dynamischen Fähigkeiten

Teece belegt, dass dynamische Fähigkeiten eher in Unternehmen vorkommen, die flache Hierarchien und einen modularen Aufbau aufweisen.² Unternehmen verfügen in der Regel nur über wenige dynamische Fähigkeiten, die jedoch eine hohe Bedeutung für das Unternehmen haben, stellen Heywood et al. sowie Knight und Cavusgil dar.³ Beispiele für dynamische Fähigkeiten sind die Fähigkeit zu Innovationen in der Produktentwicklung, die Fähigkeit zu Fusionen und Akquisitionen, die Fähigkeit zu strategischen Allianzen oder die Fähigkeit zur Einbindung von Stakeholdern.⁴

¹ Eisenhardt, Martin (2000), S. 1113.

² Vgl. Teece (2002), S. 166.

³ Vgl. Heywood et al. (2007), S. 88; Knight, Cavusgil (2004), S. 125.

⁴ Vgl. Accenture, Economist Intelligence Unit (2006), S. 6; Aragón-Correa, Sharma (2003), S. 73; Capron, Mitchell (1998), S. 480; Danneels (2002), S. 1115; Lattemann et al. (2007), S. 27; Lawson, Samson (2001), S. 377; Marsh, Stock (2003), S. 137; Roy, Roy (2004), S. 7; Salvato et al. (2007), S. 302–303. Auch die organisationale Fähigkeit zur Strategieentwicklung und -umsetzung wird von einigen Autoren den dynamischen Fähigkeiten zugeordnet. Vgl. Burgelman (2002), S. 354; Eisenhardt, Sull (2001), S. 112; Hutzschenreuter, Kleindienst (2006), S. 709; Slater et al. (2006), S. 1221. Einige Wissenschaftler sehen auch Marktorientierung als dynamische Fähigkeit. Vgl. Menguc, Auh (2006), S. 68. Allerdings scheint es zweifelhaft, ob die

Die Forschungen zu dynamischen Fähigkeiten haben sich innerhalb der letzten 20 Jahre zu einem eigenständigen Forschungsfeld des fähigkeitsorientierten Ansatzes im strategischen Management entwickelt.¹ In der nachfolgenden Tabelle wird deutlich, wie sich die Betrachtung dynamischer Fähigkeiten in der wissenschaftlichen Diskussion verändert hat. Die traditionelle Sichtweise mit den Beiträgen von Kogut und Zander sowie Teece et al. wird einer neuen Sichtweise jüngerer Beiträge, wie Eisenhardt und Martin, gegenübergestellt.² Hauptunterschied ist die Bedeutung der Dynamik der Wettbewerbsumwelt, der Eisenhardt und Martin einen höheren Stellenwert einräumen.³

Tab. 6: Veränderung der Sichtweise dynamischer Fähigkeiten⁴

	Traditionelle Sichtweise	Neue Sichtweise
Beschreibung	Schwerpunkt auf organisationalen Lernen	Schwerpunkt auf der Veränderung der Ressourcenkonfiguration
Heterogenität	Idiosynkratisch	Gemeinsamkeiten mit einigen idiosynkratischen Details
Zusammensetzung	Detaillierte, analytische organisationale Routinen	Abhängig von der Dynamik der Wettbewerbsumwelt (können von einfachen bis hin zu detaillierten organisationalen Routinen reichen)
Ergebnis	Voraussagbar	Abhängig von der Dynamik der Wettbewerbsumwelt, voraussagbar oder nicht voraussagbar
Wettbewerbsvorteil	Nachhaltige Wettbewerbsvorteile basierend auf VRIN/VRIO	Wettbewerbsvorteile basierend auf der Ressourcenkonfiguration, indirekt beeinflusst durch dynamische Fähigkeiten
Entwicklung	Pfadabhängige Entwicklung	Pfadabhängige Entwicklung, beeinflusst durch organisationales Lernen (Externalisierung, Lernen durch Fehler, Experimentieren, ...)

Es wird deutlich, dass die grundlegenden Annahmen zu dynamischen Fähigkeiten unverändert sind, die jüngeren Beiträge allerdings zu einer Verfeinerung des Konzeptes geführt ha-

Marktorientierung von Unternehmen die Kriterien einer dynamischen Fähigkeit erfüllt und nicht eher eine Kompetenz gemessen wird, der andere organisationale und dynamische Fähigkeiten zugrunde liegen.

¹ Vgl. Hutzschenreuter, Kleindienst (2006), S. 709.

² Vgl Eisenhardt, Martin (2000); Kogut, Zander (1992); Teece et al. (1997).

³ Vgl. Schreyögg, Kliesch (2005a), S. 19.

⁴ Eisenhardt, Martin (2000), S. 1111.

ben. Bislang umstritten ist die empirische Überprüfbarkeit dynamischer Fähigkeiten. Eisenhardt und Martin vertreten die Auffassung, dass sie eindeutig zu identifizieren sind, was eine bessere Möglichkeit zu empirischer Überprüfung ermöglicht als bei Ressourcen im ressourcenorientierten Ansatz.¹ Smit et al. sowie Daniel und Wilson folgend, können dynamische Fähigkeiten als „Best Practices“ beschrieben werden.² Allerdings steht dem entgegen, dass dynamische Fähigkeiten, aufgrund ihrer Komplexität aus verschiedenen eingebundenen Akteuren und vielfältigen organisationalen Routinen, nur schwer erfassbar sind, wie Winter und Szulanski anmerken.³ Lawson und Samson schlagen daher zur weiteren Untersuchung qualitative Methoden vor.⁴

In der nachfolgenden Abbildung von Augier und Teece werden dynamische Fähigkeiten zusammenfassend beschrieben.⁵

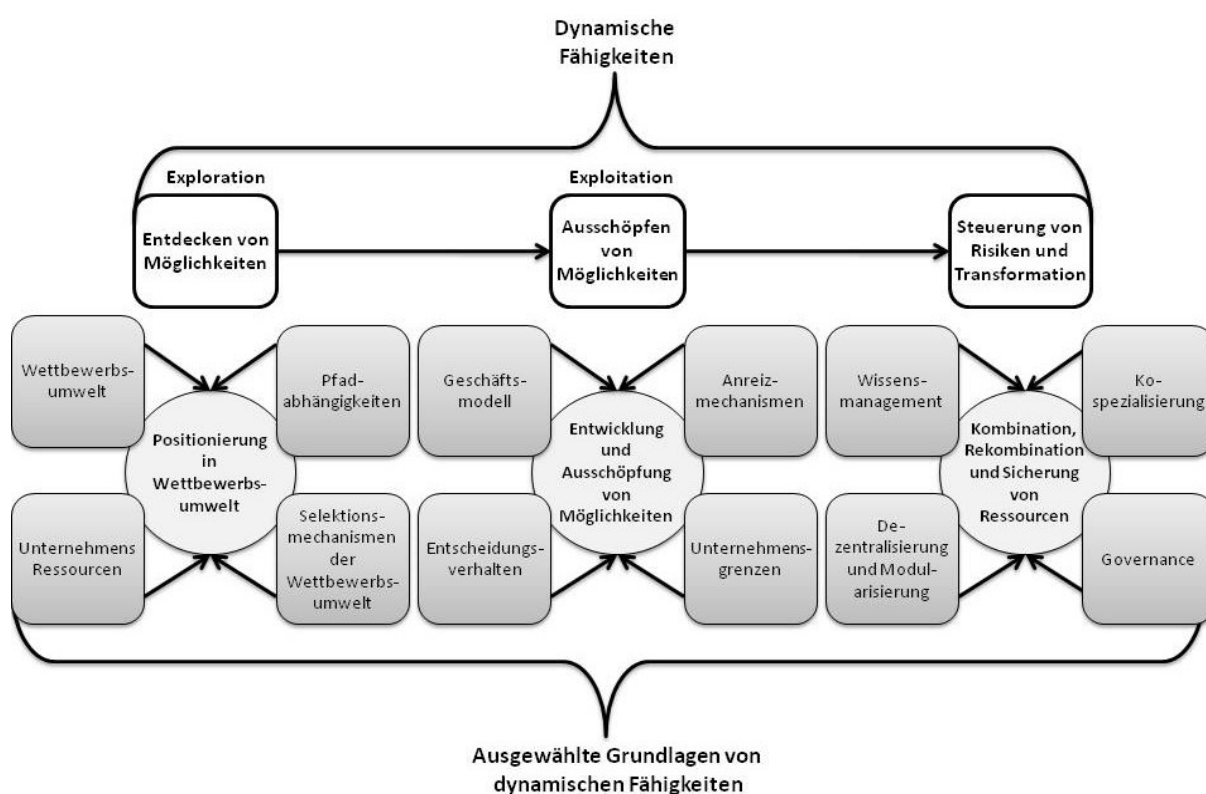


Abb. 41: Grundlagen dynamischer Fähigkeiten⁶

¹ Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1108.

² Vgl. Daniel, Wilson (2003), S. 292; Smit et al. (2005), S. 45.

³ Vgl. Winter, Szulanski (2001), S. 740.

⁴ Vgl. Lawson, Samson (2001), S. 382.

⁵ Vgl. Augier, Teece (2006), S. 408.

⁶ Augier, Teece (2006), S. 408. Ähnliche Abbildung bei Teece (2007), S. 1342.

Die Abbildung verdeutlicht, wie dynamische Fähigkeiten in Unternehmen wirken und welche Interdependenzen bestehen. Teece referenziert auf die drei Eigenschaften von dynamischen Fähigkeiten:¹ (1) Exploration und (2) Exploitation von Möglichkeiten, die sich im Markt ergeben oder durch Technologien entstehen sowie eine (3) Beeinflussung der Ressourcenkonfiguration. Diese sieht er in einer logischen Abfolge. Die Exploration wird durch die Ressourcen des Unternehmens, bestehende Pfadabhängigkeiten, die Wettbewerbsumwelt und wirkende Selektionsmechanismen beeinflusst. Bei der Exploitation spielen das Geschäftsmodell des Unternehmens, das Entscheidungsverhalten der Führungskräfte, die im Unternehmen wirkenden Anreizmechanismen sowie die Unternehmensgrenzen eine Rolle. Die Ressourcenkonfiguration wird durch das Wissensmanagement des Unternehmens, die Unternehmensstruktur (Dezentralisierung und Modularisierung), die Governance sowie die Kospezialisierung beeinflusst. Dabei umfasst Kospezialisierung das Auftreten von Komplementaritäten in der Ressourcenkonfiguration des Unternehmens.² Mit dieser Darstellung öffnet Teece das Konzept der dynamischen Fähigkeiten für andere Forschungsansätze innerhalb des strategischen Managements sowie auch für andere Disziplinen.³ Dabei sind einige Zusammenhänge bislang noch wenig betrachtet worden und stellen aktuelle Forschungsfragen dar. So identifiziert Proff, dass der Zusammenhang zwischen dynamischen Fähigkeiten und Geschäftsmodellen bislang nur unzureichend reflektiert wurde.⁴

4.2.3 Organisationale Routinen

Als wichtigster Bestandteil organisationaler Fähigkeiten werden organisationale Routinen betrachtet. Einige von ihnen wirken in organisationalen Fähigkeiten komplementär zusammen.⁵ Organisationale Routinen bestehen, zumindest teilweise, aus impliziten Wissenselementen und sind daher schwierig zu kopieren, schreiben Buensdorf und Murmann.⁶ Die Entwicklung organisationaler Routinen sehen Abell et al. als Ergebnis des organisationalen Lernens.⁷

¹ Vgl. Teece (2007), S. 1326.

² Vgl. Teece (2007), S. 1338–1339.

³ Vgl. Teece (2007), S. 1346.

⁴ Vgl. Proff (2004), S. 74.

⁵ Vgl. Dosi et al. (2000), S. 4; Levinthal (2000), S. 365.

⁶ Vgl. Buensdorf, Murmann (2005), S. 546.

⁷ Vgl. Abell et al. (2007), S. 11.

Definition

Organisationale Routinen sind strukturierte Abläufe und Bestandteile organisationaler Fähigkeiten, die bei bestimmten Ereignissen von den involvierten Organisationsmitgliedern wiederholt ausgeführt werden.¹

Nelson, McGrath et al. und Wagner et al. weisen darauf hin, dass organisationale Routinen grundsätzlich mehrere Organisationsmitglieder oder auch Arbeitsgruppen umfassen, die in die Ausführung eingebunden sind und über die die jeweilige Routine arbeitsteilig organisiert ist.² Über organisationale Routinen werden das Verhalten der einzelnen Organisationsmitglieder und ihre individuellen Fähigkeiten im Sinne der Aufgaben im Unternehmen vernetzt und in zielgerichtetes Handeln umgesetzt.³ Dieses koordinierte Handeln und seine relativ standardisierte Ausführung bildet die Grundlage für die Leistung des Unternehmens und einen wichtigen Bestandteil der Erfahrungskurve.⁴ Dosi et al. betonen, dass so organisationale Fähigkeiten erst ermöglicht werden.⁵ Im Gegensatz zu einfachen Anweisungen handelt es sich bei Routinen um komplexe Anordnungen von koordinierten Tätigkeiten unter Einbeziehung verschiedener Individuen, grenzen Grant und Baden-Fuller ab.⁶ Zur Entwicklung von dynamischen Fähigkeiten müssen auch zugrunde liegende organisationale Routinen entwickelt werden.⁷ Im Gegensatz zu organisationalen Routinen in regulären organisationalen Fähigkeiten weisen sie

¹ Eigene Definition in Anlehnung an Devadas Rao, Argote (2006), S. 84; Dosi et al. (2000), S. 4; Dosi et al. (2003), S. 7; Grant (1996), S. 379; Levinthal (2000), S. 363; Lillrank (2003), S. 217; McGrath et al. (1996), S. 390; Narduzzo et al. (2000), S. 46; Winter (2003), S. 991; Weigelt (2005), S. 10; Zollo, Winter (1999), S. 13. Dabei widersprechen Narduzzo et al. der gängigen Meinung, dass organisationale Routinen der wichtigste Bestandteil organisationaler Fähigkeiten sind. Vgl. Narduzzo et al. (2000), S. 46. Rasche sieht organisationale Routinen als "verankerte" Fähigkeiten. Vgl. Rasche (1994), S. 98. Dieser Auffassung wird nicht gefolgt, stattdessen werden Routinen als Bestandteile von Fähigkeiten aufgefasst.

² Vgl. McGrath et al. (1996), S. 391; Nelson (2006), S. 147; Wagner et al. (2005), S. 73. Dennoch ist eine Trennung zwischen organisationalen Routinen und Nicht-Routinen bislang nicht abschließend geklärt, es scheint ein Übergangsbereich zu existieren. Vgl. Lillrank (2003), S. 218.

³ Vgl. Levinthal (2000), S. 365; Weigelt (2005), S. 10.

⁴ Vgl. Devadas Rao, Argote (2006), S. 84. Dabei handelt es sich selten um eine vorgegebene Standardisierung, stattdessen entwickeln sich die organisationalen Routinen aus den praktizierten Abläufen und den Erfahrungen der Mitarbeiter. Vgl. Matson, Prusak (2004), S. 120. Diese divergieren oft von den vorgegebenen Abläufen.

⁵ Vgl. Dosi et al. (2000), S. 5.

⁶ Vgl. Grant, Baden-Fuller (2004), S. 68.

⁷ Vgl. Dougherty et al. (2004), S. 4; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1116.

als Bestandteil dynamischer Fähigkeiten eine flexiblere Struktur auf, sind anpassungsfähiger und durch weniger Regeln geprägt.¹

Helfat und Peteraf identifizieren zwei verschiedene Arten organisationaler Routinen, aufgabenorientierte Routinen und koordinierende Routinen.² Teece et al. nehmen eine Einteilung in drei Bereiche vor:³

- (1) Koordination und Integration – Koordinations- und Integrationsroutinen umfassen die Steuerungsprozesse in einem Unternehmen und werden durch die mittlere und obere Unternehmensebene ausgeführt, die daher auch für deren Effektivität verantwortlich ist.⁴ Besondere Bedeutung bei diesen organisationalen Routinen hat daher die Einbindung der Unternehmensführung.⁵ In die Ausgestaltung dieser Steuerungsprozesse fließen die Erfahrungen und die individuellen Fähigkeiten der Führungskräfte ein, was auch die Gefahr der strukturellen Trägheit einschließt, wenn sich die Akteure ablehnend gegenüber Veränderungen und Innovationen verhalten.⁶ Die Koordinationsroutinen wirken primär innerhalb des Unternehmens auf die Koordination der Ressourcen. Demgegenüber fokussieren Integrationsroutinen auf die Einbindung von externen Ressourcen in das Unternehmen. Diese Prozesse sind daher von besonderer Bedeutung, wenn Unternehmen Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern aufbauen und ausführen.⁷
- (2) Organisationales Lernen – Lernroutinen bilden mit dem wissensorientierten Ansatz eine eigenständige Forschungsrichtung.⁸ Lernen wird als verschiedene Prozesse aufgefasst, bei denen Individuen Wissen und Erfahrungen sammeln und dieses in organisationale Routinen und Fähigkeiten einfließt.⁹ Die in organisationale Fähigkeiten integrierten Lernrouti-

¹ Vgl. Eisenhardt, Sull (2001), S. 113.

² Vgl. Helfat, Peteraf (2003), S. 999.

³ Vgl. Teece et al. (1997), S. 518.

⁴ Vgl. King, Tucci (2002), S. 174.

⁵ Vgl. Bowman, Ambrosini (2003), S. 294.

⁶ Vgl. King, Tucci (2002), S. 183.

⁷ Vgl. Bowman, Ambrosini (2003), S. 301.

⁸ Vgl. Bowman, Ambrosini (2003), S. 294; Figueiredo (2003), S. 614–615; Mezias, Glynn (1993), S. 93. Die Integration der Forschung zum organisationalen Lernen in den fähigkeitsorientierten Ansatz stellt eine Weiterentwicklung dar, die eine realistische Fundierung der Prozesse in Unternehmen bedeutet. Vgl. Dosi et al. (2006), S. 326. Die Forschung aus dem Bereich des organisationalen Lernens hängt eng mit dynamischen Fähigkeiten zusammen, was auch den Charakter des fähigkeitsorientierten Ansatzes und seine Nähe zum wissensorientierten Ansatz betont. Vgl. Brännback (2003), S. 29; Gibson (2002b), S. 23; Roy, Roy (2004), S. 8.

⁹ Vgl. Figueiredo (2003), S. 609.

nen umfassen die Akquisition von neuem Wissen, seine Verteilung, die Interpretation, Verinnerlichung und Anwendung.¹ Organisationales Lernen spielt in dynamischen Fähigkeiten eine bedeutende Rolle, da diese das Unternehmen in die Lage versetzen, organisationale Fähigkeiten aufzubauen und Ressourcenkonfigurationen zu beeinflussen.²

(3) Neukonfiguration – Rekonfigurations- und Transformationsroutinen verändern die Ressourcen eines Unternehmens und sind besonders bei Konsolidierungsprozessen von Bedeutung.³

Winter belegt, dass zur Entwicklung organisationaler Fähigkeiten ein gewisses Maß an Intention durch die Unternehmensführung vorhanden sein muss, während sich einzelne organisationale Routinen nicht intendiert entwickeln können.⁴ So ist es möglich, dass Führungskräften teilweise nicht alle existierenden organisationalen Routinen bekannt sind und organisationale Routinen existieren, deren Bedeutung unklar ist und die auch im Kontext nicht erklärbar sind, führen Dosi et al. und Winter aus.⁵ Nonaka et al. weisen darauf hin, dass organisationale Routinen, je nach ihrer Ausprägung, das Lernen behindern oder unterstützen können.⁶ Organisationale Routinen können eine Ursache für Widerstand gegenüber notwendigen Veränderungen darstellen, wie Benner und Tushman nachweisen.⁷

4.2.4 Individuelle Fähigkeiten

Individuen nehmen als Akteure eine wichtige Rolle im fähigkeitsorientierten Ansatz ein, da sie das Potenzial haben, verändernd in die Prozesse im Unternehmen einzugreifen.⁸ Ebenso wie organisationale Routinen die Bestandteile organisationaler Fähigkeiten sind, so sind individuelle Fähigkeiten die Bestandteile organisationaler Routinen.⁹ Damit ermöglicht die Orga-

¹ Vgl. Ferdinand et al. (2005), S. 16; Marsh, Stock (2003), S. 139; Thomas et al. bezeichnen organisationales Lernen, wenn es in dynamische Fähigkeiten integriert ist, als „strategisches Lernen“. Vgl. Thomas et al. (2001), S. 332.

² Vgl. Miller et al. (2002), S. 44.

³ Vgl. Bowman, Ambrosini (2003), S. 293.

⁴ Vgl. Winter (2000), S. 983.

⁵ Vgl. Dosi et al. (2000), S. 4; Winter (2000), S. 983;

⁶ Vgl. Nonaka et al. (2000), S. 13.

⁷ Vgl. Benner, Tushman (2003), S. 252.

⁸ Vgl. Argyris (1964), S. 273; Cohendet et al. (2000), S. 111.

⁹ Vgl. Dosi et al. (2000), S. 4; Nelson, Winter (1982), S. 77; Stinchcombe (1990), S. 63; Whitley (2003), S. 668. In der englischsprachigen Literatur werden organisationale Fähigkeiten mit dem Begriff „capabilities“ beschrieben und individuelle Fähigkeiten über den Begriff „skills“ abgegrenzt. Vgl. Dosi et al. (2000), S. 5.

nisation den Übergang individueller Fähigkeiten in kollektive Routinen und so die Entstehung von Fähigkeiten über Arbeitsteilung und Koordination.¹ Jedoch sind individuelle Fähigkeiten nicht auf der Ebene der Organisation verankert, wie organisationale Fähigkeiten oder Routinen, sondern an die Organisationsmitglieder gebunden.²

Definition

Individuelle Fähigkeiten umfassen individuelles Wissen, Erfahrungen und Handeln der Organisationsmitglieder, die für eine bestimmte Tätigkeit benötigt werden.³

Über das individuelle Lernen fließen neue Erfahrungen und Wissen in die organisationalen Routinen und Fähigkeiten ein.⁴ Dabei spielt auch das implizite Wissen der Individuen eine Rolle.⁵

Individuelle Fähigkeiten der Organisationsmitglieder zwischen Unternehmen sind heterogen verteilt. Ihre Entwicklungen können dabei auch von Unternehmen beeinflusst werden.⁶ Insbesondere die Fähigkeiten der Führungskräfte haben einen großen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung, erläutern Castanias und Helfat.⁷ Sie sind wichtig, um Chancen in der Wettbewerbsumwelt zu erkennen und geeignete Strategien zu entwickeln und umzusetzen.⁸ Dazu müssen diese jedoch wiederum über geeignete organisationale Routinen vernetzt und in das

Hülsmann und Müller-Martini verwenden analog den Begriff der individuellen Kompetenz. Vgl. Hülsmann, Müller-Martini (2006), S. 376–377.

¹ Vgl. Coombs, Metcalfe (2000), S. 218.

² Vgl. Abell et al. (2007), S. 3; Felin, Foss (2004), S. 14. Eine weiter gehende Fragmentierung der individuellen Fähigkeiten, wie sie etwa Stinchcombe vorschlägt, kann vorgenommen werden, ist aber im Sinne dieser Arbeit nicht zielführend. Vgl. Stinchcombe (1990), S. 33.

³ In Anlehnung an Dosi et al. (2000), S. 4; Warren (2002), S. 212.

⁴ Vgl. Black et al. (2005), S. 302; Dosi et al. (2003), S. 12; Knight, Cavusgil (2004), S. 126; Lierow, Freiling (2006), S. 127; Mankins, Steele (2005), S. 72; Ramazzotti (2004), S. 41; Simsek et al. (2003), S. 436; Tripsas, Gavetti (2000), S. 1157.

⁵ Vgl. Knight, Cavusgil (2004), S. 126; Nelson, Winter (1982), S. 76–77.

⁶ Vgl. Black (2005), S. 98; Ireland et al. (1987), S. 473; Wright, Snell (1998), S. 769. Eine Untersuchung von Michalsky und Gebhardt belegt, dass die gezielte Entwicklung von individuellen Fähigkeiten in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie in der Unternehmenspraxis vernachlässigt wird. Michalsky, Gebhardt (2005), S. 23–24. Die gezielte Entwicklung individueller Fähigkeiten wird häufig unter dem Begriff „Strategisches Kompetenzmanagement“ zusammengefasst. Vgl. Radomski (2007), S. v. In der vorliegenden Arbeit wird der Kompetenzbegriff jedoch nicht der individuellen Ebene zugeordnet, wie es Kayser et al. vorschlagen, sondern analog u.a. zu Hamel und Prahalad auf die Unternehmensebene bezogen. Vgl. Kayser et al. (2007), S. 155; Hamel, Prahalad (1990), S. 79.

⁷ Vgl. Castanias, Helfat (2001), S. 661. Diese Annahme wird auch durch eine Untersuchung von McKinsey gestützt. Vgl. Dorgan et al. (2006b), S. 6.

⁸ Vgl. Beer (2001), S. 246; Castanias, Helfat (1991), S. 169; Kimberly (1981), S. 88; Whitley (2003), S. 687.

Unternehmen eingebracht werden.¹ Darüber hinaus existieren auch weitere Gruppen, die eine besondere Rolle in organisationalen Fähigkeiten spielen, etwa Wissenschaftler.²

Galunic und Rodan sowie Beer et al. weisen darauf hin, dass auch bei individuellen Fähigkeiten strukturelle Trägheit auftreten kann.³ Mitarbeiter und Führungskräfte verharren in ihren Fähigkeiten und adaptieren neue Lösungswege nur langsam.⁴ Dementsprechend sind individuelle Fähigkeiten unter anderem für die strukturelle Trägheit, aber auch für die Flexibilität von Unternehmen verantwortlich.⁵ Im Fall der Flexibilität sind individuelle Fähigkeiten in dynamische Fähigkeiten eingebunden und die Individuen sind in der Lage, ihr Wissen und ihre Erfahrung schnell auf neue unbekannte Situationen zu adaptieren und anzuwenden, wie Gibson, Blyler und Coff ausführen.⁶

4.2.5 Organisationale Ressourcen

Organisationale Ressourcen werden im fähigkeitsorientierten Ansatz analog zum ressourcenorientierten Ansatz betrachtet. Sie begründen die Heterogenität von Unternehmen.⁷ In beiden Ansätzen werden deren Wettbewerbsvorteile mit der Ressourcenkonfiguration begründet.⁸ Es werden sowohl tangible als auch intangible Ressourcen betrachtet, die die Rolle von Inputfaktoren haben und einen Teil der Basis von organisationalen Fähigkeiten bilden, wie Freiling, Helfat und Peteraf einordnen.⁹ Ressourcen können in diesem Sinne beispielsweise Humanressourcen, finanzielles Vermögen, Produktionsanlagen und –technologien darstellen.¹⁰ Als Ressource wird auch IKT betrachtet.¹¹ Buckley, Casson, Durisin und von Krogh stufen auch

¹ Vgl. Subramaniam, Youndt (2005), S. 459.

² Vgl. Deeds et al. (1999), S. 224.

³ Vgl. Beer et al. (2005), S. 448; Galunic, Rodan (1998), S. 1200.

⁴ Vgl. Nevis (2000), S. 46.

⁵ Vgl. Wright, Snell (1998), S. 769.

⁶ Vgl. Blyler, Coff (2003), S. 679; Gibson (2002a), S. 30.

⁷ Vgl. Freiling (2004a), S. 30.

⁸ Vgl. Baghai et al. (1999), S. 103. Luo vertritt die Position, dass Ressourcen auch organisationale Fähigkeiten abdecken. Vgl. Luo (2000), S. 360. Dieser Auffassung wird nicht gefolgt, da damit eine klare Abgrenzung von Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten nicht mehr möglich ist und die Gefahr von Tautologien besteht.

⁹ Vgl. Freiling (2004a), S. 30; Helfat (2003), S. 1; Helfat, Peteraf (2003), S. 999.

¹⁰ Vgl. Lado, Wilson (1994), S. 717. Teece et al. (1997), S. 521.

¹¹ Vgl. Butler, Murphy (2005), S. 1000; Christensen (1996), S. 113; Overby et al. (2006), S. 126.

Reputation als Ressource ein, deren Aufbau durch organisationale Routinen unterstützt wird.¹ Denrell et al. grenzen Ressourcen von organisationalen Fähigkeiten dadurch ab, dass erstere als handelbar charakterisiert werden, während Fähigkeiten nur eingeschränkt handelbar sind.²

4.2.6 Komplementarität und organisationale Kompetenzen

Organisationale Fähigkeiten wirken nicht isoliert sondern im Gesamtkontext des Unternehmens.³ Bei ihnen spielt der Faktor der Komplementarität eine wichtige Rolle.⁴ In diesem Sinne beschreibt Komplementarität Zusammenhänge und Synergien zwischen organisationalen Ressourcen, Routinen und Fähigkeiten.⁵ Aus diesem Zusammenwirken ergeben sich nach Sanchez und Heene die Kompetenzen eines Unternehmens.⁶ Daher weist Rasche Kompetenzen eine „Klammerfunktion“ zu.⁷ Levinthal, Campbell und Goold argumentieren, dass die Vernetzung und Entwicklung von Synergien und die Kombination organisationaler Routinen und Fähigkeiten den Kern von Unternehmen darstellt, der sie gegenüber Märkten abgrenzt.⁸ Komplementäre organisationale Fähigkeiten können Kompetenzen eines Unternehmens darstellen.⁹ Je komplexer sich Kompetenzen aus organisationalen Fähigkeiten und Ressourcen zusammensetzen, desto weniger können sie von Wettbewerbern kopiert und imitiert werden.¹⁰ Nachfolgende Abbildung verdeutlicht die wirkenden Zusammenhänge.

¹ Vgl. Buckley, Casson (1988), S. 38; Durisin, von Krogh (2005), S. 43.

² Vgl. Denrell et al. (2003), S. 989.

³ Vgl. Iansiti, Clark (1994), S. 565.

⁴ Vgl. Langlois, Foss (1997), S. 20; Levinthal (2000), S. 363; Stieglitz, Heine (2007), S. 2. Collis und Montgomery betonen, dass die Komplementarität der Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens entscheidender für Wettbewerbsvorteile sind, als die Komplementarität des Produktportfolios. Collis, Montgomery 1998, S. 74

⁵ Vgl. Coyne et al. (1997), S. 50; de Smet et al. (2007), S. 5; Galunic, Rodan (1998), S. 1200; Iansiti, Clark (1994), S. 560; Stieglitz, Heine (2007), S. 3; Pedersen, Valentin (1996), S. 157. Komplementarität bewirkt, dass verschiedene Unternehmen identischen Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten unterschiedliche Werte zuordnen, wie Maritan und Florence belegen. Wirkt eine neue Ressource komplementär im Verhältnis zu der bestehenden Ressourcenkonfiguration, so steigt der Wert der Ressource für das Unternehmen. Vgl. Maritan, Florence (2008), S. 237.

⁶ Vgl. Sanchez, Heene (1997b), S. 314.

⁷ Vgl. Rasche (1994), S. 112.

⁸ Vgl. Campbell, Goold (1998), S. 53; Levinthal (2000), S. 363–364.

⁹ Vgl. Ferdinand et al. (2005), S. 6; López (2005), S. 667.

¹⁰ Vgl. Coyne et al. (1997), S. 47.

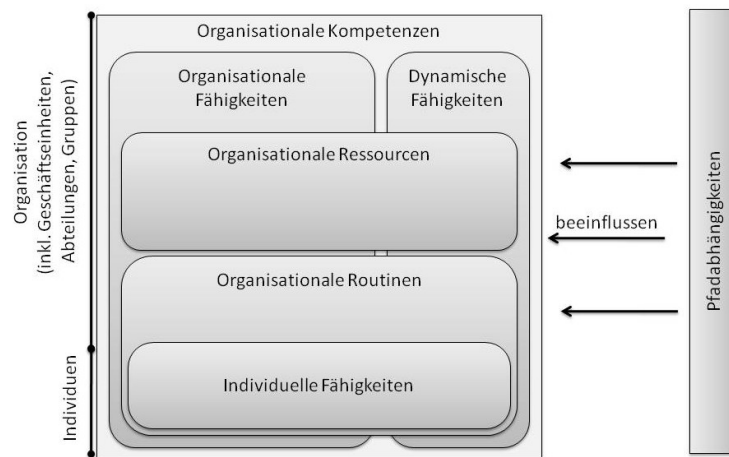


Abb. 42: Komplementarität zwischen organisationalen Fähigkeiten

Verschiedene Autoren verweisen auf den Umstand, dass in der Wettbewerbsumwelt nicht einzelne organisationale Fähigkeiten wahrgenommen werden, sondern komplementäre (Kern-)Kompetenzen eines Unternehmens.¹

Definition

Kompetenzen repräsentieren spezifische Ressourcenkonfigurationen eines Unternehmens und dessen organisationale Fähigkeiten im Kontext zu den Anforderungen der Wettbewerbsumwelt.²

Kompetenzen werden von Kunden als wertvoll wahrgenommen und haben stets einen expliziten Marktbezug, wie Marino, Schreyögg und Kliesch darstellen.³ Unter anderem dieser Bezug grenzt Kompetenzen von organisationalen Fähigkeiten ab.⁴ Der Begriff Kompetenz, bezogen auf organisationale Fähigkeiten von Unternehmen, wurde von Selznick (distinctive compe-

¹ Vgl. Carmeli, Tishler (2004), S. 1273; Fearn (2004b), S. 52 und S. 58; Lei et al. (1996), S. 555. Hodgkinson betrachtet Kernkompetenzen als Elemente einer organisationalen Fähigkeit (distinctive capability). Vgl. Hodgkinson (1998), S. 432. Diese Sichtweise wird nachfolgend nicht berücksichtigt, da jüngere Beiträge Kompetenzen als komplementäre Konfigurationen organisationaler Fähigkeiten sehen und diese Sichtweise in einem fähigkeitsorientierten Ansatz sinnvoller ist.

² In Anlehnung an Duysters, Hagedoorn (2000), S. 76; Lamarque (2005), S. 31; Levinthal (2000), S. 366; McGrath et al. (1996), S. 392; Von der Oelsnitz (2003), S. 188. Seisreiner betrachtet dies als „positioniertes Potential“. Vgl. Seisreiner (1999), S. 198.

³ Vgl. Marino (1996), S. 42; Schreyögg, Kliesch (2005b), S. 11. Auch andere Stakeholder identifizieren die Kernkompetenzen eines Unternehmens. Shareholder bevorzugen Unternehmen mit klaren Kernkompetenzen. Vgl. Ernst, Halevy (2000), S. 54.

⁴ Vgl. Freiling (2002), S. 23.

tence) in die wissenschaftliche Diskussion eingeführt.¹ Prahalad und Hamel argumentieren, dass Unternehmen über bestimmte Kompetenzbereiche verfügen, die wichtig für eine erfolgreiche Wettbewerbsposition sind und bezeichnen diese als Kernkompetenzen.² Von der Oelsnitz sieht Kompetenzen auf der obersten Unternehmensebene verankert.³

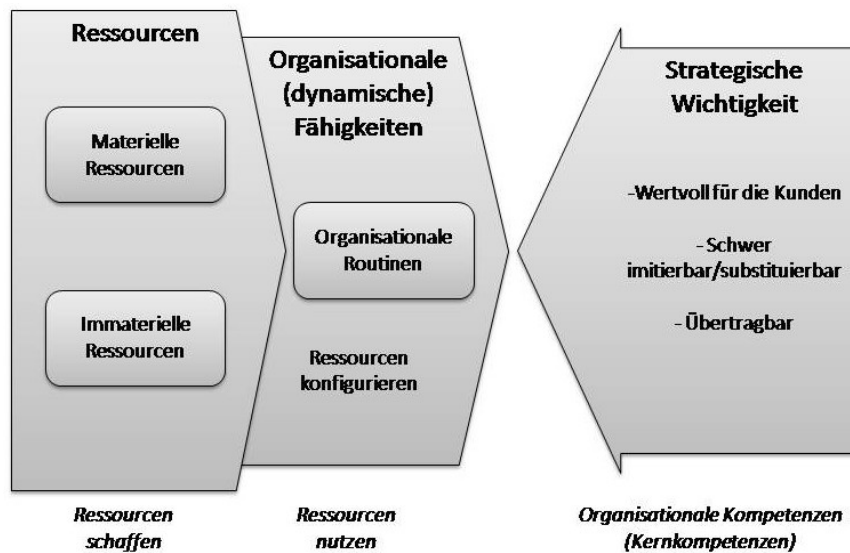


Abb. 43: Ressourcen und Fähigkeiten als Basis organisationaler Kompetenzen⁴

4.2.7 Pfadabhängigkeiten

Der fähigkeitsorientierte Ansatz integriert mit seiner Betrachtung von Unternehmen, in Abhängigkeit von der Dynamik der Wettbewerbsumwelt, Phänomene wie Anpassung, Reaktion und Aktion, also bewusst dynamische Elemente.⁵ Implizit wird das Unternehmen als ständig im Wandel befindlich angenommen, schreiben Purser und Petranker.⁶ Dabei werden die Entwicklung des Unternehmens und seine Grenzen stets von Pfadabhängigkeiten beeinflusst.⁷

¹ Vgl. Selznick (1957).

² Vgl. Hamel, Prahalad (1990), S. 85; Knight, Cavusgil (2004), S. 127.

³ Vgl. von der Oelsnitz (2003), S. 189.

⁴ In Anlehnung an Hungenberg (2006), S. 116. Eine analoge Darstellung verwenden auch Lei et al. (1996), S. 555.

⁵ Dabei werden insbesondere die Erkenntnisse der evolutionären Ökonomie in den fähigkeitsorientierten Ansatz integriert, da Unternehmen nicht mehr losgelöst von den Entwicklungen in der Wettbewerbsumwelt betrachtet werden. Vgl. Helfat, Lieberman (2002), S. 753.

⁶ Vgl. Purser, Petranker (2005), S. 198–199.

⁷ Vgl. Dickson et al. (2001), S. 217; Foss, Foss (2000), S. 64; Frese (2001), S. 35; Knight, Cavusgil (2004), S. 126; Levinthal (2000), S. 365; Teece (1993), S. 241; Wernerfelt (2003), S. 132. In diesem Sinn bezieht sich Pfadabhängigkeit nicht nur auf informelle Routinen, sondern auch auf formelle Routinen. Vgl. Ackermann

Organisationalen Fähigkeiten, einschließlich der dynamischen Fähigkeiten und Routinen wird bei ihrer Entwicklung eine hohe Bedeutung von Pfadabhängigkeiten attestiert.¹ Dies trifft auch bei Ressourcen zu, die sich ebenfalls über einen Zeitverlauf entwickeln.² Pfadabhängigkeit beschreibt einen dynamischen und allokativ wirkenden Prozess, erläutert David.³ Daher weisen Pfadabhängigkeiten, etwa bei der Entwicklung von Technologien, einen kumulativen Charakter auf.⁴ Das Resultat vorhandener Pfadabhängigkeit ist die kausale Bedingtheit, die in Ereignisketten bei Prozessen mündet.⁵ Pfadabhängigkeit reflektiert die vorhergehende Entwicklung und Geschichte des Unternehmens (history matters).⁶ Eine schwache Pfadabhängigkeit existiert nach Lehmann-Waffenschmidt und Reichel, wenn verschiedene Ereignisse eintreten können.⁷ Demgegenüber besagt eine starke Pfadabhängigkeit, dass ein nachfolgendes Ereignis determiniert ist.⁸ Grundsätzlich gilt, dass Entwicklungsprozesse irreversibel sind.⁹ Dabei wirken, wie Fearn's ausführt, unternehmensinterne Variations-, Selektions- und Retentionsmechanismen.¹⁰ Verriegelungseffekte, auch als „Lock-In“ Effekte bezeichnet, lassen Pfadabhängigkeiten entstehen, die eine unabhängige Auswahl aus verschiedenen Optionen nicht mehr zulassen.¹¹ Pfadabhängigkeiten schränken Unternehmen in der Entwicklung ver-

(2003), S. 252. Auch Elemente wie entwickelte Werthaltungen der Akteure im Unternehmen lassen sich auf Pfadabhängigkeiten zurückführen. Vgl. Augier (2005), S. 352; Volberda (2004), S. 39.

¹ Vgl. Augier, Teece (2007), S. 186; Garrouste, Ioannides (2001), S. 2; Lavie (2006), S. 157–158; Norman (2002), S. 179; Marsh, Stock (2003), S. 138; Schreyögg, Kliesch (2007), S. 916; Sydow et al. (2004), S. 3; Teece, Pisano (1994), S. 546; Teece et al. (1997), S. 522; Teece (1998a), S. 73; Weigelt (2005), S. 29; Zahra, George (2002a), S. 193; Zander, Kogut (1995), S. 78. Pfadabhängige Prozesse sind nicht ergodisch und daher können ihre Ergebnisse nicht alle möglichen Zustände sein (im Gegensatz zu ergodischen Prozessen). Vgl. David (2007a), S. 124; Hirsch, Gillespie (2001), S. 71.

² Vgl. Black, Boal (1994), S. 146. Die hohe Bedeutung von der Entwicklungsprozesse von Ressourcenkonfigurationen und der Einfluss auf Wettbewerbsvorteile, belegen Henderson et al.. Vgl. Cockburn et al. (2000), S. 1141.

³ Vgl. David (2001), S. 19.

⁴ Vgl. Teece (1998b), S. 136.

⁵ Vgl. Lehmann-Waffenschmidt, Reichel (2000), S. 342. Ein empirischer Nachweis erfolgt etwa bei Stuart und Podolny. Vgl. Stuart, Podolny (1996), S. 35.

⁶ Vgl. Arthur (1989), S. 128; Bassanini, Dosi (2001), S. 41. Zwischen der Betrachtung von Pfadabhängigkeiten und Zeiträumen besteht ein Unterschied, da letztere nicht notwendigerweise auf Rückkopplungen und Einflüsse Rücksicht nehmen. Vgl. Hirsch, Gillespie (2001), S. 77.

⁷ Vgl. Lehmann-Waffenschmidt, Reichel (2000), S. 345.

⁸ Vgl. Lehmann-Waffenschmidt, Reichel (2000), S. 346.

⁹ Vgl. Bassanini, Dosi (2001), S. 46.

¹⁰ Vgl. Fearn's (2004b), S. 180.

¹¹ Vgl. Garrouste, Ioannides (2001), S. 2; Lehmann-Waffenschmidt, Reichel (2000), S. 342; Witt (1997), S. 754. Ein Phänomen, dass Dixit und Nalebuff aus Sicht der Spieltheorie untersuchen und ebenfalls belegen. Vgl.

schiedener Alternativen ein, da sie diese auf bestimmte Entwicklungspfade festlegen und andere Optionen ignorieren.¹ Insbesondere, wenn sich bislang erfolgreiche Optionen unter veränderten Wettbewerbsbedingungen als unvorteilhaft herausstellen, behindern Pfadabhängigkeiten eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung, schreibt Nevis.² Die Verfestigung der Prozesse impliziert das Risiko der strukturellen Trägheit, für die Pfadabhängigkeiten eine Ursache darstellen.³

Von Bedeutung bei der Betrachtung von Pfadabhängigkeiten sind besondere Ereignisse, die den Pfadverlauf beeinflussen. Diese Ereignisse können ausschließlich ex-post und nicht im Moment des Eintretens bestimmt werden.⁴ Ereignisse können Erfolge wie auch Misserfolge darstellen, die die Wettbewerbsposition des Unternehmens beeinflussen.⁵ Diese Erfahrungen werden über das organisationale Lernen unter anderem in organisationalen Routinen gespeichert und beeinflussen über die Absorptionsfähigkeit das zukünftige Verhalten des Unternehmens.⁶ Nach Eintreten eines Ereignisses kommt es zu positiven Rückkopplungen.⁷ Es kommt zu einer Entstehung der Pfadabhängigkeit durch einen Verriegelungseffekt, der Pfadkreation, die teilweise beeinflussbar ist.⁸ Karim und Mitchell belegen, dass Verriegelungseffekte verstärkt bei Exploitation auftreten und „De-locking“ durch Exploration ausgelöst wird.⁹ Verriegelungseffekte basieren auf Lernroutinen und resultierendem Verhalten, das eine strukturelle Trägheit auslöst.¹⁰ Kumulierte Erfahrungen und aufgebautes Wissen begünstigen den weiteren Aufbau von Wissen in diesem Bereich.¹¹ In dynamischen Wettbewerbsumwelten bewirkt der „Red Queen“ Effekt pfadabhängig auf Unternehmen, stärker auf Exploitation zu fokussieren.¹² Pfadabhängigkeiten können zu unausgewogenen und suboptimalen Prozessge-

Dixit, Nalebuff (1993), S. 252. So setzte sich zum Beispiel die QWERTY Tastatur gegenüber überlegenen Entwicklungen als Standard durch. Vgl. Gould (1987), S. 22.

¹ Vgl. Madhok, Osegowitsch (2000), S. 328; Zahra, George (2002b), S. 148.

² Vgl. Nevis (2000), S. 47.

³ Vgl. Levinthal, March (1993), S. 102; Schreyögg, Kliesch (2006), S. 460.

⁴ Vgl. Schreyögg et al. (2003), S. 263.

⁵ Vgl. Helfat (2000), S. 955; Lovallo, Mendonca (2007), S. 10.

⁶ Vgl. Coriat, Dosi (1998), S. 124; Dickson et al. (2001), S. 227; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1114; Jacobides, Winter (2003), S. 7;

⁷ Vgl. Arthur (1994), S. 92–93.

⁸ Vgl. Garud, Karnøe (2001), S. 8–9.

⁹ Vgl. Karim, Mitchell (2003), S. 226–227.

¹⁰ Vgl. Barnett et al. (2004), S. 376; Schreyögg, Kliesch (2007), S. 917.

¹¹ Vgl. Powell et al. (1996), S. 120.

¹² Vgl. Barnett, Pontikes (2006), S. 6–7.

staltungen führen und die notwendige Adaption an die Wettbewerbsumwelt erschweren.¹ Dies wirkt negativ auf Entriegelung und Pfadbrechung.²

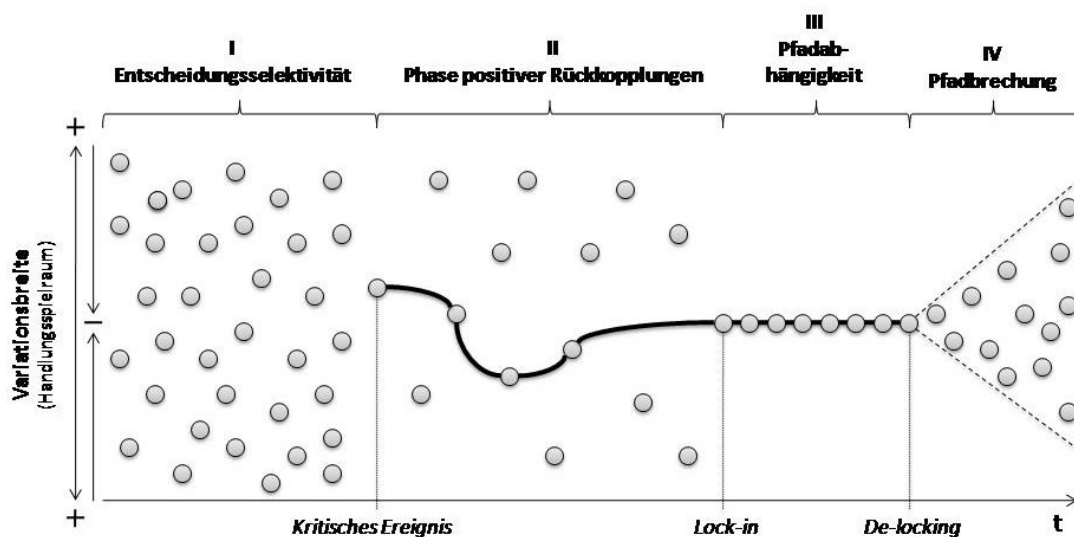


Abb. 44: Pfadentstehung und Pfadbrechung³

Pfadabhängigkeiten schließen nicht aus, dass Unternehmen ähnliche Fähigkeiten über unterschiedliche Entwicklungslinien aufbauen können. Vielmehr ist Equifinalität ein beobachtbares Phänomen bei organisationalen Fähigkeiten.⁴

Über die Unternehmensebene hinaus werden auch Pfadabhängigkeiten in der Branche angenommen, etwa die Nachfrageentwicklung oder technologische Entwicklungen, auf die das Unternehmen nur eingeschränkt Einfluss ausübt.⁵

Die Bedeutung des Möglichkeitsraums von Ereignissen für Unternehmen hat bislang nur wenig Berücksichtigung in der Forschung des strategischen Managements gefunden.⁶ Erst der

¹ Vgl. Coombs, Metcalfe (2000), S. 220.

² Vgl. Barnett et al. (2004), S. 376.

³ Schreyögg et al. (2003), S. 286.

⁴ Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1109. Equifinalität bei organisationalen Fähigkeiten kann damit begründet werden, dass die Unternehmen ähnlichen Wettbewerbsbedingungen ausgesetzt sind. Daher ist es bei Unternehmen in gleichen oder sehr ähnlichen Branchen besonders häufig zu beobachten. Vgl. Noda, Bower (1996), S. 188.

⁵ Vgl. Belussi (1999), S. 172; Schreyögg et al. (2003), S. 262; Stack, Gartland (2003), S. 489.

⁶ Vgl. Schreyögg et al. (2003), S. 266–267. Die Fragestellungen in der Forschung zu Pfadabhängigkeiten sind überwiegend unbeantwortet, insbesondere eine Einordnung in das strategische Management steht offen im Raum. Vgl. Schreyögg et al. (2003), S. 288. In Zusammenhang mit dynamischen Fähigkeiten stellt sich die Frage, wie dynamisch diese, aufgrund der vermuteten Pfadabhängigkeiten, sein können. Vgl. Schreyögg,

fähigkeitsorientierte Ansatz berücksichtigt explizit die in Unternehmen existierenden Pfadabhängigkeiten und damit das Historizitätsprinzip.¹ Allerdings begrenzt der fähigkeitsorientierte Ansatz die Wirkung von Pfadabhängigkeiten, indem kein Determinismus unterstellt, sondern eine gemäßigt voluntaristische Sichtweise verfolgt wird.²

4.3 Lebenszyklus organisationaler Fähigkeiten

Der Ursprung und die Entstehung von organisationalen Fähigkeiten hat bisher in der wissenschaftlichen Literatur relativ wenig Beachtung gefunden und wird als aktueller Forschungsgegenstand betrachtet.³ Ein tiefergehendes Verständnis von Entwicklungsprozessen ist notwendig, um den Zusammenhang von organisationalen Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteilen besser bewerten zu können.⁴ Besonders die Frage, inwieweit die Entwicklung von organisationalen Fähigkeiten beeinflussbar ist, bleibt umstritten.⁵ Einige Autoren, unter anderem Dosi et al. und Stalk et al., vertreten den Standpunkt, dass organisationale Fähigkeiten, insbesondere dynamische Fähigkeiten, nicht gezielt durch Investitionen aufgebaut werden können.⁶ Andere Autoren belegen, dass der Aufbau zumindest teilweise beeinflussbar ist.⁷ Untersuchungen zufolge gelingt es nur 40% aller Unternehmen, eine angestrebte organisationale Fähigkeit aufzubauen.⁸ Eine Beeinflussung der Entwicklung organisationaler Fähigkeiten erscheint möglich, die Verbesserungen führen jedoch nur zu einer Annäherung an ein theoretisch erreichbares Optimum. Aufgrund der Komplexität und der vielfältigen Interdependenzen kann

Kliesch (2007), S. 921. Einen grundsätzlichen Zusammenhang zwischen Pfadabhängigkeiten und dynamischen Fähigkeiten belegen Camuffo und Volpato. Vgl. Camuffo, Volpato (1996), S. 836.

¹ Vgl. David (2007b), S. 91; Lane, Lubatkin (1998), S. 463; Lockett, Thompson (2001), S. 745; Marsh, Stock (2003), S. 138; Priem, Butler (2001), S. 35; Schreyögg et al. (2003), S. 261; Schreyögg, Kliesch (2005a), S. 9.

² Vgl. Pisano (2000), S. 150.

³ Vgl. Abell et al. (2007), S. 2; Branzei, Thornhill (2006), S. 34; Figueiredo (2003), S. 608; Hagström (2000b), S. 212; Helfat, Lieberman (2002), S. 725; Prieto, Easterby-Smith (2006), S. 501. Die grundlegenden Artikel von Teece et al. (1997) sowie Eisenhardt, Martin (2000) zu dynamischen Fähigkeiten lassen die Frage der Entstehung weitgehend unbeantwortet. Vgl. MacPherson et al. (2004), S. 163.

⁴ Vgl. Bresser et al. (2000), S. 11; Helfat, Peteraf (2003), S. 997.

⁵ Vgl. Hutzschenreuter, Kleindienst (2006), S. 704; Prieto, Easterby-Smith (2006), S. 502; Zahra, George (2002a), S. 198.

⁶ Vgl. Dosi et al. (2000), S. 6; Stalk et al. (1992), S. 62.

⁷ Vgl. Danneels (2008), S. 536; Helfat et al. (2007), S. 47; Heywood et al. (2007), S. 88; Levinthal, Myatt (1994), S. 46.

⁸ Vgl. Vinson et al. (2006), S. 7.

dies in der Realität jedoch nie erreicht werden.¹ Verschiedene Autoren belegen, dass die Steuerung und Einflussnahme mit hohen Kosten und Aufmerksamkeit der Unternehmensführung verbunden ist.² Die Entstehung von organisationalen Fähigkeiten ist komplex und gestaltet sich für Unternehmen aufgrund der Vielzahl an involvierten Akteuren und ablaufenden Prozesse schwierig.³ Unbestritten ist, dass verschiedene Prozesse der Selbst- und Fremdorganisation der beteiligten Akteure eine große Rolle spielen.⁴ Organisationales Lernen und wirkende Pfadabhängigkeiten liegen der Entwicklung von organisationalen Fähigkeiten zugrunde.⁵ Bresman identifiziert daher auch Erfahrungskurven als Grundlage der Entstehung organisationaler Fähigkeiten.⁶ Proff identifiziert zwei Handlungsmöglichkeiten zur Entwicklung organisationaler Fähigkeiten, Erneuerung sowie Verbesserung.⁷ Überwiegt langfristig die Erneuerung, erfolgt ein Aufbau der organisationalen Fähigkeit. Dieser Zusammenhang ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

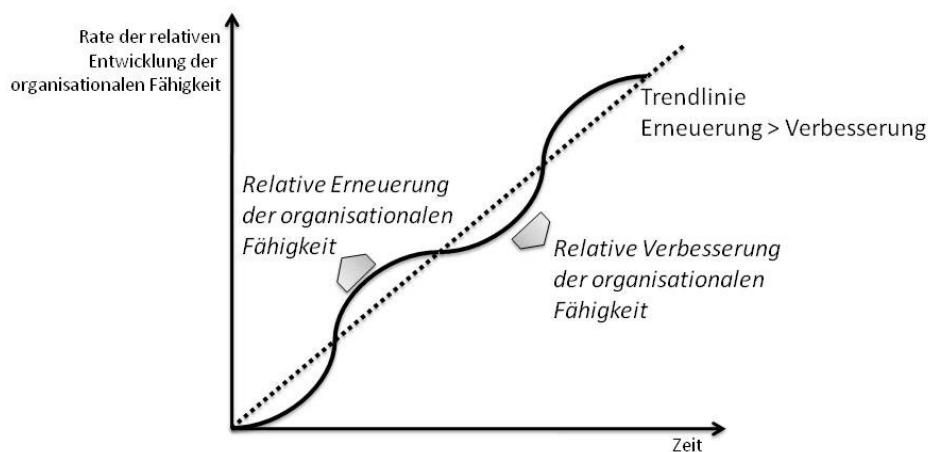


Abb. 45: Entwicklung organisationaler Fähigkeiten⁸

¹ Vgl. Winter (2000), S. 982.

² Vgl. Eriksen, Amit (1996), S. 108; Lavie (2006), S. 160; Repenning, Sterman (2001), S. 64, und S. 74..

³ Vgl. Repenning, Sterman (2001), S. 66.

⁴ Vgl. Picot, Fiedler (2002a), S. 89.

⁵ Vgl. Eggers (2006), S. Q5; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1106 und 1117; Mathews (2002), S. 6; Mowery et al. (1996), S. 77; Prieto, Easterby-Smith (2006), S. 504; Tallman, Fladmoe-Lindquist (2002), S. 121–122. Oswald sieht die Absorptionskapazität selbst als eine dynamische Lernfähigkeit von Unternehmen. Vgl. Oswald (2006), S. 356. Dieser Begriff betont den engen Zusammenhang zwischen Absorptionskapazität und dynamischen Fähigkeiten.

⁶ Vgl. Bresman (2000), S. 63–65.

⁷ Vgl. Proff (2006), S. 74

⁸ Proff (2006), S. 74. Proff verwendet den Begriff Kompetenz.

Grundsätzlich entstehen organisationale Fähigkeiten durch die Strukturierung organisationaler Routinen und die Einbindung von Ressourcen. Dabei entstehen aus Ad-hoc-Abläufen und oft chaotischem Vorgehen strukturierte Abläufe.¹ Es entwickeln sich Handlungsmuster, die als Reaktion auf die Wettbewerbsumwelt gebildet werden und sich durch wiederholte Ausführung verfestigen.² Es kommt zu Übergängen der Verfestigung, wodurch eine Abgrenzung von „ad-hoc“-Abläufen und Strukturen teilweise schwierig ist, wie Winter schreibt.³ Schreyögg und Kliesch sprechen in diesem Zusammenhang von einer komplexen Musterbildung.⁴

Helfat, Peteraf, Dagnino und Mariani identifizieren, dass die Entwicklung von organisationalen Fähigkeiten, einschließlich dynamischer Fähigkeiten, einem Lebenszyklus folgt.⁵ Lebenszyklusmodelle sind bei der Erklärung von dynamischen Phänomenen im strategischen Management verbreitet.⁶ Dabei verweisen Lebenszyklusmodelle auf eine zugrunde liegende Logik bei Entwicklungsprozessen, die durch die Aneinanderreihung von bestimmten Prozessen sichtbar wird.⁷ Grundannahme ist, dass sich eine organisationale Fähigkeit über verschiedene voneinander abgrenzbare Stufen entwickelt, bevor sie schließlich ihre Bedeutung verliert, erläutern Helfat und Peteraf.⁸ Der Lebenszyklus bei organisationalen Fähigkeiten umfasst drei Phasen, zunächst die Phase der Gründung und Entwicklung der Fähigkeit, auf die anschließend eine Phase der Reife folgt, an die die Phase der Weiterentwicklung schließt. Über verschiedene Entwicklungspfade können organisationale Fähigkeiten anschließend an Bedeutung für das Unternehmen verlieren oder gewinnen.

¹ Vgl. Smith, Zeithaml (1996), S. 304.

² Vgl. Schreyögg, Kliesch (2006), S. 459.

³ Vgl. Winter (2006b), S. 139.

⁴ Vgl. Schreyögg, Kliesch (2005b), S. 15.

⁵ Vgl. Dagnino, Mariani (2007), S. 339; Helfat, Peteraf (2003), S. 997.

⁶ Vgl. Van de Ven, Poole (1995), S. 514.

⁷ Vgl. Van de Ven, Poole (1995), S. 515.

⁸ Vgl. Helfat, Peteraf (2003), S. 998.

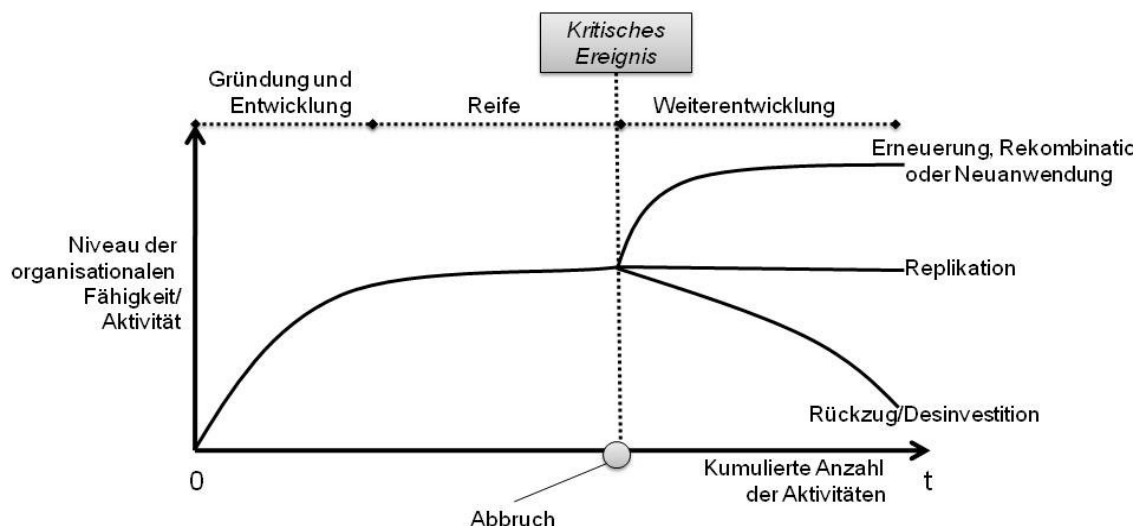


Abb. 46: Lebenszyklus organisationaler Fähigkeiten¹

Der genaue Punkt des jeweiligen Übergangs zwischen verschiedenen Phasen, ist nur selten exakt zu bestimmen.² Der Verlauf ist ähnlich einer Erfahrungskurve.³ Der gesamte Lebenszyklus einer organisationalen Fähigkeit wird von internen wie externen Pfadabhängigkeiten beeinflusst, die eine Steuerung des Verlaufs teilweise ausschließen.⁴ Im Folgenden werden die einzelnen Phasen des Lebenszyklus organisationaler Fähigkeiten im Detail beschrieben.

4.3.1 Phase der Gründung und Entwicklung

Der Ursprung einer organisationalen Fähigkeit liegt in der Notwendigkeit, eine Adaption an die Wettbewerbsumwelt zu erreichen.⁵ Daher sind die Ursachen für den Aufbau organisationaler Fähigkeiten individuell unterschiedlich, erläutern Barney und Lee.⁶ Die Gründung geht von einem Team innerhalb eines Unternehmens, in der Regel aus der Führungsebene heraus,

¹ Helfat, Peteraf (2003), S. 1005.

² Vgl. Helfat, Peteraf (2003), S. 1003.

³ Vgl. Helfat, Peteraf (2003), S. 1004.

⁴ Vgl. Helfat, Peteraf (2003), S. 1004; Heywood et al. (2007), S. 94; Lavie 2006, S. 154.

⁵ Die Betrachtung des Ursprungs organisationaler Fähigkeiten wird in der Literatur oft vernachlässigt, ist jedoch essentiell für das Verständnis. Vgl. Helfat, Lieberman (2002), S. 725. Fearn 2004, S. 56–57

⁶ Vgl. Barney, Lee (2000), S. 308.

aus.¹ Zwei Bedingungen liegen vor, ein Team und ein Ziel, die den Aufbau einer Fähigkeit bedingen.² Innerhalb des Teams spielen die individuellen Fähigkeiten, die Kommunikationskultur und das Zusammenwirken der Individuen eine Rolle.³ Insbesondere die Arbeitskultur beeinflusst indirekt den Aufbau von organisationalen Fähigkeiten, ein teamorientiertes sowie humanistisches Arbeitsumfeld begünstigen die Entstehung.⁴ Desweiteren benötigt das Team Zugang zu den notwendigen Ressourcen. Diese verursachen teilweise hohe Kosten beim Aufbau organisationaler Fähigkeiten. Zusätzlich entstehen indirekte Kosten bei den eingebundenen Mitarbeitern.⁵ Auch Unternehmensgründungen können die Basis für den Aufbau von organisationalen Fähigkeiten sein.⁶ Gründungen können teilweise auf bestehende Erfahrungen, Ressourcen und auch organisationale Routinen zurückgreifen und auf dieser Basis Fähigkeiten entwickeln.⁷ Der Aufbau organisationaler Fähigkeiten sollte von Gründungen priorisiert werden, nachdem eine geeignete Unternehmensstruktur aufgebaut wurde und grundlegende organisationale Routinen existieren. In diesem Sinn ist der Aufbau von organisationalen Fähigkeiten der dritte Schritt, nach der Etablierung von Strukturen und Routinen in der Entwicklung von Unternehmen.⁸ Jedes von ihnen entwickelt zu einem bestimmten Zeitpunkt organisationale Fähigkeiten.⁹ Fujimoto identifiziert fünf unterschiedliche Ausgangspunkte für organisationale Fähigkeiten:¹⁰

¹ Vgl. Burgelman (1983), S. 1254; Eisenhardt, Schoonhoven (1990), S. 525; Smith, Zeithaml (1996), S. 395; Stalk et al. (1992), S. 62. Wheeler et al. sehen in dem Aufbau und der Entwicklung von organisationalen Fähigkeiten eine Hauptaufgabe der Unternehmensführung. Vgl. Wheeler et al. (2007), S. 5.

² Vgl. Daily et al. (2002), S. 409; Helfat, Peteraf (2003), S. 1000; Marino (1996), S. 46. Es können jedoch auch einzelne Mitarbeiter eine Gründung organisationaler Fähigkeiten auslösen. Vgl. Arrata et al. (2007), S. 3.

³ Vgl. Breene, Sutcliff (2007), S. 4; George et al. (2004), S. B6; McGrath et al. (1995), S. 255; Tushman, O'Reilly III (2004), S. 204.

⁴ Vgl. Rindova, Taylor (2007), S. 6; Wooten, Crane (2004), S. 863.

⁵ Vgl. Winter (2000), S. 990.

⁶ Vgl. Gartner (1985), S. 701; Mosakowski (1998), S. 626.

⁷ Vgl. Helfat, Lieberman (2002), S. 743; Teece, Pisano (1998), S. 196; Zahra (2005), S. 27.

⁸ Vgl. Heywood et al. (2007), S. 93.

⁹ Vgl. Leonard-Barton (1992), S. 112.

¹⁰ Vgl. Fujimoto (1998), S. 19.

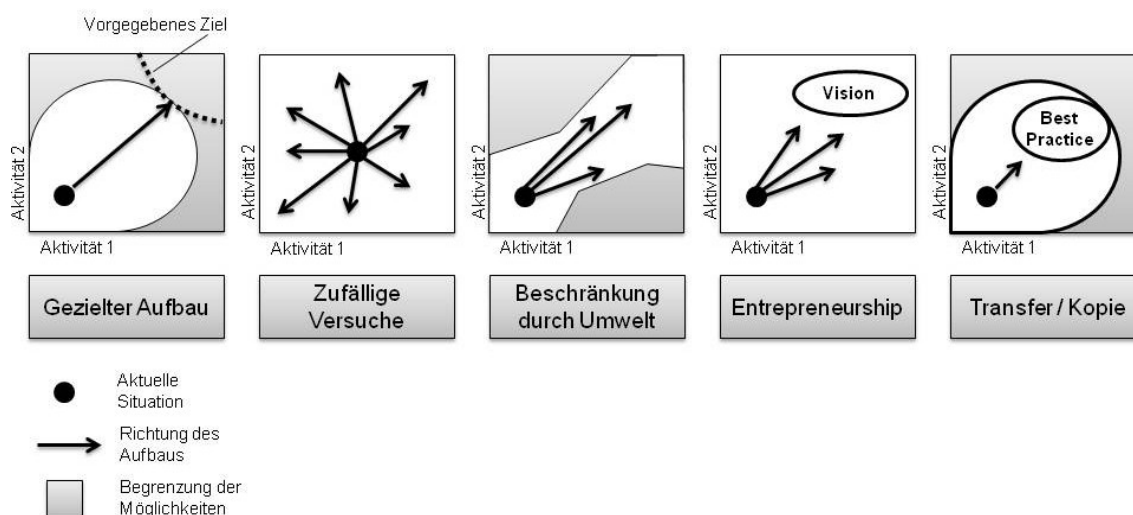


Abb. 47: Möglichkeiten zum Aufbau organisationaler Fähigkeiten¹

(1) Gezielter Aufbau – Unternehmen versuchen, organisationale Fähigkeiten gezielt aufzubauen, um Möglichkeiten in der Wettbewerbsumwelt wahrzunehmen.² Dieser Vorgang ist komplex und nur teilweise intentional beeinflussbar, betont Grant.³ Eine Möglichkeit ist es, über unternehmensinterne „Best Practice“ und Benchmarking-Verfahren die besten organisationalen Routinen auszuwählen und weiterzuentwickeln.⁴ Das parallele Vorgehen bei der Entwicklung organisationaler Fähigkeiten erhöht die Geschwindigkeit, eine geeignete Lösung zu finden und nutzt die Möglichkeiten eines Unternehmens besser aus, als einzelne Initiativen.⁵ Der gezielte Aufbau organisationaler Fähigkeiten ist eine der Hauptaufgaben der Unternehmensführung.⁶ Deshalb erfordert der Aufbau organisationaler Fähigkeiten gezielte Weiterbildungsmaßnahmen, schreiben Leslie et al. sowie Smith und Zeithaml.⁷ Auch über strategische Allianzen können neue organisationale Fähigkeiten aufgebaut werden.⁸ Durch die Zusammenarbeit und die Kombination unterschiedlicher

¹ Fujimoto (2000), S. 250.

² Vgl. Marino (1996), S. 44.

³ Vgl. Grant (2005), S. 165.

⁴ Vgl. Friedli (2007), S. 63; Lampel, Shamsie (2003), S. 2192; Liabotis (2007), S. 5; Nuri (2007), S. 62.

⁵ Vgl. Levinthal (2000), S. 364.

⁶ Vgl. Eisenhardt, Schoonhoven (1990), S. 524; Helfat et al. (2007), S. 47; Jaruzelski et al. (2006), S. 16; Liabotis (2007), S. 2; McGrath et al. (1995), S. 263; Stalk et al. (1992), S. 62; Stieglitz, Heine (2007), S. 9; White, Behr (2007), S. 301; Zollo, Winter (2002), S. 345.

⁷ Vgl. Leslie et al. (2006), S. 70; Smith, Zeithaml (1996), S. 395.

⁸ Vgl. Rühli, Sachs (2005), S. 229.

Ressourcen und Fähigkeiten bilden sich neue organisationale Fähigkeiten.¹ Darüber hinaus können Unternehmen über externe Berater organisationale Fähigkeiten bilden.²

- (2) Zufällige Versuche – Indem Unternehmen mit verschiedenen Konfigurationen von Ressourcen und organisationalen Routinen experimentieren, kann es – mit Glück –gelingen, ein überlegenes System zu finden, aus dem sich organisationale Fähigkeiten begründen.³ Die Neuentdeckung organisationaler Routinen, etwa durch interne Experimente, ist ebenfalls eine Quelle neuer organisationaler Fähigkeiten und kann auch zu dynamischen Fähigkeiten führen.⁴
- (3) Beschränkungen durch Wettbewerbsumwelt – Das Unternehmen erkennt Risiken und Beschränkungen in der Wettbewerbsumwelt und ändert daraufhin sein Verhalten, indem es neue Lösungen erarbeitet.
- (4) Entrepreneurship – Das Unternehmen entwickelt neue organisationale Fähigkeiten basierend auf neuen Geschäftsideen, häufig motiviert durch Visionen und ohne weitgehende Analysen.⁵ Insbesondere Lant und Mezias zeigen, dass unternehmensinterner Entrepreneurship ein wichtiges Element ist, um Unternehmen an eine sich verändernde Wettbewerbsumwelt anzupassen.⁶
- (5) Transfer/Kopie – Neben der Entwicklung von Fähigkeiten im Unternehmen besteht die Möglichkeit des Transfers. Auch wenn dieser nur eingeschränkt möglich ist, können einzelne Bestandteile in das Unternehmen transferiert werden, etwa wenn es Experten für sich gewinnt.⁷ Dabei ist der Transfer organisationaler Fähigkeiten für manche Unternehmen existentiell wichtig, etwa für Franchiseketten.⁸ Diese sind darauf angewiesen Methoden zu entwickeln, um organisationale Fähigkeiten auf die Franchisenehmer zu kopieren.⁹ Je einfacher eine organisationale Fähigkeit dabei aufgebaut ist, desto schneller kann sie transferiert werden.¹⁰ In dynamischen Wettbewerbsumfeldern ist es ebenfalls von essen-

¹ Vgl. Hagel, Brown (2005), S. 89; Miller et al. (2002), S. 52.

² Vgl. Barney, Lee (2000), S. 308.

³ Vgl. Lavie (2006), S. 154.

⁴ Vgl. Bergmann et al. (2004), S. 65; Lampel, Shamsie (2003), S. 2192.

⁵ Vgl. Burgelman (1983), S. 1350; Harms (2004), S. 51; Lant, Mezias (1990), S. 173.

⁶ Vgl. Lant, Mezias (1990), S. 171–172.

⁷ Vgl. Erramilli et al. (2002), S. 226; Fujimoto (1998), S. 19; Grant (2005), S. 164.

⁸ Vgl. Knott (2003), S. 942.

⁹ Vgl. Knott (2003), S. 942.

¹⁰ Vgl. Zander, Kogut (1995), S. 80.

tieller Bedeutung, erfolgreiche Fähigkeiten von Wettbewerbern schnell nachzuahmen.¹ Aufgrund der Equifinalität und der Tatsache, dass der Wettbewerbsvorteil nicht durch dynamische Fähigkeiten, sondern durch Ressourcenkonfiguration erzielt wird, können Unternehmen ähnliche dynamische Fähigkeiten aufbauen, wie Wettbewerber.² Dennoch spielt Imitation eine bedeutende Rolle bei der Entwicklung von organisationalen Fähigkeiten, da Unternehmen versuchen, die organisationalen Fähigkeiten erfolgreicher Wettbewerber nachzuahmen, ein Phänomen, das DiMaggio und Powell als Element des isomorphen Wandels beschreiben.³ Es ist unumstritten, dass organisationale Fähigkeiten, insbesondere dynamische Fähigkeiten, nicht komplett in ein Unternehmen hineinkopiert werden können. Sie müssen über längere Zeiträume aufgebaut und gelernt werden.⁴ Dies ist unter anderem mit der komplexen Eingebundenheit individueller Fähigkeiten in organisationale Fähigkeiten zu begründen.⁵ Durch die eingeschränkte Imitation ergibt sich ein Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten.⁶

Mit der Beschreibung der fünf unterschiedlichen Ausgangspunkte organisationaler Fähigkeiten wird auch deutlich, warum diese heterogen unter Unternehmen verteilt sind.⁷ Insgesamt wird eine Balance zwischen der unternehmensinternen Entwicklung und der externen Entwicklung in strategischen Allianzen als erfolversprechendste Lösung zum Aufbau organisationaler Fähigkeiten eingeschätzt.⁸ Diese Balance wird häufig nicht erreicht und es kommt zu zyklischen Entwicklungen, in der immer externe und interne Entwicklungen einander dominieren.⁹

Auf die Gründung folgt die Entwicklung organisationaler Fähigkeiten. Diese erfolgt, indem die eingebundenen Mitarbeiter verschiedene Möglichkeiten der Entwicklung untersuchen und Erfahrungen sammeln.¹⁰ Die dominanten Lernmechanismen sind nach George et al. bei der

¹ Vgl. Nunes et al. (2007), S. 2.

² Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1106; Dickson et al. (2001), S. 229.

³ Vgl. DiMaggio, Powell (1983), S. 157–158.

⁴ Vgl. Teece et al. (1997), S. 529.

⁵ Vgl. Kogut, Zander (1992), S. 396.

⁶ Vgl. Kay (1995), S. 11.

⁷ Vgl. Helfat, Lieberman (2002), S. 733; Simsek et al. (2003), S. 436.

⁸ Vgl. Madhok, Osegowitsch (2000), S. 329.

⁹ Vgl. Proff (2005b), S. 252.

¹⁰ Vgl. Helfat, Peteraf (2003), S. 1001.

Entwicklung organisationaler Fähigkeiten Trial-and-Error-Lernen sowie Learning-by-doing.¹ Über das organisationale Lernen entsteht implizites Wissen, das wiederum ein Bestandteil der organisationalen Fähigkeiten ist.² Die Entwicklung organisationaler Fähigkeiten nimmt eine gewisse Zeit in Anspruch und ist nur begrenzt zu beschleunigen, da individuelle Fähigkeiten aufgebaut werden müssen, schreiben Levinthal, White und Bahr.³ Aus diesen individuellen Fähigkeiten, die in Tätigkeiten einfließen, verfestigen sich organisationale Routinen, die sich wiederum zu organisationalen Fähigkeiten zusammensetzen.⁴ Diese Fähigkeiten entwickeln sich aufgrund existierender Erfahrungen. Unternehmen tendieren daher eher dazu, existierende Fähigkeiten zu erweitern oder zu verändern, als neue aufzubauen.⁵ Organisationale Fähigkeiten entwickeln sich im Gegensatz zu einigen Routinen nicht zufällig und müssen gezielt entwickelt werden.⁶ Die nachfolgende Abbildung von Zollo und Winter verdeutlicht den Einfluss des organisationalen Lernens auf die Entwicklung organisationaler Fähigkeiten und Routinen.

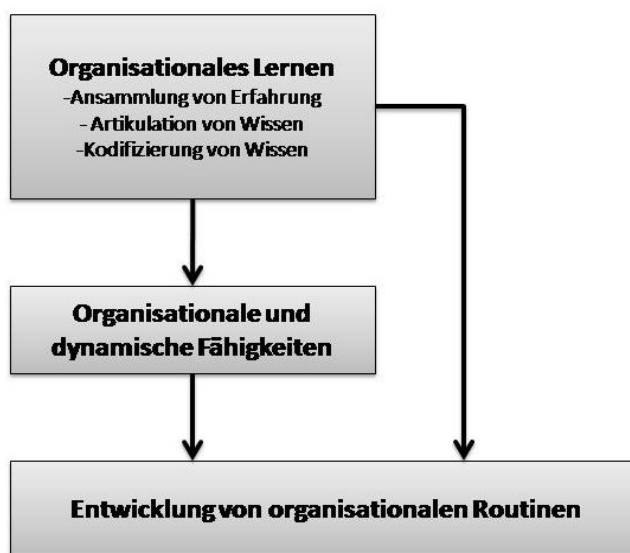


Abb. 48: Organisationales Lernen und organisationale Fähigkeiten und Routinen⁷

¹ Vgl. George et al. (2004), S. B6.

² Vgl. Hall (2004), S. 79.

³ Vgl. Levinthal (2000), S. 368–369; White, Behr (2007), S. 301.

⁴ Vgl. Ciborra, Andreu (2001), S. 74–75.

⁵ Vgl. Madhok, Osegowitsch (2000), S. 328; Levinthal, Myatt (1994), S. 47; Tushman, Smith (2004), S. 13.

⁶ Vgl. Chandler, Jr. (1990), S. 594.

⁷ Vgl. Zollo, Winter (2002), S. 340.

Die Entwicklung organisationaler Fähigkeiten kann durch geeignete Anreizsysteme für Mitarbeiter unterstützt werden.¹ Personalführung und -entwicklung in einem Unternehmen haben einen starken Einfluss auf die Entwicklung von organisationalen Fähigkeiten, stellen Wright et al. fest.²

Organisationales Lernen und bereits existierende organisationale Fähigkeiten spielen eine große Rolle bei der Entwicklung von neuen Fähigkeiten, da sie den Prozess beschleunigen und das Unternehmen in die Lage versetzen, Chancen und Risiken zu identifizieren und den Erfolg des Aufbaus von neuen Fähigkeiten abzuschätzen.³ Je besser die Routinen des organisationalen Lernens entwickelt sind, desto schneller und erfolgreicher können Anpassungsprozesse durchlaufen werden.⁴ Zwischen organisationalen Fähigkeiten und ihrer speziellen Form, den dynamischen Fähigkeiten besteht ein enger Zusammenhang, beschreibt Luo.⁵ Organisationale Fähigkeiten können intendiert zu dynamischen Fähigkeiten weiterentwickelt werden. Damit lässt sich auch die hohe Bedeutung von Investitionen in Forschungs- und Entwicklungsprojekte begründen. Diese befördern den Aufbau von dynamischen Fähigkeiten, indem sie das Unternehmen befähigen, Wissen besser aufzunehmen, zu verarbeiten und externe Wissensquellen zu entdecken.⁶ Eine hohe Bedeutung in diesem Prozess haben zugrunde liegende organisationale Routinen, die gezielt verbessert oder nicht weiter genutzt und durch neue ersetzt werden.⁷ Dieser interne Selektions- und Lernprozess von mehr oder weniger erfolgreichen organisationalen Routinen ist ein wichtiger Bestandteil der Entwicklung von einfachen organisationalen hin zu dynamischen Fähigkeiten.⁸ Eine Balance zwischen Wettbewerb und Kooperation innerhalb des Unternehmens unterstützt den Aufbau dynamischer Fähigkeiten, führen Luo et al. aus.⁹ Zahra et al. identifizieren stark pfadabhängige Prozesse bei der Entwicklung organisationaler Fähigkeiten, belegen jedoch auch, dass eine Beeinflussung möglich ist und die Entwicklung von Fähigkeiten gezielt unterstützt werden kann.¹⁰

¹ Vgl. Lado, Wilson (1994), S. 718.

² Vgl. Wright et al. (2001), S. 705 und 712.

³ Vgl. Bergmann et al. (2004), S. 72; Fujimoto (1998), S. 21.

⁴ Vgl. Brännback (2003), S. 31; Denrell, March (2001), S. 532; Marsh, Stock (2003), S. 146.

⁵ Vgl. Luo (2000), S. 358.

⁶ Vgl. Cohen, Levinthal (1989b), S. 593; Jaruzelski et al. (2006), S. 14.

⁷ Vgl. Dickson et al. (2001), S. 229.

⁸ Vgl. MacPherson et al. (2004), S. 174.

⁹ Vgl. Luo et al. (2006), S. 76.

¹⁰ Vgl. Zahra et al. (2006), S. 927.

Die Entwicklung einer organisationalen Fähigkeit kann Ressourcen zu Lasten anderer Fähigkeiten kosten, belegen Lampel und Shamsie.¹ Dieses Verhältnis deutet auf die Bedeutung der Absorptionskapazität hin. Diese begrenzt die Möglichkeiten von Unternehmen, organisationale Fähigkeiten aufzubauen. Daraus leiten Stalk et al. ab, dass die Entwicklung komplexer organisationaler Fähigkeiten eine hohe Absorptionskapazität voraussetzt.²

Die Entwicklungsphase geht in die Phase der Reife über, kann jedoch auch unverhofft enden, wenn Ressourcen nicht ausreichen oder individuelle Fähigkeiten den Aufbau einer organisationalen Fähigkeit nicht zulassen. Nicht jede Entwicklung führt auch zu einer Fähigkeit. Hier spielen insbesondere die diskutierten Pfadabhängigkeiten eine Rolle.³ Je komplexer eine organisationale Fähigkeit ist, desto länger dauert ihr Aufbau.⁴

4.3.2 Phase der Reife

Die Reifephase umfasst das Ausführen der organisationalen Fähigkeit, je öfter die Fähigkeit ausgeführt wird, desto mehr wird sie verbessert und verfestigt sich.⁵ Je mehr Erfahrung ein Unternehmen dabei gewinnt, desto schneller verläuft dieser Prozess in der Zukunft.⁶ Dies kann auch damit begründet werden, dass organisationales Lernen in dieser Phase auf der Wiederholung von Abläufen basiert.⁷ Die einzelnen Bestandteile der Fähigkeit werden immer impliziter. Darüber hinaus wird das Potential der Fähigkeit ausgeschöpft.⁸ Bei der Entwicklung von organisationalen Fähigkeiten gibt es in der Regel keine Sprünge.⁹ Die Reife und Verbesserung von organisationalen Fähigkeiten hat positive Auswirkungen auf das Wachstum von Unternehmen.¹⁰ Diese Annahmen verweisen auf die hohe Bedeutung von Komplementarität bei der Entstehung von organisationalen Fähigkeiten.¹¹

¹ Vgl. Lampel, Shamsie (2003), S. 2203.

² Vgl. Stalk et al. (1992), S. 62.

³ Vgl. Helfat, Peteraf (2003), S. 1003.

⁴ Vgl. Stalk et al. (1992), S. 62.

⁵ Vgl. Helfat, Peteraf (2003), S. 1003.

⁶ Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1114.

⁷ Vgl. Zollo, Winter (2002), S. 241.

⁸ Vgl. Luo (2002a), S. 49.

⁹ Vgl. Winter (2000), S. 995.

¹⁰ Vgl. Birkinshaw, Hood (1998), S. 792; Smit et al. (2005), S. 45.

¹¹ Vgl. Montealegre (2000), S. 522; Stieglitz, Heine (2007), S. 5.

4.3.3 Entwicklungspfade und Bedeutungsverlust

Nach der Reifephase diskutieren Helfat und Peteraf in ihrem Lebenszyklusmodell sechs mögliche Entwicklungspfade von organisationalen Fähigkeiten.¹ Dabei stellen sie dar, dass diese Entwicklungspfade durch kritische Ereignisse ausgelöst werden. Diese bewirken, dass organisationale Fähigkeiten an Bedeutung verlieren oder ihre Bedeutung für das Unternehmen ansteigt. Auch ein kompletter Bedeutungsverlust ist möglich. Kritische Ereignisse können intern im Unternehmen vorkommen, zum Beispiel ein personeller Wechsel in der Unternehmensführung oder auch extern geschehen, beispielsweise durch die Einführung einer neuen Technologie. Diese Ereignisse wirken direkt auf die organisationale Fähigkeit.

- (1) Erneuerung – Unternehmen können ihre organisationalen Fähigkeiten auf verschiedene Weise erneuern. Um den Unternehmenserfolg zu sichern, optimieren Unternehmen ihre Prozesse. Teilweise wirken hier dynamische Fähigkeiten.² Dieser Prozess der kreativen Zerstörung ist für die Veränderung von Fähigkeiten notwendig, birgt allerdings Risiken.³ So kann es zu einer unkontrollierten Veränderung kommen oder andere Fähigkeiten können negativ beeinflusst werden. Insbesondere organisationale Fähigkeiten, die mit anderen stark vernetzt sind, entwickeln sich über Erneuerung weiter.⁴
- (2) Neueinsatz – Im Gegensatz zu Replikation umfasst der Neueinsatz von organisationalen Fähigkeiten deren Übertragung auf ein anderes Anwendungsgebiet, beispielsweise ein anderes Produkt und führt zu einer Differenzierung der Fähigkeit.
- (3) Neukombination – Wenn eine organisationale Fähigkeit nachhaltig verändert wird, um für andere Anwendungsgebiete wirksam zu sein, werden einige Bestandteile erneuert oder neu kombiniert. Unternehmen können eine Neukombination auch durch die Integration externer Elemente herbeiführen, indem sie andere Firmen akquirieren, fusionieren oder strategische Allianzen aufbauen.⁵ Dies ist insbesondere bei organisationalen Fähigkeiten vielversprechend, die wenig mit anderen vernetzt sind.⁶
- (4) Bedeutungsverlust – Wenn eine organisationale Fähigkeit in der Wettbewerbsumwelt in Verbindung mit der Ressourcenkonfiguration nicht mehr in geeigneter Weise adaptiert ist,

¹ Vgl. Helfat, Peteraf (2003), S. 1005.

² Vgl. Lavie (2006), S. 154.

³ Vgl. Abrahamson (2004), S. 86; de Holan (2006), S. 5.

⁴ Vgl. Lavie (2006), S. 164.

⁵ Vgl. Lavie (2006), S. 156; MacPherson et al. (2004), S. 164; Makadok (2001), S. 397.

⁶ Vgl. Lavie (2006), S. 164.

entsteht ein Bedeutungsverlust. Dies kann beispielsweise durch die Einführung von neuen Technologien in der Branche ausgelöst werden¹. Ebenso können organisationale Fähigkeiten gezielt demontiert werden, indem Elemente ausgetauscht oder entfernt werden. So kann ein Austausch von Führungskräften einen Bedeutungsverlust von organisationalen Fähigkeiten zur Folge haben. Dies kann positiv sein, wenn gezielt eine nicht mehr benötigte organisationale Fähigkeit verlernt werden soll.² Allerdings kann es auch negativ sein, wenn eine Veränderung der Fähigkeit nicht intendiert ist.

- (5) Replikation – Wenn das Unternehmen eine organisationale Fähigkeit auf einen anderen Markt überträgt, liegt eine Replikation vor. Allerdings kann ein Unternehmen eine organisationale Fähigkeit nicht ohne Verlust und Kosten kopieren. Die Replikation erfordert spezielle Lernroutinen innerhalb des Unternehmens.³ Szulanski weist nach, dass Replikation ein wichtiges Element für das Wachstum von Unternehmen ist.⁴
- (6) Erfahrungsverlust – Wird eine organisationale Fähigkeit nicht regelmäßig ausgeführt, droht ein Verlust an Erfahrung und führt indirekt zu einem Bedeutungsverlust. Dies geschieht, indem organisationale Routinen verloren gehen. Ein Phänomen, das auch als organisationales Vergessen beschrieben wird.⁵

Der Erfahrungs- und Bedeutungsverlust und die Nichtexistenz von organisationalen Fähigkeiten hat bislang wenig Beachtung in der Literatur gefunden. Durand beschreibt drei Bereiche von Inkompetenz bei Unternehmen:⁶ (1) Defizite an organisationalen Fähigkeiten, (2) bestehende organisationale Fähigkeiten sind inadäquat und verhindern die Generierung von neuem Wissen durch strukturelle Trägheit und (3) die individuellen Fähigkeiten der Unternehmensleitung stimmen nicht mit den organisationalen Fähigkeiten überein.

Fehler spielen eine Rolle bei der Entwicklung organisationaler Fähigkeiten. Während kleinere Fehler Erfahrungen begründen, behindern größere Fehler das weitere Lernen, stellen Eisenhardt und Martin dar.⁷ Organisationale Fähigkeiten können die Entwicklung eines Unterneh-

¹ Vgl. Thompson (2007), S. 247.

² Vgl. Nystrom, Starbuck (1984), S. 64.

³ Vgl. Augier, Teece (2007), S. 187; Winter, Szulanski (2001), S. 167.

⁴ Vgl. Szulanski (2000), S. 97. Diesen Zusammenhang belegen auch Florida und Kenney. Vgl. Florida, Kenney (2000), S. 301.

⁵ Vgl. Argote (2005), S. 35.

⁶ Vgl. Durand (2000), S. 87–88.

⁷ Vgl. Eisenhardt, Martin (2000).

mens negativ beeinflussen, wenn sie im Vergleich zu Wettbewerbern schlechter ausgeführt werden oder das Unternehmen zu sehr fokussieren und die Absorptionskapazität verringern.¹

4.3.4 Koevolution, dynamische Fähigkeiten und Absorptionskapazität

Verschiedene Autoren belegen, dass sich organisationale Fähigkeiten laufend, in Abhängigkeit von Entwicklungen innerhalb des Unternehmens und externen Entwicklungen in der Wettbewerbsumwelt, verändern.² Der Entwicklungsprozess organisationaler Fähigkeiten verläuft daher koevolutionär, wie Elfring und Volberda darstellen.³ Der Mechanismus der Koevolution entstammt der evolutionären Ökonomie und beschreibt die Interdependenzen in der Entwicklung von Unternehmen mit ihrer Umwelt.⁴ In einer Branche existieren ähnliche Selektionsmechanismen, die dazu führen, dass organisationale Fähigkeiten zwischen Unternehmen Gemeinsamkeiten aufweisen.⁵ Unternehmen in einem gleichen oder ähnlichen Wettbewerbsumfeld tendieren dazu, ähnliche organisationale Routinen und Fähigkeiten zu entwickeln.⁶ Konkurrenten imitieren die sichtbaren Bestandteile von organisationalen Fähigkeiten, wenn sie diese als überlegen bewerten.⁷ Findet dieses Verhalten direkt zwischen zwei Wettbewerbern statt, kann der „Red Queen“ Effekt auftreten. Auch der Standort des Unternehmens spielt eine Rolle bei der Entwicklung von organisationalen Fähigkeiten, wenn beispielsweise Kompetenznetzwerke existieren.⁸ In der nachfolgenden Grafik von Ciborra und Andreu werden zusammenfassend die unterschiedlichen Prozesse dargestellt, die bei der Entwicklung von organisationalen und dynamischen Fähigkeiten zusammenwirken. Grundlage bilden die Ressourcen des Unternehmens, die sich zum Teil auch außerhalb des Unternehmens befinden können und über strategische Allianzen zugänglich sind. Über die Aktionen der Individuen entwickeln sich organisationale Routinen. Die Abbildung verdeutlicht die wichtige Rolle von organisationalen Routinen als Grundlage, welche teilweise der Auffassung einiger Vertreter der evolutionären Ökonomie widerspricht, die organisationale Routinen als Ursache struktu-

¹ Vgl. Zollo, Gottschalg (2004), S. 34.

² Vgl. Branzei, Thornhill (2006), S. 34; Lavie (2006), S. 153; Van Den Bosch et al. (1999), S. 554.

³ Vgl. Elfring, Volberda (2001a), S. 263.

⁴ Vgl. Lampel, Shamsie (2003), S. 2203.

⁵ Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1110; Lampel, Shamsie (2003), S. 2206.

⁶ Vgl. Gimeno, Woo (1996), S. 337.

⁷ Vgl. Porter (2006), S. 2.

⁸ Vgl. Pe'er, Vertinsky (2005), S. 8.

4.4 Wettbewerbsvorteile

Die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen durch organisationale, speziell dynamische Fähigkeiten sehen Teece et al. sowie Henderson und Mitchell als wichtigen Bestandteil des fähigkeitsorientierten Ansatzes.¹ Verschiedene Autoren begründen solche Vorteile von Unternehmen im fähigkeitsorientierten Ansatz damit, dass Unternehmen dynamische Fähigkeiten aufbauen, die die Ressourcenkonfiguration des Unternehmens möglichst optimal an die Wettbewerbsumwelt anpassen.² Wettbewerbsvorteile basieren dabei nicht auf einzelnen Ressourcen, sondern auf vernetzten Ressourcenkonfigurationen.³ Über organisationale Fähigkeiten verlieren Ressourcen die Statik und können, insbesondere in Bezug auf ihr Potential zu Wettbewerbsvorteilen, dynamisch betrachtet werden, erläutert Luo.⁴ Dynamische Fähigkeiten haben daher einen indirekten Einfluss auf Wettbewerbsvorteile, stellen selbst jedoch keinen dar.⁵ Einen ähnlichen Ansatz verfolgt Porter, der Wettbewerbsvorteile mit den komplementären Aktivitäten eines Unternehmens begründet.⁶ Unter anderem Größler hebt hervor, dass diese Vorteile nur entstehen, wenn organisationale Fähigkeiten und Ressourcen komplementär zusammenwirken.⁷ Unternehmen unterliegen einem permanenten Wettbewerbsdruck, die Komplementarität ihrer Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten neu zu konfigurieren.

¹ Vgl. Henderson, Mitchell (1997), S. 6; Teece et al. (1997), S. 516. Dabei schlagen Freiling et al. vor, weniger auf die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen zu fokussieren, als vielmehr auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Vgl. Freiling et al. (2007), S. 10.

² Vgl. Beer et al. (2005), S. 454; Blomqvist (2003), S. 4; Cohen (1991), S. 136; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1118; Hamel, Prahalad (1990), S. 82; Lovallo, Mendonca (2007), S. 5; Miller et al. (2002), S. 43; Overby et al. (2006), S. 121; Park et al. (2004), S. 10; Slater et al. (2006), S. 1229; Stalk et al. (1992), S. 62; Tallman, Fladmoe-Lindquist (2002), S. 116; Teece (2002), S. 29.

³ Vgl. Black, Boal (1994), S. 146; Ciborra, Andreu (2001), S. 74; Levitas, Ndofor (2006), S. 138; Seisreiner (1999), S. 180; Zahra, George (2002a), S. 197; Zahra, George (2002b), S. 148. Diese Annahme stimmt auch mit Miller und Whitney überein, die die Grundlage von Wettbewerbsvorteilen in der internen Konfiguration von Unternehmen sehen und nicht allein in der Strategie und Positionierung, wie Vertreter der Industrieökonomie. Vgl. Miller, Whitney (1999), S. 10. Der Zusammenhang, dass Ressourcen erst durch organisationale Fähigkeiten das Potential zu Wettbewerbsvorteilen entfalten, macht eine direkte Zurechenbarkeit des Wettbewerbsvorteils in der Praxis komplex oder nahezu unmöglich. Vgl. Seisreiner (1999), S. 196.

⁴ Vgl. Luo (2002a), S. 49.

⁵ Vgl. Beer et al. (2005), S. 454; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1110; Knott (2003), S. 942; McGrath et al. (1996), S. 401; Oliver, Holzinger (2006), S. 312–313; Zott (2003), S. 98;

⁶ Vgl. Porter (1991b), S. 109, Porter (1999a), S. 67. Die Sichtweise, dass der Erfolg von Unternehmen von kontinuierlichen Anpassungsprozessen und Verbesserungsprozessen abhängt, wurde in der Industrieökonomie jedoch wenig betrachtet. Vgl. Teece, Pisano (1998), S. 209.

⁷ Vgl. Fuchs et al. (2000), S. 121; Größler (2007), S. 252–253; Jones et al. (1998), S. 400; Lauster, Neely (2005), S. 8; Saini, Johnson (2005), S. 370;

Dieser Druck steigt mit der Dynamik der Wettbewerbsumwelt, so Kauffman.¹ Wie beschrieben, können Unternehmen diese Komplementarität nur teilweise beeinflussen, da Anpassungsprozesse eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen und nicht komplett steuerbar sind.² Verschiedene empirische Untersuchungen belegen eine hohe Bedeutung organisationaler Fähigkeiten für Wettbewerbsvorteile.³ Auch Beiträge aus der Unternehmenspraxis belegen diesen Zusammenhang.⁴ Kapur et al. identifizieren organisationale Fähigkeiten als Grundlage für Unternehmenswachstum und unterscheidendes Merkmal zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen.⁵ So führen Singh und Kundu sowie Rindova und Kotha das schnelle Wachstum von Unternehmen im Bereich der neuen Medien unter anderem auf dynamische Fähigkeiten zurück.⁶ Der konkrete Bezug zwischen organisationalen Fähigkeiten, insbesondere dynamischen Fähigkeiten, und Wettbewerbsvorteilen wird aktuell in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung diskutiert.⁷ Abell et al. verweisen auf zahlreiche Erklärungslücken bei der Beziehung zwischen organisationalen Fähigkeiten und dem Unternehmensergebnis.⁸ Coff verweist auf die grundsätzliche Problematik, dass ein Zusammenhang zwischen Wettbewerbsvorteilen und Unternehmensergebnis oft nicht herstellbar ist, da das Unternehmensergebnis nach der Befriedigung verschiedener Stakeholderinteressen zustande kommt.⁹

¹ Vgl. Kauffman (1995), S. 124.

² Vgl. Buenstorf, Murmann (2005), S. 547.

³ Vgl. Carmeli, Tishler (2004), S. 1272; D'Este (2002), S. 868; Dorgan et al. (2006a), S. 1; Henderson, Cockburn (2000), S. 173.

⁴ Vgl. Chesbrough, Schwartz (2007), S. 56; Jaruzelski et al. (2006), S. 4. Andere Untersuchungen zeigen, dass exzellente Geschäftsprozesse einen Wettbewerbsvorteil begründen. Dies lässt auf die hohe Bedeutung von organisationalen Fähigkeiten in der Praxis schließen. Vgl. Welp, Grosse-Halbuer (2006), S. 85; Knight, Cavusgil (2004), S. 135. Studien belegen, dass Unternehmen die Bedeutung ihrer organisationalen Fähigkeiten erkannt haben. Demnach steuern 61% der Unternehmen ihre organisationalen Fähigkeiten aktiv. Vgl. Schaudwet (2004b), S. 53. Eine Bedeutung, die auch andere Studien bestätigen. Vgl. Roland Berger Strategy Consultants (2004), S. 9. Foss und Harmsen erwarten durch einen Bezug zur Erfolgsfaktorenforschung weitere Erkenntnisse zu dem Zusammenhang zwischen Wettbewerbsvorteilen und organisationalen Fähigkeiten. Vgl. Foss, Harmsen (1996), S. 146.

⁵ Vgl. Kapur et al. (2004), S. 17–18. Kapur et al. messen Unternehmenserfolg anhand eines CAGR Modells, das den Umsatz über fünf Jahre misst. Vgl. Kapur et al. (2004), S. 18.

⁶ Vgl. Rindova, Kotha (2001), S. 1275; Singh, Kundu (2002), S. 684.

⁷ Vgl. Barnett (2005a), S. 203; Day (1998), S. 73; Henderson, Mitchell (1997), S. 7 und 11; Zott (2003), S. 98.

⁸ Vgl. Abell et al. (2007), S. 3.

⁹ Vgl. Coff (1999), S. 131.

Wettbewerbsvorteile, basierend auf Ressourcenkonfigurationen, werden durch die drei Faktoren (1) Kunden, (2) Konkurrenten und (3) organisationale Fähigkeiten beeinflusst.¹ Buenstorf und Murmann sehen daher die Begründung von Wettbewerbsvorteilen nicht mehr ausschließlich in der Branche, wie in der Industrieökonomie, und auch nicht ausschließlich in Ressourcen, wie im ressourcenorientierten Ansatz.² Der fähigkeitsorientierte Ansatz löst sich von der Sichtweise auf werthaltige Ressourcen im Sinne des VRIN/VRIO Ansatzes und fokussiert stärker auf die kontinuierliche Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch Ressourcenkonfigurationen über dynamische Fähigkeiten, folgern Levitas und Ndofor.³ McGrath et al. betonen, dass jeder Wettbewerbsvorteil über eine gewisse Zeit seine Bedeutung verliert.⁴ Dies ist nach Branzei und Thornhill auf die Dynamik der Wettbewerbsumwelt zurückzuführen.⁵ Daher spielt der Faktor Zeit im Zusammenhang mit Wettbewerbsvorteilen eine bedeutende Rolle.⁶ Unternehmen haben nach McGrath et al. zwei Möglichkeiten der Einflussnahme auf Wettbewerbsvorteile:⁷

- (1) Unternehmensinterne Initiativen, die über die dynamischen Fähigkeiten die Konfiguration von bereits bestehenden Ressourcen verändern.
- (2) Erschließung neuer Ressourcen über organisationales Lernen und eine Steigerung der Absorptionskapazität. Auch in diesem Fall wird die Ressourcenkonfiguration verändert, indem neue Ressourcen integriert wurden.

Als dritte Möglichkeit kann Glück angeführt werden, zum Beispiel zufällige Entwicklungen oder günstige Veränderungen in der Wettbewerbsumwelt, die vom Unternehmen nicht beeinflussbar sind.⁸ Bryan und Zanini folgern, je mehr Ressourcen ein Unternehmen besitzt, desto vielfältigere Kombinationsmöglichkeiten entstehen, die durch dynamische Fähigkeiten erschlossen werden können.⁹ Damit lässt sich die Überlegenheit größerer Unternehmen begründen.

¹ Vgl. Kim, Mauborgne (1999), S. 52.

² Vgl. Buenstorf, Murmann (2005), S. 545.

³ Vgl. Levitas, Ndofor (2006), S. 140.

⁴ Vgl. McGrath et al. (1995), S. 253.

⁵ Vgl. Branzei, Thornhill (2006), S. 34.

⁶ Vgl. Durand, Guessoum (2005), S. 50.

⁷ Vgl. McGrath et al. (1995), S. 253.

⁸ Vgl. Linder (2005), S. 46–47.

⁹ Vgl. Bryan, Zanini (2005), S. 48.

Stalk et al. fassen zusammen, dass der Wettbewerb zwischen Unternehmen zunehmend auf organisationale Fähigkeiten fokussiert.¹ Diese bilden dementsprechend die Grundlage der Unternehmensstrategie.²

In einer dynamischen Wettbewerbsumwelt sind dynamische Fähigkeiten notwendig, um kurzfristige Wettbewerbsvorteile aufzubauen und so nachhaltige Wettbewerbspositionen abzusichern.³ Der Aufbau von langfristig und nachhaltig wirkenden Wettbewerbsvorteilen ist bei dynamischen Wettbewerbsumgebungen nur selten möglich.⁴ Eine Vielzahl von Autoren hebt die Rolle dynamischer Fähigkeiten hervor, über die Unternehmen versuchen, ihre Ressourcenkonfiguration zeitnäher oder zielgerichteter an die Veränderungen in der Wettbewerbsumwelt anzupassen, als es Konkurrenten gelingt.⁵ Auch Kauffman sieht dynamische Fähigkeiten als Möglichkeit für Unternehmen, um unter dynamischen Wettbewerbsbedingungen dem „Red Queen“ Effekt zu entkommen.⁶ Je einzigartiger dabei die Fähigkeiten oder ihre Bestandteile sind, desto leichter kann ein Unternehmen daraus Wettbewerbsvorteile generieren, erkennen unter anderem Teece et al.⁷ Nach Stalk et al., Barnett und Hansen sowie Darnall und Edwards können dynamische Fähigkeiten Wettbewerbsvorteile von Unternehmen insbesondere in fünf Bereiche beeinflussen:⁸

- (1) Das Unternehmen reduziert die Zeitspanne von der Produktentwicklung bis zur Marktreife (time to market) und kann Produkte schneller auf den Markt bringen als Konkurrenten.
- (2) Das Unternehmen ist in der Lage, Produkte besser an die Kundenbedürfnisse anzupassen und erzielt eine höhere Akzeptanz bei Kunden, beispielsweise durch überlegenes Design.⁹
- (3) Das Unternehmen ist besser in der Lage, Veränderungen in der Wettbewerbsumwelt zu identifizieren und durch eine Anpassung der Ressourcenkonfiguration adäquat zu reagieren.¹⁰

¹ Vgl. Stalk et al. (1992), S. 57.

² Vgl. Burgelman (2002), S. 356; Fuchs et al. (2000), S. 118; Stalk et al. (1992), S. 62.

³ Vgl. Griffith, Harvey (2001), S. 597; Patel, Pavitt (1998b), S. 314; Rindova, Kotha (2001), S. 1273.

⁴ Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1110; Eisenhardt, Sull (2001), S. 116; Hagel, Brown (2005), S. 91; Marsh, Stock (2003), S. 137; Rindova, Kotha (2001), S. 1274.

⁵ Vgl. Blomqvist (2003), S. 4; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1117; Metais, Meschi (2005), S. 104.

⁶ Vgl. Kauffman (1995), S. 125.

⁷ Vgl. Erramilli et al. (2002), S. 236; Heywood et al. (2007), S. 88; Teece et al. (1997), S. 524.

⁸ Vgl. Barnett, Hansen (1996), S. 153; Darnall, Edwards (2006), S. 313; Stalk et al. (1992), S. 63.

⁹ Vgl. Day (1994), S. 48; Wheeler (2002), S. 142.

¹⁰ Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1116; Kay (1995), S. 14; Teece (1998a), S. 72.

- (4) Das Unternehmen weist eine höhere Agilität auf, kann seine Strukturen schneller anpassen und ist in der Lage, auf mehrere Veränderungen in der Wettbewerbsumwelt parallel zu reagieren.¹
- (5) Das Unternehmen weist eine höhere Innovationsfähigkeit auf.² Unternehmen, denen es gelingt, kontinuierlich Produkte und Geschäftsmodelle über Innovationen zu verbessern, erzielen bessere Ergebnisse als Konkurrenten.³

Teece et al. und Bresser betonen, dass dynamische Fähigkeiten immer kontextabhängig sind und ihre Bedeutung für ein Unternehmen steigen oder sinken kann, wenn sich die Anforderungen der Wettbewerbsumwelt ändern oder Konkurrenten die Fähigkeiten kopieren.⁴ Ähnlich verhält es sich auch mit anderen organisationalen Fähigkeiten oder Ressourcen, die an Bedeutung gewinnen oder verlieren und so die Komplementarität auf diesem Weg beeinflussen, wie Levinthal beschreibt.⁵

Teece et al. fassen zusammen, dass der Ansatz, Wettbewerbsvorteile mit den organisationalen Fähigkeiten zu erklären, Ressourcen, organisationale Routinen und individuelle Fähigkeiten und deren Interdependenzen in die Betrachtung von Unternehmenserfolg einbezieht und damit ein realistischeres Bild bietet als andere theoretische Ansätze.⁶

4.5 Eine neue Theorie des Unternehmens

Die vorgestellten Elemente des fähigkeitsorientierten Ansatzes bilden eine neue theoretische Perspektive bei der Betrachtung von Unternehmen, insbesondere in dynamischen Wettbewerbsumgebungen.⁷ Eine Theorie des Unternehmens aus einer fähigkeitsorientierten Betrachtung hat ihre Grundlage in den Beiträgen von Schumpeter, Coase und Penrose.⁸ Jedoch schafft der fähigkeitsorientierte Ansatz, mittels der Integration verschiedener Erkenntnisse aus anderen theoretischen Ansätzen, eine neue Perspektive auf Unternehmen und Wettbewerbs-

¹ Vgl. Rindova, Kotha (2001), S. 1274; Tushman, Smith (2004), S. 3.

² Vgl. Tushman, Smith (2004), S. 3.

³ Vgl. Jiang, Koller (2007), S. 12.

⁴ Vgl. Bresser (1999), S. 7; Teece et al. (1997), S. 524.

⁵ Vgl. Levinthal (2000), S. 375.

⁶ Vgl. Teece et al. (1997), S. 529.

⁷ Vgl. Freiling (2004a), S. 28.

⁸ Vgl. Foss (1994), S. 61; Foss (1996c), S. 470; Hagström, Chandler (1998), S. 5.

vorteile und auch auf Branchen und Volkswirtschaften.¹ Whitley, der den fähigkeitsorientierten Ansatz auf verschiedenen Betrachtungsebenen anwendet, unterstreicht diesen Anspruch.² Dieser Ansatz zeichnet sich insbesondere durch die Berücksichtigung von Dynamik aus, die in den meisten Erklärungsansätzen nicht explizit integriert ist.³ Dabei adressiert der Ansatz das Kernproblem der Betriebswirtschaftslehre, die Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten durch Arbeitsteilung.⁴ Foss und Mahnke sehen zwei wichtige Strömungen hinsichtlich einer Theorie des Unternehmens. Eine Strömung wird von der neuen Institutionenökonomie dominiert, eine andere ist eine kompetenzorientierte Strömung, die den ressourcenorientierten, den wissensorientierten und den fähigkeitsorientierten Ansatz umfasst.⁵ Freiling und Foss weisen darauf hin, dass die Entwicklung einer Theorie des Unternehmens aus einer fähigkeitsorientierten Perspektive noch nicht abgeschlossen ist und noch nicht in geschlossener Form existiert.⁶ Allgemein muss eine Theorie des Unternehmens nach Freiling, Foss und Mahnke vier Aspekte erklären:⁷

- (1) Die Existenz von Unternehmen.⁸
- (2) Die Grenzen des Unternehmens.⁹
- (3) Die interne Struktur und die internen Prozesse von Unternehmen.
- (4) Wettbewerbsvorteile.

Die Aspekte eins bis drei werden nachfolgend diskutiert, Aspekt vier wurde bereits im vorangegangenen Abschnitt näher erläutert. Eine Theorie des Unternehmens hat auch Auswirkungen auf die Unternehmenspraxis, da Unternehmensentscheidungen in der Regel eine be-

¹ Vgl. Jacobides (2006), S. 161; Volberda (2004), S. 41.

² Vgl. Whitley (2007), S. 3.

³ Vgl. Loasby (2001), S. 276.

⁴ Vgl. Loasby (1998), S. 140.

⁵ Vgl. Foss, Mahnke (2000), S. 1.

⁶ Vgl. Foss (1996c), S. 475; Freiling (2004a), S. 28. So muss der fähigkeitsorientierte Ansatz nach Phelan und Lewin stärker Märkte, Unternehmen und andere Organisationsformen voneinander abgrenzen und die jeweiligen Vor- und Nachteile in Abhängigkeit von der Wettbewerbsumwelt darstellen. Vgl. Phelan, Lewin (2000), S. 319. Eine Theorie des Unternehmens beschreibt ein möglichst vollständiges Modell von Unternehmen, das die wichtigsten Einflussfaktoren auf ökonomische Transaktionen integriert. Vgl. Cyert, March (1963), S. 162; Winter (2006b), S. 126. Freiling et al. argumentieren, dass Partialbeiträge eine einheitliche Theoriebildung bislang verhindert haben. Vgl. Freiling et al. (2006b), S. 7.

⁷ Vgl. Foss (1999), S. 727, Foss, Mahnke (2000), S. 7; Foss (2005), S. 24–25; Freiling (2004a), S. 28.

⁸ Vgl. Foss (1996c), S. 470.

⁹ Vgl. Foss (1996c), S. 470; Jacobides (2005), S. 13; Jacobides (2006), S. 162; Phelan, Lewin (2000), S. 312; Santos, Eisenhardt (2005), S. 491.

stimmte Perspektive auf Unternehmen und Märkte implizieren, wie Phelan und Lewin darstellen.¹

Die Existenz von Unternehmen

Vertreter des fähigkeitsorientierten Ansatzes begründen die Grenzen und die Governancestruktur von Unternehmen nicht ausschließlich mit Transaktionskosten, sondern auch mit organisationalen Fähigkeiten.² Dies unterscheidet den Ansatz von der neuen Institutionenökonomie.³ Patel und Pavitt erläutern, dass organisationale Fähigkeiten Unternehmen von Märkten abgrenzen.⁴ Organisationale Fähigkeiten können nicht durch formale Vertragsstrukturen kopiert oder am Markt gekauft werden, sondern sind, zumindest in einigen Bestandteilen, an das jeweilige Unternehmen gebunden.⁵ Allerdings können auch auf Märkten organisationale Fähigkeiten kurzfristig miteinander verbunden werden, belegt Loasby.⁶ Bei einer langfristigen Entwicklung von Fähigkeiten weisen jedoch Unternehmen Vorteile auf. Kooperationsformen, wie strategische Allianzen, bieten mittelfristig Vorteile gegenüber Unternehmen und Märkten.⁷ Robertson argumentiert, dass organisationale Fähigkeiten langfristig auch über Märkte zugänglich, kurzfristig jedoch idiosynkratisch an das jeweilige Unternehmen gebunden sind.⁸ Als Beispiel kann Outsourcing angeführt werden, über das bestimmte organisationale Fähigkeiten am Markt verfügbar sind.

Teece folgert, dass Entscheidungen über die Governancestruktur eines Unternehmens daher diese Aspekte mit berücksichtigen müssen.⁹ Diese Überlegungen bieten eine neue Sichtweise auf die Frage nach der Existenz von Unternehmen.¹⁰ Der fähigkeitsorientierte Ansatz integriert Wissen, organisationales Lernen und Pfadabhängigkeiten in die Betrachtung.¹¹ Teece und Williamson sehen in dem fähigkeitsorientierten Ansatz eine Ergänzung zur neuen Institu-

¹ Vgl. Phelan, Lewin (2000), S. 306.

² Vgl. Teece (2002), S. 30.

³ Vgl. Langlois (1994), S. 17.

⁴ Vgl. Patel, Pavitt (2000), S. 329.

⁵ Vgl. Teece, Pisano (1998), S. 196.

⁶ Vgl. Loasby (1998), S. 153.

⁷ Vgl. Loasby (1998), S. 157.

⁸ Vgl. Robertson (1996), S. 86–87.

⁹ Vgl. Teece (1998a), S. 76.

¹⁰ Vgl. Hagel, Brown (2005), S. 85.

¹¹ Vgl. Foss (1996c), S. 471.

tionenökonomie, insbesondere der Transaktionskostentheorie.¹ Beide Erklärungsansätze haben unterschiedliche Foki, so erklärt die Transaktionskostentheorie im Wesentlichen die Governancestrukturen von Unternehmen, während der fähigkeitsorientierte Ansatz unterschiedliche Unternehmensergebnisse zu erklären versucht.²

Unternehmen entstehen durch die Ausnutzung von Möglichkeiten in der Wettbewerbsumwelt, die erst durch Arbeitsteilung erschlossen werden können.³ Daher steht die Entwicklung von Unternehmen und die der organisationalen Fähigkeiten in direktem Bezug zur Wettbewerbsumwelt.⁴

Die Grenzen des Unternehmens

Santos und Eisenhardt sehen organisationale Fähigkeiten und Ressourcen als Grenze des Unternehmens.⁵ Organisationale Fähigkeiten stellen nach Jacobides einen neuen Erklärungsansatz für die Unternehmensgrenzen und die Aufgabenteilung zwischen Markt und Unternehmen dar.⁶ Argyres und Zenger verweisen auf die Berücksichtigung von Transaktionskosten, die nicht ausgeblendet werden.⁷

Jacobides folgert, dass Vorgänge, wie Integrations- und Ausgliederungsprozesse, die die Grenzen eines Unternehmens beeinflussen, aus der Perspektive der organisationalen Fähigkeiten heraus zu betrachten sind.⁸ Die Gestaltung der Organisationsgrenzen ergibt sich aus den organisationalen Fähigkeiten und der Einbeziehung solcher Fähigkeiten und Ressourcen aus dem Markt über Verträge, strategische Allianzen sowie M&A.⁹ Die nachstehende Abbildung von Santos und Eisenhardt verweist auch auf Sanchez und Heene, die Unternehmen als offenes System mit durchlässigen Grenzen beschreiben.¹⁰ Die Grenzen eines Unternehmens wer-

¹ Vgl. Teece (2002), S. 30; Williamson (1999b), S. 1106.

² Vgl. Kogut, Zander (1992), S. 394.

³ Vgl. Freiling (2004a), S. 34.

⁴ Vgl. Levinthal, Myatt (1994), S. 46.

⁵ Vgl. Santos, Eisenhardt (2005), S. 494.

⁶ Vgl. Jacobides (2005), S. 13.

⁷ Vgl. Argyres, Zenger (2007), S. 5.

⁸ Vgl. Jacobides (2005), S. 12.

⁹ Vgl. Capron, Mitchell (1998), S. 480; Witt (2006), S. 352.

¹⁰ Vgl. Sanchez, Heene (1997a), S. 24.

den nach Freiling als durchlässig betrachtet, auch wenn Unternehmen mit ihren organisationalen Ressourcen und Fähigkeiten ein spezifisches System darstellen.¹

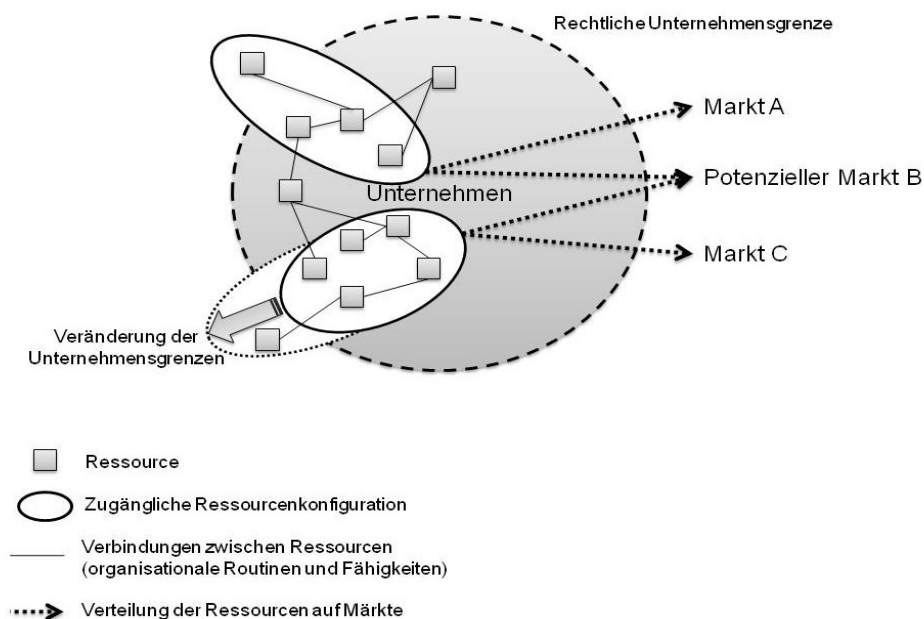


Abb. 50: Unternehmensgrenzen im fähigkeitsorientierten Ansatz²

Die Diskussion um Organisationsgrenzen unter dem Blickwinkel des fähigkeitsorientierten Ansatzes, stellt nach Jacobides und Billinger ein aktuelles Forschungsthema dar.³ Hierbei spielt auch das Verhältnis von Unternehmen zu strategischen Allianzen eine große Rolle, ergänzt Barnett.⁴ Bislang sind strategische Allianzen nur unzureichend in den Ansatz integriert worden. Grundsätzlich ermöglichen strategische Allianzen die Einbindung externer Ressourcen über organisationale Fähigkeiten in das Unternehmen und haben so einen Einfluss auf die Organisationsgrenzen, wie auch aus der Abbildung von Santos und Eisenhardt hervorgeht.

Die interne Struktur und die internen Prozesse von Unternehmen

Der fähigkeitsorientierte Ansatz betrachtet Unternehmen als Ansammlung organisationaler Fähigkeiten, in die Ressourcen, organisationale Routinen und individuelle Fähigkeiten integ-

¹ Vgl. Freiling (2004a), S. 41.

² Santos, Eisenhardt (2005), S. 497.

³ Vgl. Jacobides, Billinger (2006), S. 259.

⁴ Vgl. Barnett (2005a), S. 206.

riert sind.¹ Aus der Komplementarität ergeben sich Kompetenzen.² Unternehmen werden als Organisationen betrachtet, die individuelles Handeln in koordiniertes transformieren.³ Dabei hat nach Jacobides auch die interne Struktur von Unternehmen Bedeutung.⁴ Die Entwicklung eines Unternehmens folgt keinem eindeutigen Pfad, sondern einem wechselhaften pfadabhängigen Verlauf.⁵ Neben dieser Betrachtung des Unternehmens und seiner internen Vorgänge integriert der fähigkeitsorientierte Ansatz externe Faktoren und misst der Dynamik der Wettbewerbsumwelt und der Branche eine große Bedeutung bei.⁶

4.6 Branchen und Regionen

Über die Integration der Wettbewerbsumwelt in den fähigkeitsorientierten Ansatz wird auch die Analyse von Branchen, Regionen oder Volkswirtschaften ermöglicht.⁷ Die unterschiedliche Wettbewerbsdynamik in Branchen beeinflusst die Entwicklung der organisationalen Fähigkeiten und führt zum Entstehen von unterschiedlichen Portfolios von Fähigkeiten zwischen Branchen.⁸ Dies ist mit ähnlichen Selektionsmechanismen innerhalb einer Branche zu begründen.⁹ In Branchen mit hoher Dynamik, wie neuen Medien, weisen Unternehmen eine hohe Absorptionskapazität, sowie ausgeprägtere dynamische Fähigkeiten auf, als in Branchen mit geringerer Dynamik.¹⁰ Zwischen der Branchenentwicklung und den Unternehmen einer Branche besteht eine koevolutionäre Beziehung, identifiziert Teece.¹¹

Cooke und Belussi belegen, dass zusätzlich regionale Cluster eine Rolle bei der Entwicklung von organisationalen Fähigkeiten spielen.¹² Existieren regional Unternehmen einer gleichen

¹ Vgl. Blomqvist (2003), S. 4; Fujimoto (1998), S. 15; Levinthal (2000), S. 376; Phelan, Lewin (2000), S. 312.

² Vgl. Levinthal (2000), S. 376; Siggelkow (2001), S. 838; Teece (1998a), S. 75.

³ Vgl. Blomqvist (2003), S. 4.

⁴ Vgl. Jacobides (2006), S. 163.

⁵ Vgl. Geroski (2000), S. 184.

⁶ Vgl. Luo (2002a), S. 50; McGahan, Porter (1997), S. 30.

⁷ Vgl. Coriat, Dosi (1998), S. 108; Lampel, Shamsie (2003), S. 2191; Madhok, Osegowitsch (2000); Mathews (2003a), S. 120; Whitley (2007), S. 3.

⁸ Vgl. Thompson (2007), S. 243.

⁹ Vgl. Flier et al. (2005), S. 267.

¹⁰ Vgl. Teece (2002), S. 29.

¹¹ Vgl. Malerba (2007), S. 21; Westhoff et al. (1996), S. 19.

¹² Vgl. Belussi (1999), S. 173; Cooke (2006), S. 456–457.

Branche, so können sich organisationale Fähigkeiten schneller und besser entwickeln.¹ Daher entwickeln sich Cluster je nach Region unterschiedlich.² Dies ist in bestimmten Regionen in der Biotechnologie der Fall. Hier bestehen Cluster aus verschiedenen Organisationen, Unternehmen, Universitäten und Forschungseinrichtungen.³ Die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen hängt daher von vorhandenen organisationalen Fähigkeiten in den wichtigen Branchen ab.⁴ Kanta Ray et al. sowie Dosi et al. sehen den fähigkeitsorientierten Ansatz als Ausgangspunkt zur Analyse der Entwicklung von organisationalen Fähigkeiten in Volkswirtschaften.⁵

4.7 Erklärungsbeitrag für strategische Allianzen

Strategische Allianzen wurden aus der Perspektive des fähigkeitsorientierten Ansatzes bislang nur wenig betrachtet.⁶ Bisherige Beiträge fokussieren auf den Aufbau von organisationalen Fähigkeiten durch das organisationale Lernen mit dem Partnerunternehmen in einer strategischen Allianz.⁷ Nooteboom sieht den Ansatz als integrierte Perspektive auf strategische Allianzen und daher als vielversprechende Grundlage für zukünftige Forschungsarbeiten.⁸ Insbesondere, da der Ansatz dynamische Wettbewerbsumwelten betrachtet, die auch bei strategischen Allianzen eine Rolle spielen. Explizit bewerten Sanchez und Heene den Ansatz als neue Sichtweise auf strategische Allianzen.⁹ Auch Selsky et al. sehen Anwendungspotential des Ansatzes, weisen jedoch darauf hin, dass dieses erst überprüft werden muss.¹⁰

Aus der Perspektive des fähigkeitsorientierten Ansatzes werden strategische Allianzen mit Synergieeffekten begründet.¹¹ Die Sichtweise auf Unternehmen als offene Systeme ermöglicht die Einbeziehung von Netzwerken in die Betrachtung.¹² Daher werden mit Kooperation

¹ Vgl. Best (2001), S. 115; Teece (1998b), S. 135.

² Vgl. Blundel (2006), S. 331.

³ Vgl. Deeds et al. (1999), S. 224.

⁴ Vgl. Kanta Ray et al. (2004), S. 481.

⁵ Vgl. Dosi et al. (1998), S. 13; Kanta Ray et al. (2004), S. 463.

⁶ Vgl. Madhok (2000), S. 277.

⁷ Vgl. von der Oelsnitz (2003), S. 193.

⁸ Vgl. Nooteboom (2004), S. 185.

⁹ Vgl. Sanchez, Heene (1997b), S. 314.

¹⁰ Vgl. Selsky et al. (2007), S. 78–79.

¹¹ Vgl. Grant (2002), S. 86.

¹² Vgl. Sanchez, Heene (1997b), S. 314.

und Wettbewerb auch Elemente von Co-opetition in die theoretische Betrachtung integriert.¹ Madhok betont, dass koevolutionäre Prozesse zwischen den Partnerunternehmen betrachtet werden, die bislang wenig untersucht wurden.²

4.8 Bewertung

Teece et al. sehen in dem fähigkeitsorientierten Ansatz einen neuen Rahmen, um die Erkenntnisse verschiedener anderer theoretischer Ansätze zu einem eklektischen Ansatz im strategischen Management zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen zusammenzufügen.³ Über die Synthese verschiedener existierender Erklärungsansätze können Organisationen und ihr Verhalten in komplexen Wettbewerbsumgebungen besser erklärt werden, argumentieren Poole und Van de Ven.⁴ Hagel und Brown sehen neue Anknüpfungspunkte an die Industrieökonomie und die neue Institutionenökonomie.⁵ Diese Synthese des fähigkeitsorientierten Ansatzes und die aktuelle Diskussion im strategischen Management um seine Bedeutung bieten die Grundlage für die weitere Entwicklung.⁶

Moldaschl wendet gegenüber dem fähigkeitsorientierten Ansatz ein, dass dieser in sich tautologisch ist.⁷ Dies bezieht sich auf die grundlegende Annahme des fähigkeitsorientierten Ansatzes, dass unterschiedliche Unternehmensergebnisse auf unterschiedliche Fähigkeiten und unterschiedliche Ressourcen zurückzuführen sind. Eine eindeutige Zurechenbarkeit von organisationalen Fähigkeiten zu Wettbewerbsvorteilen ist in der Regel nicht möglich.⁸ Nach Moldaschl ist die Terminologie von dynamischen Fähigkeiten wenig trennscharf.⁹ Auch Foss, Freiling et al. und Rasche merken an, dass zentrale Begriffe, wie Unternehmensergebnis, Fähigkeiten und Ressourcen nicht eindeutig definiert sind.¹⁰ Die Zusammensetzung von organisationalen Fähigkeiten aus Ressourcen und organisationalen Routinen ist unklar, schreiben Lawson und Samson, darüber hinaus weist der Zusammenhang zwischen dynamischen Fä-

¹ Vgl. Sanchez, Heene (1997b), S. 314.

² Vgl. Madhok (2000), S. 280 und S. 292–294.

³ Vgl. Teece et al. (1997), S. 515; Teece, Pisano (1998), S. 210.

⁴ Vgl. Poole, Van de Ven (1989), S. 568.

⁵ Vgl. Hagel, Brown (2005), S. 85.

⁶ Vgl. Freiling et al. (2006b), S. 9; Lengnick-Hall, Wolff (1999), S. 1130; Mahoney (1993), S. 188.

⁷ Vgl. Moldaschl (2006), S. 3.

⁸ Vgl. Bresser et al. (2000), S. 11; Cavusgil et al. (2007), S. 164; Coyne et al. (1997), S. 42.

⁹ Vgl. Moldaschl (2006), S. 26.

¹⁰ Vgl. Foss (1997), S. 346; Freiling et al. (2006b), S. 7; Rasche (1994), S. 398.

higkeiten und organisationalem Lernen Erkenntnislücken auf.¹ Foss und Pedersen sehen teilweise eine unklare Abgrenzung zwischen Fähigkeiten, Routinen und der Rolle des Individuums.² Abell et al. kritisieren die aggregierte Sichtweise des fähigkeitsorientierten Ansatzes und räumen individuellen Fähigkeiten eine höhere Bedeutung ein, um Wettbewerbsvorteile zu erklären.³ Hofstede stellt dar, dass die Beiträge zum fähigkeitsorientierten Ansatz vor allem aus dem anglo-amerikanischen Raum stammen und unter Umständen eine Anpassung in anderen Kulturbereichen notwendig ist.⁴

Desweiteren ist erst über eine ex-post Betrachtung eine Einschätzung der Bedeutung organisationaler Fähigkeiten möglich, wie verschiedene Autoren einräumen.⁵ Diese beschränkt sich außerdem auf einen kurzen Zeitraum, da die Bedeutung organisationaler Fähigkeiten stark von Veränderungen in der Wettbewerbsumwelt abhängig ist.⁶

In Zusammenhang mit Kompetenzen stellt sich die Frage nach der geeigneten Analyseinheit im fähigkeitsorientierten Ansatz. Wenn organisationale Routinen komplementär verbundene individuelle Fähigkeiten sind und organisationale Fähigkeiten komplementäre organisationale Routinen und Ressourcen und diese wiederum zu Kompetenzen der Organisation verbunden werden, gestaltet sich die Wahl der Analyseinheit schwierig, erläutert Levinthal.⁷ Trotz dieser bislang offenen Fragestellung haben sich organisationale Fähigkeiten als Analyseinheit in der Wissenschaft behauptet.⁸

Den Tautologievorwurf weist Freiling zurück und zeigt auf, dass die stetige Weiterentwicklung des Ansatzes viele Tautologien auflöst.⁹ Demnach scheint eine breitere empirische Fundierung des fähigkeitsorientierten Ansatzes notwendig zu sein.¹⁰ Insbesondere, da bislang nur wenige empirische Arbeiten existieren, die explizit den fähigkeitsorientierten Ansatz als Grundlage haben.¹¹ Eisenhardt und Martin wenden gegenüber der Kritik, dynamische Fähig-

¹ Vgl. Lawson, Samson (2001), S. 380.

² Vgl. Foss, Pedersen (2004), S. 343.

³ Vgl. Abell et al. (2007), S. 3.

⁴ Vgl. Hofstede (1993), S. 18.

⁵ Vgl. Barnett (2005a), S. 203; Grant (1991), S. 121; Lawson, Samson (2001), S. 380; Wallin (2005), S. 176.

⁶ Vgl. Bresser et al. (2000), S. 11.

⁷ Vgl. Levinthal (2000), S. 364.

⁸ Vgl. Levinthal (2000), S. 365.

⁹ Vgl. Freiling (2004b), S. 413.

¹⁰ Vgl. Augier, Teece (2007), S. 188; Barney et al. (2001), S. 632; Teece et al. (1997), S. 511.

¹¹ Vgl. Cavusgil et al. (2007), S. 165; Kraatz, Zajac (2001), S. 653; Marsh, Stock (2003), S. 147.

keiten seien unscharf, ein, dass bereits erfolgreich dynamische Fähigkeiten identifiziert und untersucht worden sind.¹ Auch Kraatz und Zajac halten dynamische Fähigkeiten für eindeutig identifizierbar.² Daher folgern Eisenhardt und Martin sowie Helfat, dass das empirische Potenzial beim fähigkeitsorientierten Ansatz höher ist als bei anderen theoretischen Ansätzen.³ Allerdings weisen Hitt et al. auf das Problem der Messung organisationaler Fähigkeiten hin.⁴ Baaij et al. vermissen einen eindeutigen empirischen Beweis, wie Wettbewerbsvorteile in der Logik des Ansatzes entstehen.⁵ Proff kritisiert, dass zum fähigkeitsorientierten Ansatz bislang überwiegend statische Untersuchungen durchgeführt wurden und sieht dynamische Untersuchungen, die stärker Faktoren der Wettbewerbsumwelt integrieren, als notwendige Erweiterung.⁶

Erste theoretische Überlegungen zu der stärkeren Detaillierung von dynamischen Fähigkeiten unternahmen Dougherty et al., indem sie die Bedeutung von organisationalen Routinen und individuellen Fähigkeiten untersuchen und analysieren, dass dynamischen Fähigkeiten besondere Regeln und Verhalten zugrunde liegen, die innovatives Verhalten des Unternehmens insgesamt erst ermöglichen.⁷ Insbesondere die Integration und Untersuchung der individuellen Fähigkeiten als kleinsten Baustein des fähigkeitsorientierten Ansatzes ist ein zukünftiges Forschungsfeld.⁸ Eine erste Untersuchung über die Bedeutung des Verhaltens von Unternehmensführern und ihrer Rolle im Rahmen von dynamischen Fähigkeiten liegt von Adner und Helfat vor.⁹

Struktur und Dynamik

Intensiv diskutiert wird das Verhältnis von Struktur und Dynamik, so identifizieren Schreyögg und Kliesch bei dynamischen Fähigkeiten ein entstehendes Paradoxon durch die Verfes-

¹ Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1107.

² Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1106; Kraatz, Zajac (2001), S. 653.

³ Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1108; Helfat (2000), S. 955..

⁴ Vgl. Hitt et al. (1998a), S. 13.

⁵ Vgl. Baaij et al. (2007), S. 93.

⁶ Vgl. Proff (2007), S. 157.

⁷ Vgl. Dougherty et al. (2004), S. 13.

⁸ Vgl. Castanias, Helfat (2001), S. 674; Davis (2004), S. 41; Felin, Foss (2004), S. 24; Foss, Pedersen (2004), S. 343; Foss (2005), S. 36.

⁹ Vgl. Adner, Helfat (2003), S. 1013.

tigung von Handlungsmustern und den Erhalt von Flexibilität.¹ Hülsmann und Wycsik sehen eine Balancierungsnotwendigkeit zwischen Flexibilität auf der einen und Stabilität auf der anderen Seite.² Dieses Paradoxon zwischen Strukturierung und Adaption erkennt auch Volberda, wie nachfolgende Darstellung illustriert.³

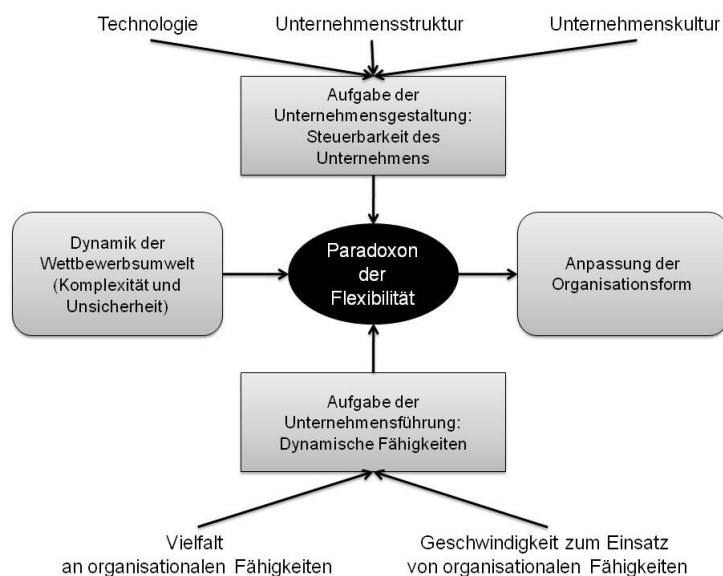


Abb. 51: Paradoxon der Flexibilität⁴

Forte et al. belegen, dass die Struktur stark von der Wettbewerbsumwelt abhängig ist.⁵ Es wird deutlich, dass Unternehmen zum einen über Strukturen, Technologien und eine Unternehmenskultur eine Steuerbarkeit gewährleisten müssen. Zum anderen müssen dynamische Fähigkeiten die Flexibilität des Unternehmens herbeiführen, um auf die Dynamik der Wettbewerbsumwelt reagieren zu können und eine Anpassung zu erzielen. Dynamischen Fähigkeiten wird eine wichtige Rolle innerhalb des Adaptionsprozesses von Unternehmen an die Anforderungen der Wettbewerbsumwelt zugewiesen. Dies deutet auf ein Spannungsfeld hin, in dem Fähigkeiten Zusammenhänge zwischen Strukturen des Unternehmens und der Wettbewerbsumwelt beschreiben.⁶ Allerdings weisen Cyert und March darauf hin, dass es Unternehmen aufgrund der begrenzten Rationalität unmöglich ist, die Anforderungen der Wettbe-

¹ Vgl. Schreyögg, Kliesch (2004), S. 10–11; Schreyögg, Kliesch (2006), S. 464–465.

² Vgl. Hülsmann, Wycisk (2006), S. 328.

³ Vgl. Volberda (1996), S. 361. Dieses Paradoxon bei der Gestaltung von Unternehmen sieht auch Grant. Vgl. Grant (2005), S. 519.

⁴ Volberda (1996), S. 366.

⁵ Vgl. Forte et al. (2000), S. 769.

⁶ Vgl. Tushman, Smith (2004), S. 13.

werbsumwelt optimal zu treffen.¹ Barney kritisiert in diesem Zusammenhang, dass der fähigkeitsorientierte Ansatz mitnichten einen dynamischen Charakter aufweist, da dynamische Fähigkeiten implizit statisch sind.² Pettigrew und Hatum sehen sowohl in dynamischen Fähigkeiten als auch in der Strukturierung von Prozessen Treiber von Flexibilität, die in dynamischen Wettbewerbsumwelten von hoher Bedeutung ist.³ Hamel, Prahalad sowie Hagen und Lodha verweisen in diesem Kontext auf die Bedeutung der Unternehmensführung, insbesondere in dynamischen Wettbewerbsumwelten.⁴ Grundsätzlich wirft der fähigkeitsorientierte Ansatz die Fragestellung nach Voluntarismus und Determinismus auf, die bereits in Zusammenhang mit der evolutionären Ökonomie diskutiert wird.⁵

Weitere Ansätze

Porter stellt die Wirkung dynamischer Fähigkeiten in Frage und betont, dass eine schnelle Reaktion auf Veränderungen kein geeignetes Verhalten für Unternehmen ist, da keine dauerhaften Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.⁶ Dementsprechend sollte die Unternehmensführung eine Unternehmensstrategie erarbeiten und darauf alle Unternehmensaktivitäten abstellen.⁷ Allerdings besteht grundsätzlich eine Kompatibilität beider Ansätze, wenn die Aktivitäten von Unternehmen, wie sie in Beiträgen der Industrieökonomie beschrieben werden, mit organisationalen Fähigkeiten gleichgesetzt werden.⁸ Eine stärkere Einbeziehung von Erkenntnissen der Industrieökonomie, etwa der Diskussion um strategische Gruppen in den fähigkeitsorientierten Ansatz, verspricht nach Durisin und von Krogh, neue Erkenntnisse.⁹ Vertreter der neuen Institutionenökonomie verweisen auf die hohe Bedeutung von Transaktionen bei organisationalen Fähigkeiten und sprechen diesen ab, eine adäquate Analyseinheit darzustellen, da sie zu komplex seien und eine Untersuchung daher kaum möglich erscheint.¹⁰ Eine weitere Integration von Ansätzen aus der neuen Institutionenökonomie und dem fähigkeits-

¹ Vgl. Cyert, March (1963), S. 215.

² Vgl. Barney, Clark (2007), S. 259.

³ Vgl. Hatum, Pettigrew (2006), S. 117.

⁴ Vgl. Hagen, Lodha (2004), S. 65; Hamel, Prahalad (2005), S. 155.

⁵ Vgl. Hrebiniak, Joyce (1985), S. 659.

⁶ Vgl. Porter (1996), S. 64; Porter (1999a), S. 75.

⁷ Vgl. Porter (1999a), S. 75.

⁸ Vgl. Porter (1991b), S. 102.

⁹ Vgl. Durisin, von Krogh (2005), S. 63.

¹⁰ Vgl. Williamson (1998), S. 28.

orientierten Ansatz ist notwendig, wird aber selten praktiziert.¹ Der Integration der Transaktionskostentheorie räumen Proff, Jacobides und Winter bei der weiteren Entwicklung eine hohe Bedeutung ein.² Darüber hinaus erweitert der fähigkeitsorientierte Ansatz bestehende theoretische Ansätze, wie etwa die evolutionäre Ökonomie.³ Zusätzlich werden auch neue Forschungsfelder in der wirtschaftshistorischen Forschung eröffnet.⁴

Auswirkungen auf die Unternehmenspraxis

Der fähigkeitsorientierte Ansatz gewinnt bei der Strategieentwicklung von Unternehmen immer mehr an Bedeutung, stellt Warren fest.⁵ Jedoch sehen Sydow und Ortmann bei der Übertragung des fähigkeitsorientierten Ansatzes auf die Unternehmenspraxis Schwierigkeiten.⁶ Nur wenige Beiträge beschreiben bisher die Anwendbarkeit des fähigkeitsorientierten Ansatzes für die Unternehmenspraxis.⁷ Grundsätzlich räumen verschiedene Autoren dem fähigkeitsorientierten Ansatz jedoch eine große Bedeutung für die Praxis ein, da sich andere Empfehlungen ableiten lassen als aus der Industrieökonomie.⁸ Jedoch erschwert der abstrakte Charakter des fähigkeitsorientierten Ansatzes die Operationalisierbarkeit für die Unternehmenspraxis.⁹ So existieren derzeit nur wenige Methoden zur Unterstützung der Unternehmensführung.¹⁰ Ein erster Ansatz ist die Entwicklung von unterstützenden Werkzeugen, zum Beispiel die „Skill Matrix“ von Polat und Aslan.¹¹ Bei der Anwendung dieses Werkzeugs werden Soll- und Ist-Zustand einer organisationalen Fähigkeit miteinander verglichen.¹²

¹ Vgl. Darnall, Edwards (2006), S. 318; Williamson (1999b), S. 1106. Einen ersten Ansatz unternehmen Capron und Mitchell, indem sie Elemente der neuen Institutionenökonomie und des fähigkeitsorientierten Ansatzes verbinden. Vgl. Capron, Mitchell (2004), S. 169–170.

² Vgl. Jacobides, Winter (2003), S. 2; Proff (2004), S. 106–107.

³ Vgl. Dosi et al. (2000), S. 12.

⁴ Vgl. Buenstorf, Murmann (2005).

⁵ Vgl. Warren (1999), S. 31.

⁶ Vgl. Sydow, Ortmann (2001), S. 7. Schneider und Lieb stellen ein Defizit an adäquaten Lehrbüchern und Fallstudien fest. Vgl. Schneider, Lieb (2004), S. 183.

⁷ Vgl. Marino (1996), S. 50.

⁸ Vgl. Buenstorf, Murmann (2005), S. 549; Kolarik, Kremsner (2006), S. 471–472; Nunes et al. (2007), S. 3–4.

⁹ Vgl. Buenstorf, Murmann (2005), S. 548; Kraatz, Zajac (2001), S. 653; Wallin (2005), S. 176.

¹⁰ Vgl. Volberda (2004), S. 40.

¹¹ Vgl. Polat, Asan (2005), S. 74.

¹² Eine Anwendung der „Skill-Matrix“ beschreiben Fitzek et al.. Vgl. Fitzek et al. (2004), S. 190.

Ob der Ansatz vermag, Theorie und Praxis im Sinne einer stärkeren wissenschaftlichen Unternehmensführung anzunähern, bleibt abzuwarten.¹

Forschungsrichtung

Lazonick und Prencipe sehen in dem fähigkeitsorientierten Ansatz einen neuen Zugang zur Analyse von Unternehmen in dynamischen Wettbewerbsumgebungen.² Darüber hinaus ergeben sich neue Einblicke in die Organisationsgestaltung, wie Starbuck und Nystrom feststellen.³ Eine Bewertung des fähigkeitsorientierten Ansatzes kann zum aktuellen Zeitpunkt nur begrenzt vorgenommen werden, da er noch vergleichsweise neu ist und daher in wichtigen Aspekten noch kontrovers diskutiert wird, wie Freiling et al. und Grant konstatieren.⁴ Ein geschlossener fähigkeitsorientierter Ansatz existiert nach Freiling et al. noch nicht.⁵ Farjoun sieht es daher als unklar an, ob die gegenwärtigen Erkenntnisse die erhofften Antworten auf die Frage geben können, wie Wettbewerbsvorteile in dynamischen Wettbewerbsumgebungen entstehen.⁶ Poole und Van de Ven argumentieren grundsätzlich, dass kein theoretischer Ansatz eine umfassende Erklärung aller Phänomene leisten kann.⁷ Langlois und Foss erkennen in dem fähigkeitsorientierten Ansatz das Potential, zu einer neuen generellen Theorie der Erklärung von Organisationen zu werden.⁸ Dies beschreibt auch Nelson, indem er den fähigkeitsorientierten Ansatz als bedeutsamer sieht als die evolutionäre Ökonomie.⁹ Shane und Venkataraman sehen darüber hinaus Forschungsbedarf bei der Gründung dynamischer Fähigkeiten und öffnen den fähigkeitsorientierten Ansatz in Richtung Unternehmensgründungen.¹⁰ Eine einheitliche Forschungsmethodik hat sich innerhalb des fähigkeitsorientierten Ansatzes noch nicht durchsetzen können, schreibt Foss.¹¹ Insbesondere die dynamische Betrachtungs-

¹ Vgl. zu Knyphausen-Aufseß (1997), S. 100–101.

² Vgl. Lazonick, Prencipe (2005), S. 501–502.

³ Vgl. Starbuck, Nystrom (1981), S. xix.

⁴ Vgl. Grant (1996), S. 384; Freiling et al. (2006a), S. 39.

⁵ Vgl. Freiling et al. (2007), S. 4.

⁶ Vgl. Farjoun (2007), S. 207.

⁷ Vgl. Poole, Van de Ven (1989), S. 570.

⁸ Vgl. Langlois, Foss (1997), S. 26.

⁹ Vgl. Nelson (1991), S. 72.

¹⁰ Vgl. Shane, Venkataraman (2000), S. 219.

¹¹ Vgl. Foss (2005), S. 36.

weise sieht Davis als neue methodische Herausforderung.¹ Wang und Ahmed sehen die Schaffung einer einheitlichen Forschungsmethodik als zukünftige Aufgabe.² Neben traditionellen empirischen qualitativen und quantitativen Forschungsansätzen bieten sich hier auch jüngere Methoden, wie der System Dynamics Ansatz, an.³

Abschließend kann angemerkt werden, dass der fähigkeitsorientierte Ansatz auf dem Weg ist, sich zu einem gleichberechtigten Ansatz im strategischen Management und der Organisationstheorie zu entwickeln, wie die Industrieökonomie, die neue Institutionenökonomie oder der ressourcenorientierte Ansatz.⁴ Mit der Erklärung von Unternehmen in dynamischen Umgebungen und ihrer organisationalen Fähigkeiten hat der fähigkeitsorientierte Ansatz ein Alleinstellungsmerkmal, wie Eisenhardt und Martin betonen.⁵ Cepeda und Vera plädieren daher für die Integration dynamischer Fähigkeiten in die zukünftige Entwicklung von Modellen des strategischen Managements.⁶ Teece et al. sehen ein breites Potential an zukünftigen Forschungsthemen, die zur weiteren Entwicklung dieses theoretischen Ansatzes beitragen können.⁷ Idealerweise wird der fähigkeitsorientierte Ansatz Ausgangspunkt einer neuen Interaktion zwischen der Wissenschaft und der Praxis, wie Pettigrew sie einfordert.⁸

4.9 Zwischenfazit

Der dargestellte fähigkeitsorientierte Ansatz reflektiert stärker als die anderen betrachteten Ansätze eine hohe Dynamik in der Wettbewerbsumwelt vieler Unternehmen und fokussiert auf interne Prozesse als Erklärungsansatz. Da die Zunahme strategischer Allianzen von Unternehmen, unter anderem von Jarratt als Folge einer hohen Dynamik in der Wettbewerbsumwelt vieler Unternehmen eingeschätzt wird, scheint sich der fähigkeitsorientierte Ansatz als theoretische Grundlage zur Untersuchung von Phänomenen in Zusammenhang mit strategischen Allianzen zu eignen.⁹ Darüber hinaus adressiert er die Erklärung unterschiedlicher

¹ Vgl. Davis (2004), S. 41.

² Vgl. Wang, Ahmed (2007), S. 43.

³ Vgl. Burke (2006), S. 5. Den System Dynamics Ansatz verwendet unter anderem Größler zur Analyse von organisationalen Fähigkeiten. Vgl. Größler (2006), S. 101.

⁴ Vgl. Tallman, Fladmoe-Lindquist (2002), S. 116; Williamson (1999b), S. 1106.

⁵ Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1106.

⁶ Vgl. Cepeda, Vera (2007), S. 534.

⁷ Vgl. Teece et al. (1997), S. 510.

⁸ Vgl. Pettigrew (2001), S. S69.

⁹ Vgl. Jarratt (2004), S. 287.

Wettbewerbsvorteile zwischen Unternehmen und bietet damit auch Potenzial für die Erklärung der unterschiedlichen Erfolgsquoten bei strategischen Allianzen, der Forschungsmotivation der vorliegenden Arbeit. Daher werden die abgeleiteten Forschungsfragen, aus welchen Prozessen und Strukturen Allianzfähigkeit besteht und wie sich Allianzfähigkeit entwickelt, im folgenden Kapitel unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlage des fähigkeitsorientierten Ansatzes diskutiert.

5 Allianzfähigkeit

Verschiedene Autoren belegen, dass strategische Allianzen spezielle Strukturen und Prozesse in Unternehmen erfordern.¹ Aderhold zeigt im Hinblick auf hohe Misserfolgsquoten bei strategischen Allianzen, dass viele Unternehmen notwendige Strukturen und Prozesse häufig nicht hinreichend entwickelt haben.² Lewis, Simonin und Porrini folgern, dass Unternehmen zur Durchführung strategischer Allianzen eine spezielle organisationale Fähigkeit benötigen, die den Allianzerfolg beeinflusst.³ So belegt Kuglin, dass ohne eine entsprechende organisationale Fähigkeit die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns strategischer Allianzen steigt.⁴ Mowery et al. identifizieren, dass diese organisationale Fähigkeit besonders für strategische Allianzen in einer dynamischen Wettbewerbsumwelt relevant ist.⁵ Lam und Barkema et al. belegen die Notwendigkeit einer entsprechenden Fähigkeit vor dem Hintergrund internationaler Allianzen.⁶ Anand, Khanna sowie Kauffeld et al. führen als Indiz für die hohe Bedeutung von Fähigkeiten und Wissen in Zusammenhang mit strategischen Allianzen die Existenz von Unternehmensberatungen an, die sich auf strategische Allianzen spezialisiert haben.⁷ Auch in der Unternehmenspraxis wird die Thematik aufgegriffen. So widmet sich die Zeitschrift *Forbes* unter dem Schlagwort „partnering skills“ Unternehmen, denen es besonders erfolgreich gelingt, strategische Allianzen zu bilden und in das eigene Geschäftsmodell zu integrieren.⁸ Dabei werden spezielle Prozesse hervorgehoben, die Unternehmen entwickelt haben, um strategische Allianzen zu bilden und zu steuern. Auch eine Untersuchung der Unternehmensberatung McKinsey sieht spezielle Prozesse als Grundlage für erfolgreiche Allianzen.⁹ Die Beratungsgesellschaft IBM Business Consulting kommt in einer Untersuchung zu dem Ergebnis,

¹ Vgl. Baldwin, Clark (1997), S. 85; Boddy et al. (2001), S. 196; Capaldo (2007), S. 585; Cunningham (2002), S. 280; Hagedoorn, Narula (1996), S. 281; Jacobides, Billinger (2006), S. 249; Pitsis et al. (2005), S. 71–72; ul-Haq (2005), S. 82; White (2000), S. 338. Strategische Allianzen sind, wie ähnliche Prozesse, zum Beispiel Fusionen, mit hoher Komplexität verbunden, vergleichen Osborn und Hagedoorn. Vgl. Osborn, Hagedoorn (1997), S. 267.

² Vgl. Aderhold (2005), S. 115.

³ Vgl. Lewis (1994), S. 17; Porrini (2004), S. 547; Simonin (1997), S. 1152.

⁴ Vgl. Kuglin (2002), S. 241.

⁵ Vgl. Dyer et al. (2001), S. 43; Grant (2005), S. 168; Heimeriks, Duysters (2007), S. 26; Kutschker (2003a), S. 237; Mowery et al. (1996), S. 77; Powell (1998), S. 239; Wang, Zajac (2007), S. 1295.

⁶ Vgl. Barkema et al. (2004), S. 296; Lam (1997), S. 974.

⁷ Vgl. Anand, Khanna (2000), S. 298; Kauffeld et al. (2007), S. 7.

⁸ Vgl. Bhimani (2003), S. 55; Forbes (2001), S. 64.

⁹ Vgl. Manyika et al. (2007), S. 2.

dass fehlende Erfahrung, Strukturen und Prozesse ein Grund sind, warum Unternehmen keine strategischen Allianzen aufbauen.¹ Bislang wurden unternehmensinterne Prozesse und Strukturen in Zusammenhang mit strategischen Allianzen in der Forschung zu strategischen Allianzen vernachlässigt oder ausschließlich in Teilaspekten betrachtet, wie verschiedene Autoren konstatieren.² Kumar, Nti sowie Hitt et al. ergänzen, dass insbesondere die Bedeutung der Dynamik in Zusammenhang mit strategischen Allianzen nicht in ausreichendem Maße berücksichtigt worden ist.³ Demzufolge ordnen verschiedene Autoren die Betrachtung unternehmensinterner Prozesse, die bei dem Aufbau und der Durchführung von strategischen Allianzen ablaufen, als neuen Forschungsansatz ein.⁴ Heimeriks und Duysters grenzen zwei Forschungsansätze auf strategische Allianzen voneinander ab:⁵

- (1) Einen ersten Forschungsansatz mit Fokus auf die organisationalen Fähigkeiten und Abläufe innerhalb strategischer Allianzen. Dieser traditionelle Forschungsansatz wird in der Regel von der neuen Institutionenökonomie und den meisten Beiträgen des ressourcensowie des wissensbasierten Ansatzes gewählt.
- (2) Einen zweiten Forschungsansatz mit Fokus auf die organisationalen Fähigkeiten und Abläufe in den an strategischen Allianzen beteiligten Unternehmen. Neben dem fähigkeitsorientierten Ansatz ist die Industrieökonomie tendenziell dieser Betrachtungsweise zuzuordnen, untersucht allerdings ausschließlich strategische Allianzen als Element der Unternehmensstrategie. Eine Betrachtung der unternehmensinternen Prozesse unterbleibt.

In der nachfolgenden Abbildung von de Man werden die unterschiedlichen Forschungsansätze verdeutlicht.

¹ Vgl. IBM Business Consulting Service (2006), S. 25.

² Vgl. Brusoni, Prencipe (2001), S. 1025; Hemphill, Vonortas (2003), S. 266; Hitt et al. 2000, S. 464; Ireland et al. (2002), S. 414; Osborn, Hagedoorn (1997), S. 268; Sampson (2005), S. 1009; Salk, Vora (2006), S. 383; Simonin (1999b), S. 465; Todeva, Knoke (2005), S. 142.

³ Vgl. Hitt et al. (2000), S. 464; Kumar, Nti (1998), S. 357.

⁴ Vgl. Draulans et al. (2003), S. 152; Gomes-Casseres (2006), S. 49; Gulati (2007), S. 272; Lam (2004), S. 66; Park, Zhou (2005), S. 550; Sarkar et al. (2004), S. 2. Auch Sydow und Windeler weisen auf den Aspekt hin, dass strategische Allianzen bei der Betrachtung unternehmensinterner Prozesse in der Forschung bislang oft vernachlässigt wurden. Vgl. Sydow, Windeler (1999), S. 4.

⁵ Vgl. Heimeriks, Duysters (2005a), S. 262–263. Analog argumentieren Vlaar et al., die ebenfalls zwischen zwei unterschiedlichen Forschungsansätzen unterscheiden, allerdings berechtigterweise eine gewisse Überschneidung feststellen. Vgl. Vlaar et al. (2007), S. 438.

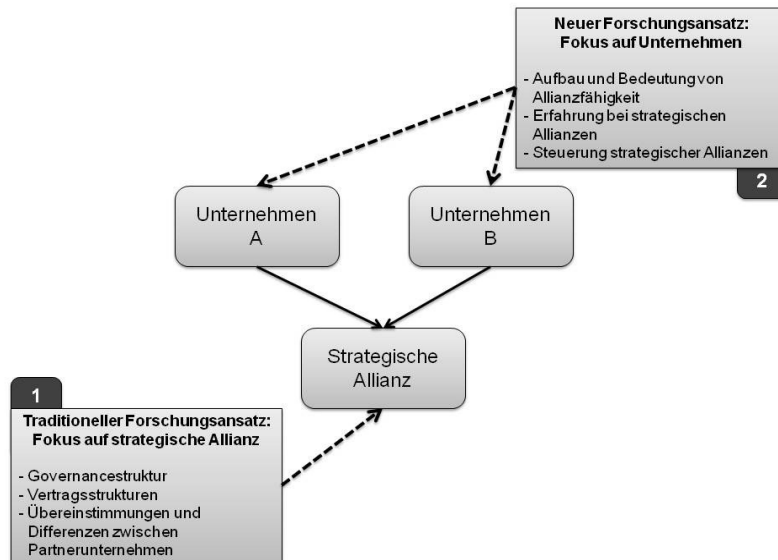


Abb. 52: Allianzfähigkeit als neuer Forschungsansatz¹

Duysters et al. und Freiling ergänzen als möglichen dritten Ansatz die Forschung zu Netzwerken und begründen dies mit speziellen Fähigkeiten, die ausschließlich Netzwerken zugeordnet werden können.² Dieser Forschungsansatz wird im Folgenden jedoch ebenso von der Betrachtung ausgeklammert, wie der traditionelle Forschungsansatz mit Fokus auf strategische Allianzen, da organisationale Fähigkeiten von Unternehmen im Mittelpunkt der Untersuchung stehen. Daher wird der Forschungsansatz mit Fokus auf Unternehmen als Grundlage ausgewählt.

Sakakibara identifiziert besonders in diesem Forschungsansatz neue Fragestellungen für die Forschung zu strategischen Allianzen.³ Verschiedene Autoren erwarten von der Forschung aus der Perspektive des fähigkeitsorientierten Ansatz heraus neue Erkenntnisse, da dieser einen neuen theoretischen Erklärungsrahmen für das Verhalten von Unternehmen in Zusammenhang mit strategischen Allianzen bietet.⁴ Andere Autoren ergänzen, dass diese Forschungen auch zu einer weiteren theoretischen Fundierung organisationaler und dynamischer Fä-

¹ De Man (2001), S. 66.

² Vgl. Duysters et al. (2003), S. 7; Freiling (2005), S. 72. Mit Allianzfähigkeit als Analyseeinheit werden Netzwerke in dem vorliegenden Beitrag nur sekundär berücksichtigt. Phänomene wie Netzwerkmanagement, die Duschek et al. diskutieren, werden nicht betrachtet. Vgl. Duschek et al. (2005), S. 151. Möller et al. fordern die Integration von Forschung zu Netzwerken in den fähigkeitsorientierten Ansatz. Vgl. Möller et al. (2002), S. 13.

³ Vgl. Sakakibara (1997), S. 159.

⁴ Vgl. Faulkner, de Rond (2001a), S. 376; Powell et al. (1996), S. 119-120; Zahra, George (2002b), S. 150.

higkeiten beitragen, da der Ansatz im Bereich strategischer Allianzen erweitert wird.¹ So stellt die Betrachtung einer organisationalen Fähigkeit, die der Bildung und Steuerung von Allianzen zugrunde liegt, im fähigkeitsorientierten Ansatz eine neue Perspektive dar. Bucic, Gudergan und Zollo et al. identifizieren, dass auch im fähigkeitsorientierten Ansatz die Beiträge bislang überwiegend auf den traditionellen Forschungsansatz und nicht auf die an Allianzen beteiligten Unternehmen fokussieren.²

Zwar weisen verschiedene Vertreter des fähigkeitsorientierten Ansatzes darauf hin, dass Unternehmen in Zusammenhang mit strategischen Allianzen spezielle Erfahrungen sowie Routinen und Ressourcen aufbauen, die in einer organisationalen Fähigkeit münden, die als Allianzfähigkeit bezeichnet wird.³ Diese wurde bislang in der wissenschaftlichen Literatur jedoch nur unzureichend behandelt, konstatieren verschiedene Autoren.⁴ Insbesondere die einzelnen Komponenten wurden bislang kaum untersucht.⁵ So wird in verschiedenen Beiträgen die Existenz einer Allianzfähigkeit in Zusammenhang mit dem Erfolg strategischer Allianzen angenommen, eine genauere Untersuchung erfolgt jedoch nicht, belegen von der Oelsnitz sowie Heimeriks und Duysters.⁶ Capaldo stellt fest, dass sich die Erforschung von Allianzfähigkeit noch in den Anfängen befindet und verhältnismäßig wenig theoretische wie empirische Beiträge existieren.⁷ Mowery et al. und Ouden et al. führen dies auf die Problematik zurück, organisationale Fähigkeiten von Unternehmen zu erfassen und zu messen.⁸ Helfat et al. ordnen Allianzfähigkeit als aktuelle Forschungsfrage im fähigkeitsorientierten Ansatz ein.⁹

¹ Vgl. Cavusgil et al. (2007), S. 165; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1108; Griffith, Harvey (2001), S. 597; Van den Bosch et al. (1999), S. 566.

² Vgl. Bucic, Gudergan (2004), S. 258; Zollo et al. (2002), S. 701.

³ Vgl. Cavusgil et al. (2007), S. 163; Child et al. (2005), S. 301; den Ouden et al. (2005), S. 154; Gulati (1999), S. 402; Helfat, Peteraf (2003), S. 1000; Hoang, Rothaermel (2005), S. 343; Kupke, Lattemann (2007); Powell (1998), S. 229; Sampson (2005), S. 1009; Simonin (1999a), S. 612; Wang, Zajac (2007), S. 1295.

⁴ Vgl. Anand, Khanna (2000), S. 300; Doz (1996), S. 56; Heimeriks, Duysters (2005a), S. 263; Kale et al. (2000), S. 234; Kelly et al. (2002), S. 20; von der Oelsnitz, Graf (2006), S. 83.

⁵ Vgl. Singh (2003), S. 259.

⁶ Vgl. Heimeriks, Duysters (2007), S. 26–27; von der Oelsnitz (2006), S. 87.

⁷ Vgl. Capaldo (2007), S. 586.

⁸ Vgl. Mowery et al. (1996), S. 78; Ouden et al. (2005), S. 154.

⁹ Vgl. Helfat et al. (2007), S. 120. Auch Maritan und Peteraf sehen in Allianzfähigkeit einen aktuellen Forschungsgegenstand. Vgl. Maritan, Peteraf (2008), S. 74.

Erste Ansätze zur Untersuchung von Allianzfähigkeit haben insbesondere Heimeriks, Duysters, Schilke sowie Gulati durchgeführt.¹

Verschiedene Autoren sehen die Forschung zu Allianzfähigkeit als eines der wichtigsten Forschungsfelder im Bereich strategischer Allianzen, sowie allgemein im strategischen Management.² Oxley sieht einen hohen Erklärungswert für Allianzfähigkeit in der Kombination von der neuen Institutionenökonomie mit dem fähigkeitsorientierten Ansatz.³ Barney und Arikan stellen fest, dass die Forschung zu Allianzfähigkeit eine wichtige Grundlage für kooperative Strategien bildet.⁴

Aufgrund hoher Misserfolgsquoten strategischer Allianzen belegen nach Hoang und Rothaermel eine Relevanz der Untersuchung von Allianzfähigkeit für die Unternehmenspraxis.⁵ Durch die steigende Anzahl strategischer Allianzen entsteht in der Praxis das Bedürfnis, die zugrundeliegenden Prozesse zu verstehen, um Optimierungen herbeizuführen.⁶ Die parallele Existenz mehrerer strategischer Allianzen verstärkt dieses Bedürfnis ebenfalls.⁷

5.1 Terminologie

Ouden et al., Heimeriks, Schreiner und Duysters weisen darauf hin, dass bislang nur wenige Beiträge existieren, die sich speziell mit Allianzfähigkeit auseinandersetzen.⁸ Allerdings wird diese in einer Vielzahl theoretischer oder praktischer Beiträge direkt oder indirekt diskutiert.

¹ Vgl. Gulati (1999), S. 402; Heimeriks, Schreiner (2002), S. 2; Heimeriks, Duysters (2003), S. 4; Heimeriks, Duysters (2005b), S. 2; Schilke (2007a), S. 24.

² Vgl. Gulati (2007), S. 272; Hemphill, Vonortas (2003), S. 260; Kale et al. (2000), S. 234; Khanna (1998), S. 351; Rothaermel, Boeker (2008), S. 74; Simonin (1999b), S. 464; von der Oelsnitz, Graf (2006), S. 83; Zaheer, Bell (2005), S. 822; Zollo et al. (2002), S. 711.

³ Vgl. Oxley (2004), S. 109.

⁴ Barney und Arikan verwenden den Begriff „kooperative Fähigkeiten“ (cooperative capabilities). Vgl. Barney, Arikan (2001), S. 175–176.

⁵ Vgl. Hoang, Rothaermel (2005), S. 333; IBM Business Consulting Service (2006), S. 24; Palmer, Mullaney (2001), S. 54.

⁶ Vgl. Harbison, Pekár (1998), S. 80; Madhok, Tallman (1998), S. 331; Mjoen, Tallman (1997), S. 271; Rothaermel, Deeds (2006), S. 430; Schuh et al. (2005), S. 52.

⁷ Vgl. Duysters et al. (1999), S. 182.

⁸ Vgl. den Ouden et al. (2005), S. 166; Heimeriks, Schreiner (2002), S. 2; Heimeriks, Duysters (2007), S. 25.

Dabei werden unterschiedliche Begrifflichkeiten verwendet.¹ In dieser Arbeit wird Allianzfähigkeit mit folgendem Begriffsverständnis verwendet.²

Definition

Allianzfähigkeit ist die Aggregation aller Prozesse und Strukturen eines Unternehmens, die in Zusammenhang mit strategischen Allianzen stehen. Allianzfähigkeit umfasst die Identifikation geeigneter Partnerunternehmen, die Initiierung, die laufende Steuerung, die mögliche Restrukturierung und das Beenden strategischer Allianzen. Ein weiterer Bestandteil von Allianzfähigkeit ist die Bildung und Steuerung multipler Allianzen als Portfolio.³

Die Definition impliziert, dass Allianzfähigkeit auch die Entwicklung geeigneter Governancestrukturen und Routinen des organisationalen Lernens umfasst, auf die Simonin und Ahuja hinweisen.⁴ Sokol und Thomas betonen, dass Allianzfähigkeit eine unternehmensübergreifende Tätigkeit darstellt, die alle Abteilungen eines Unternehmens berührt.⁵ Anslinger und Jenk erklären, dass die Fähigkeit Allianzen zu bilden, klar von anderen organisationalen Fähigkeiten im Unternehmen abgegrenzt werden kann, die etwa für die Durchführung von M&A notwendig sind.⁶ Gulati weist nach, dass die Allianzfähigkeit unabhängig von der Form der strategischen Allianzen (Vertragsallianz oder Joint Venture) ist und die Erfahrungen im Allgemeinen zwischen verschiedenen Formen übertragbar sind.⁷

Allianzfähigkeit wird von verschiedenen Autoren als dynamische Fähigkeit eingeschätzt und ist besonders in dynamischen Wettbewerbsumwelten von Bedeutung, da hier Unternehmen besonders auf externe Ressourcen und schnelle Reaktion auf Veränderungen angewiesen sind.⁸ Allianzfähigkeit unterstützt die Bildung von strategischen Allianzen und beeinflusst auf

¹ Vgl. Kale et al. (2000), S. 234; Wagner, Boutellier (2002), S. 85; Zollo et al. (2002), S. 702.

² Der alternative Begriff Kooperationsfähigkeit wird mit dem Kooperationsverhalten von Individuen assoziiert und daher nicht verwendet. Vgl. Wojda et al. (2006), S. 17. Eine ähnliche Darstellung beschreibt auch Sydow, der den Begriff Managementkompetenz verwendet. Vgl. Sydow (2003c), S. 316.

³ Eigene Definition in Anlehnung an Capaldo (2007), S. 585; Hansen et al. (2008), S. 196; Khanna (1998), S. 351; Nooteboom (2006), S. 13; Rothaermel, Deeds (2006), S. 430; von der Oelsnitz (2003), S. 201.

⁴ Vgl. Ahuja (2000b), S. 338; Simonin (1999b), S. 474.

⁵ Vgl. Sokol, Thomas (2004), S. 18–19.

⁶ Vgl. Anslinger, Jenk (2004), S. 18. Allianzfähigkeit hat aber eine analoge Bedeutung, wie die Fähigkeit zu Fusionen und Akquisitionen und wird nicht übergeordnet eingestuft, wie Wilkens et al. vorschlagen. Vgl. Wilkens et al. (2006), S. 125-135.

⁷ Vgl. Gulati (1999), S. 413.

⁸ Vgl. Anand et al. (2007), S. 4; Blomqvist (2003), S. 5 und S. 13-14; Blomqvist et al. (2004), S. 595; Brännback (2003), S. 36; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1108-1109; Jarratt (2004), S. 291; Kogut, Zander (1992), S. 395; Lewin, Volberda (1999), S. 529; Madhok, Osegowitsch (2000), S. 328; Heimeriks, Sampson (2005), S. 1028;

diesem Weg die Ressourcenkonfiguration von Unternehmen, indem neue Ressourcen für das Unternehmen erschlossen und integriert werden.¹ Über Allianzfähigkeit können Unternehmen Ressourcen und organisationale Fähigkeiten variieren und intendierte Variationen herbeiführen.² Unternehmen können über Allianzfähigkeit auch andere organisationale Fähigkeiten entwickeln oder bestehende verbessern.³ Dies bedeutet, dass Allianzfähigkeit das Unternehmen selbst verändern kann und eine dynamische Fähigkeit darstellt.⁴

Ein weiterer Verweis auf eine solche dynamische Fähigkeit ist die besondere Bedeutung von strategischen Allianzen in Situationen mit hoher Unsicherheit und hoher Dynamik der Wettbewerbsumwelt.⁵ Insbesondere in dynamischen Wettbewerbsumgebungen wird die Allianzfähigkeit als Möglichkeit angesehen, die Absorptionskapazität zu erhöhen.⁶

Allianzfähigkeit umfasst auch die Akkumulation der Erfahrungen des Unternehmens im Umgang mit strategischen Allianzen und versetzt das Unternehmen in die Lage, diese auf neue strategische Allianzen zu übertragen und weiter zu verbessern.⁷ Dabei ist Allianzfähigkeit nicht identisch mit Allianzerfahrung, wie Simonin sowie Hoang und Rothaermel abgrenzen.⁸

Definition

Allianzerfahrung ist die Grundlage zur Entwicklung von Allianzfähigkeit und umfasst alle historischen Ereignisse in Zusammenhang mit strategischen Allianzen.⁹

Strategische Allianzen bilden keine einzelnen abgeschlossenen Vorgänge, sondern stehen in Zusammenhang zueinander und führen zu Erfahrungen und Entwicklungen im Unternehmen.¹

Rothaermel, Deeds (2006), S. 432; Schreiner (2002), S. 22; Törmänen, Möller (2003), S. 4; S. 13–14; Wang, Zajac (2007), S. 1296. Heimeriks et al. verwenden den Begriff bedeutsame Ressource (high-order resource). Vgl. Heimeriks et al. (2007), S. 374.

¹ Vgl. Kogut, Zander (1992), S. 395.

² Vgl. Nooteboom (2006), S. 14.

³ Vgl. Blomqvist et al. (2004), S. 601; Madhok, Osegowitsch (2000), S. 329.

⁴ Vgl. Lee (2004), S. 112; Mathews (2003b), S. 1169..

⁵ Vgl. Beverand, Bretherton (2001), S. 88–89; Blomqvist et al. (2004), S. 601; Brusoni et al. (2001), S. 618; Cools, Roos (2005), S. 9; Ernst, Halevy (2000), S. 50; Lane, Lubatkin (1998), S. 474; Lewin et al. (1999), S. 547; Luo (2007b), S. 40; Rothaermel, Deeds (2006), S. 432.

⁶ Vgl. Van Den Bosch et al. (1999), S. 567.

⁷ Vgl. Kale et al. (2000), S. 220; Powell et al. (1996), S. 120.

⁸ Vgl. Hoang, Rothaermel (2005), S. 333, Simonin (1997), S. 1152.

⁹ Eigene Definition in Anlehnung an Rothaermel, Deeds (2006), S. 430; Simonin (1997), S. 1152.. Da viele Untersuchungen Allianzerfahrung und Allianzfähigkeit nicht differenzieren, ist zu vermuten, dass statt der intendierten Allianzfähigkeit häufig die Erfahrung gemessen wurde.

Bei dem Aufbau von Allianzfähigkeit existieren Lernkurven, beschreibt Westney.² Allianzfähigkeit ist auch von Allianzmanagement abzugrenzen, das ausschließlich auf intendierte Steuerungsaktivitäten fokussiert.

Definition

Allianzmanagement umfasst die Steuerung der Prozesse in Zusammenhang mit strategischen Allianzen.³

Allianzfähigkeit umfasst auch nicht beeinflussbare Prozesse, emergente Prozesse, Ereignisse, Pfadabhängigkeiten und Rigiditäten.⁴

Die Forschung zu Allianzfähigkeit hat im strategischen Management an Bedeutung gewonnen. Verschiedene Beiträge fokussieren auf Allianzfähigkeit oder integrieren Allianzfähigkeit in die Betrachtung. Das Ergebnis eines Literaturreviews ist in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst, in der die wichtigen Beiträge zu den Themen Allianzfähigkeit und Allianzerfahrung aufgelistet sind. Dabei werden theoretische von empirischen Beiträgen abgegrenzt (Art der Untersuchung). Bei empirischen Untersuchungen wird zusätzlich der Umfang aufgeführt. Eingeschlossen sind auch Beiträge, die Allianzfähigkeit in anderem Kontext mit betrachten. Darüber hinaus bietet die Darstellung einen Überblick über die unterschiedlichen verwendeten Begriffe. Trotz der Vielzahl an Beiträgen wurde eine theoretische Fundierung von Allianzfähigkeit in ihren einzelnen Komponenten bislang nur in Ansätzen durchgeführt, konstatieren Duysters und Heimericks.⁵ Rothaermel und Deeds sehen weiteren Forschungsbedarf.⁶

¹ Vgl. Powell et al. (1996), S. 119.

² Vgl. Westney (1988), S. 344.

³ Davon ist jedoch das Netzwerkmanagement abzugrenzen, da die Steuerung und Koordination von Netzwerken auf der Netzwerkebene stattfindet und nicht auf der Unternehmensebene, die in der vorliegenden Arbeit betrachtet wird. Vgl. Sydow, Windeler (2001), S. 134–135.

⁴ Vgl. Sydow (2003a), S. 350.

⁵ Vgl. Heimericks, Duysters (2003), S. 10; Heimericks, Duysters (2005b), S. 3.

⁶ Vgl. Rothaermel, Deeds (2006), S. 430.

Tab. 7: Veröffentlichungen zu Allianzfähigkeit und Allianzerfahrung

Begriffe	Art der Untersuchung	Autor	Jahr
„Prior affiliation“ ~ Allianzerfahrung	Empirische Untersuchung von 98 Partnerunternehmen im Jahr 1993 in der internationalen Chemieindustrie.	Saxton	1997
„Alliance Skills“ und „Alliance Capabilities“	Theoretische Beschreibung des gezielten Aufbaus von Allianzfähigkeit.	Harbison, Pekár	1997
„Collaborative Know-how“ und „Collaborative Experience“	Empirische Untersuchung von 151 Unternehmen in den USA, die die Bedeutung von Allianzfähigkeit und Allianzerfahrung belegt.	Simonin	1997
„Alliance Skills“ und „Alliance Capability“	Theoretische Beschreibung von Allianzfähigkeit auf der Basis von Untersuchungen, die durch die Unternehmensberatung Booz, Allen & Hamilton durchgeführt wurden.	Harbison, Pekár	1998
„Alliance Capability“	Spieltheoretische Betrachtung des Lernens in strategischen Allianzen, dabei Verweis auf Allianzfähigkeit.	Khanna	1998
„Ability to generate relational rents“ und „alliance experiences“	Theoretische Beschreibung von Wettbewerbsvorteilen durch strategische Allianzen, dabei Verweis auf Allianzfähigkeit.	Dyer, Singh	1998
„Relational Capability“	Theoretische Diskussion der Bedeutung von Allianzfähigkeit.	Powell	1998
„Alliance Capability“	Theoretische Beschreibung von Allianzfähigkeit und empirischer Test mit 140 Unternehmen in den USA.	Kale, Singh	1999
„Alliance Formation Capabilities“	Empirische Untersuchung von 166 internationalen Unternehmen, die belegt, dass Erfahrung wichtiger zu sein scheint, als Allianzfähigkeit.	Gulati	1999
„Collaborative Know-how“	Empirische Untersuchung von 147 Unternehmen in den USA, die die Bedeutung von Allianzfähigkeit belegt.	Simonin	1999
„Alliance Competence“	Theoretische Beschreibung von Allianzfähigkeit (Kapitel 9).	Spekman, Isabella	2000
„Kooperationskompetenz“	Theoretische Beschreibung von Allianzfähigkeit.	Amelingmeyer, Specht	2000

„Alliance Experience“ und „Alliance Capability“	Empirische Untersuchung von 212 Unternehmen in den USA, die einen hohen Einfluss der Allianzsteuerung auf das Allianzergebnis belegt.	Kale et al.	2000
„Processes that root alliances in strategy“	Theoretische Diskussion der Bedeutung von Allianzfähigkeit.	Gomes-Casseres	2000
„Alliance Capability“	Theoretische Beschreibung von Allianzfähigkeit.	De Man	2001
„Alliance Capability“	Theoretische Beschreibung von Allianzfähigkeit.	Palmer, Mullaney	2001
„Alliance Capabilities“	Umfrage unter 151 Allianzverantwortlichen.	Duysters, Heimeriks	2002
„Alliance Capability“	Empirische Umfrage unter 150 Unternehmen (branchenübergreifend; Europa und Nordamerika).	de Man, Duysters	2002
„Alliance Management“	Literatur Review zu den Themen strategische Allianzen und Allianzmanagement.	Ireland et al.	2002
„Interfirm Coordination and Cooperation Routines“	Empirische Untersuchung von 145 Unternehmen der Biotechnologie, die die Bedeutung von Allianzfähigkeit und Allianz Erfahrung belegt.	Zollo et al.	2002
„Alliance Competencies“	Empirische Untersuchung anhand von zwei Samples (Sample 1: 128 internationale Unternehmen; Sample 2: 48 internationale Unternehmen; beide Sample bestehen aus verschiedenen Branchen). Die Untersuchung misst Allianzfähigkeit jedoch in der strategischen Allianz und nicht in den beteiligten Unternehmen.	Gudergan et al.	2003
„Alliance Capability“	Umfrage unter 46 Unternehmen.	Draulans et al.	2003
„Alliance Capabilities“	Umfrage unter 151 Allianzverantwortlichen.	Duysters, Heimeriks	2003
„Kooperationskompetenz“	Theoretische Beschreibung der Bedeutung von Allianzfähigkeit.	Von der Oelsnitz	2003
„Network Capabilities“	Fallstudie aus der Informations- und Kommunikationstechnologie Industrie.	Törmänen, Möller	2003
„Alliance Capability“	Theoretische Beschreibung von Allianzfähigkeit.	Singh	2003
„Allianzmanagementkompetenz“	Theoretische Beschreibung von Allianzfähigkeit und Analyse von 25 Unternehmen (1998-2000) bezüglich eines Allianzportfolios und Längsschnittfallstudie.	Hoffmann	2003

„Network Capability“	Theoretische Diskussion der Bedeutung dynamischer Fähigkeiten in Zusammenhang mit Netzwerken.	Möller, Svahn	2003
Spezielle Fähigkeiten zur Bildung von strategischen Allianzen (skills)	Theoretische Beschreibung von Allianzfähigkeit.	Barkema et al.	2004
„Alliance Capabilities“	Empirische Untersuchung von 192 internationalen Unternehmen mit 2973 strategischen Allianzen.	Heimeriks	2004
„Alliance Capability“	Empirische Untersuchung anhand einer Befragung von 25 Unternehmensführern mit Allianzverantwortung aus 21 Unternehmen.	Sarkar et al.	2004
„Relationship Management Capability“	Theoretische Beschreibung von Allianzfähigkeit (bezeichnet als Beziehungsmanagementfähigkeit) vor dem Hintergrund dynamischer Wettbewerbsumgebungen.	Jarratt	2004
„Alliance Management“ und „Alliance Capabilities“	Theoretische Beschreibung von Allianzfähigkeit und die Bedeutung von Allianzmanagement.	Duysters et al.	2004
„Skills how to handle international joint ventures“	Empirische Untersuchung unter 21 niederländischen Unternehmen.	Barkema et al.	2004
„Alliance Capability“	Theoretische Beschreibung von Allianzfähigkeit.	Heimeriks, Duysters	2005a
„Network Capabilities“	Theoretische Beschreibung von Allianzfähigkeit (bezeichnet als Netzwerkfähigkeit) vor dem Hintergrund dynamischer Wettbewerbsumgebungen.	Möller, Svahn	2005
„Kooperationsmanagement“	Theoretische Beschreibung von Allianzfähigkeit (bezeichnet als Kooperationsmanagement).	Schuh et al.	2005
„Kooperationsmanagement“	Theoretische Beschreibung von Kooperationsmanagement.	Duschek et al.	2005
„Network-enabled Capabilities“	Empirische Untersuchung unter 77 Unternehmen aus der Finanzindustrie, dabei Beleg von besonderen Fähigkeiten in Zusammenhang mit strategischen Allianzen.	Zaheer, Bell	2005
„Alliance Experience“ und „Alliance Management Skills“	Empirische Untersuchung von 464 internationalen strategischen Allianzen mit F&E Fokus, die eine Notwendigkeit des Aufbaus von Allianzfähigkeit belegt.	Sampson	2005
„Relational Competence“	Theoretische Diskussion der Bedeutung von Netz-	Freiling	2005

	werken im fähigkeitsorientierten Ansatz.		
„Alliance Experience“ und „Alliance Management Capability“	Empirische Untersuchung von 2226 Forschungs- und Entwicklungsallianzen in der Biotechnologie Branche zwischen 1973 und 1997 (international).	Rothaermel, Deeds	2006
„Alliance experience“	Empirische Untersuchung von 4344 Forschungs- und Entwicklungsallianzen und strategischen Allianzen in der Biotechnologie Branche zwischen 1975 und 2001.	Filson, Morales	2006
„Alliance Capabilities“	Empirische Umfrage unter 192 Unternehmen (branchenübergreifend; international).	Heimeriks, Reuer	2006
„Alliance Orientation“	Theoretische Beschreibung von Allianzfähigkeit, die als Allianzorientierung bezeichnet und als Bündel von organisationalen Fähigkeiten charakterisiert wird, sowie eine empirische Untersuchung von 293 nordamerikanischen Unternehmen.	Kandemir et al.	2006
„Partnering Processes“	Theoretische Beschreibung von einzelnen Elementen von Allianzfähigkeit.	Kale, Zollo	2006
„Alliance Competency“	Theoretische Diskussion der Bedeutung von Allianzfähigkeit.	Defee	2006
„Alliance Capability“	Theoretische Diskussion von Allianzfähigkeit als Variationsmechanismus in der evolutionären Ökonomie.	Nooteboom	2006
„Alliance Activity“	Empirische Untersuchung von 30 Pharmaunternehmen mit 448 eigenkapitalbasierten Transaktionen zwischen 1989 und 1999.	Anand et al.	2007
„Alliance Capability“	Empirische Umfrage unter 192 Unternehmen (branchenübergreifend; international).	Heimeriks et al.	2007
„Network Development Capability“	Explorative empirische Analyse mittels Literatur Review (142 Beiträge) und 45 Experteninterviews.	Smart et al.	2007
„Relational Capability“	Theoretische Beschreibung von einzelnen Elementen von Allianzfähigkeit.	Gulati	2007
„Allianzfähigkeit“	Theoretische Beschreibung von Allianzfähigkeit und empirische Untersuchung von 305 Unternehmen (branchenübergreifend).	Schilke	2007a
„Alliance Capability“	Theoretische Beschreibung von Allianzfähigkeit und empirischer Test an 302 Unternehmen.	Schilke	2007b
„Relational Capabilities“	Empirische Untersuchung von 584 Unternehmen in	Wang, Zajac	2007

„Alliance Experience“ und „Alliance Capabilities“	den USA in Bezug auf strategische Allianzen sowie M&A.		
„Relationship Skills“	Empirische Untersuchung von 102 Beziehungen zwischen niederländischen KMU, die einen Einfluss von Organisationskultur auf Allianzfähigkeit belegt.	Beugelsdijk et al.	2007
„Alliance Capabilities“ und „Cooperative Capabilities“	Theoretische Beschreibung der Governance strategischer Allianzen unter Einbeziehung von Allianzfähigkeit.	Hansen et al.	2008

Trotz der unterschiedlichen Forschungsbeiträge besteht zu Allianzfähigkeit Forschungsbedarf, so ist bislang weitgehend unklar, wie Allianzfähigkeit aufgebaut ist.¹ Bislang fokussieren Beiträge zu Allianzfähigkeit auf einzelne Aspekte oder auf Allianzfähigkeit als Ganzes. In der vorliegenden Arbeit werden die in Kapitel vier skizzierten theoretischen Überlegungen zum fähigkeitsorientierten Ansatz mit den Ergebnissen der Forschung zu strategischen Allianzen und der Forschung zu Allianzfähigkeit zusammengeführt. Dadurch entsteht eine integrative Betrachtung von Allianzfähigkeit aus der Perspektive des fähigkeitsorientierten Ansatzes unter Berücksichtigung der vorhandenen Forschungsbeiträge. Mit den zwei Forschungsfragen, aus welchen Prozessen und Strukturen Allianzfähigkeit in Unternehmen besteht und wie sie sich entwickelt, werden Aspekte adressiert, die bislang nur wenig betrachtet wurden. Ouden et al. belegen, dass eine Analyse von Allianzfähigkeit, im Kontext des Konzeptes der dynamischen Fähigkeiten, bislang in der wissenschaftlichen Literatur nicht erfolgt ist.² Daher schließt der vorliegende Beitrag über Allianzfähigkeit eine Forschungslücke im fähigkeitsorientierten Ansatz, ebenso wie in der Forschung zu strategischen Allianzen.

5.2 Dynamische Perspektive

Obwohl bei strategischen Allianzen ein Lebenszyklus angenommen wird, werden Prozesse kaum berücksichtigt, stellen Krishnan sowie Spekman und Isabella fest.³ Dabei erscheint die dynamische Betrachtung strategischer Allianzen wichtig zu sein, um Zusammenhänge und

¹ Vgl. Heimeriks (2004), S. 153; Heimeriks, Duysters (2007), S. 43.

² Vgl. den Ouden et al. (2005), S. 161.

³ Vgl. Krishnan (2003), S. A1; Spekman, Isabella (2000), S. 79.

Entwicklungen untersuchen zu können.¹ Auch die Betrachtung von Allianzfähigkeit impliziert eine dynamische Perspektive auf strategische Allianzen. Sydow, Dyer et al. sowie Friedli und Schuh merken an, dass theoretische Modelle zur Erklärung von Abläufen in Zusammenhang mit strategischen Allianzen in der wissenschaftlichen Literatur relativ selten sind.² Kutschker verweist darauf, dass bei Prozessen in Zusammenhang mit strategischen Allianzen kein stabiler Zustand existiert, was durch die Forschung nicht ausreichend reflektiert wird.³ Doz weist darauf hin, dass lediglich der wissensorientierte Ansatz eine dynamische Betrachtung vornimmt, die zu einer Fokussierung der Forschung auf Lernprozesse in strategischen Allianzen geführt hat.⁴

Die Ausgangsbedingungen einer strategischen Allianz, zu denen neben den unterschiedlichen Erwartungen der Partnerunternehmen auch deren Fähigkeiten zählen, begünstigen oder behindern das organisationale Lernen innerhalb der strategischen Allianz. Die Ergebnisse des organisationalen Lernens werden evaluiert und führen gegebenenfalls zu Anpassungen innerhalb der strategischen Allianz. Diese beeinflussen wiederum das Lernen positiv oder negativ.

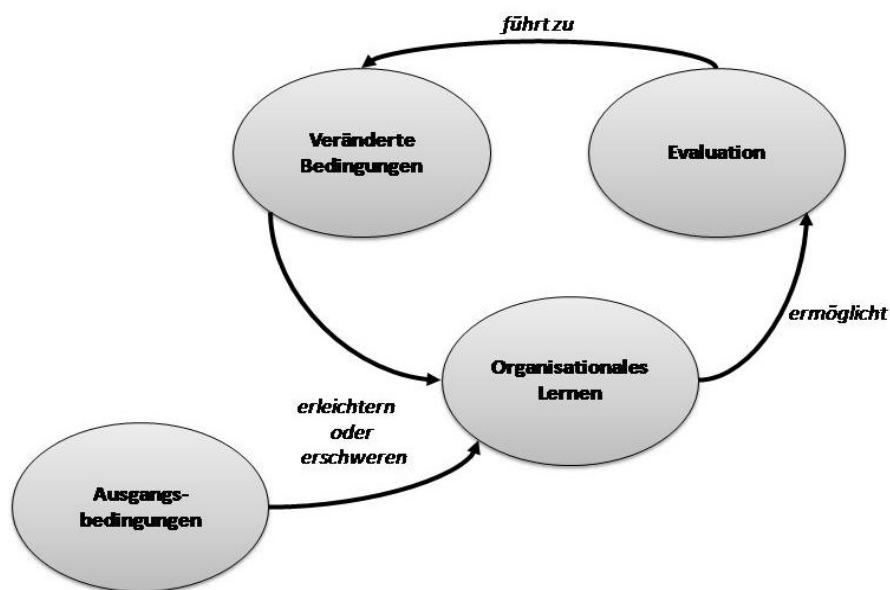


Abb. 53: Die Entwicklung von strategischen Allianzen⁵

¹ Vgl. Doz et al. (2000), S. 256; Kutschker (2003a), S. 237; Madhok, Tallman (1998), S. 336; Odenthal et al. (2002), S. 58; Oliver (2001), S. 483; Smart et al. (2007), S. 1075; Thomas, Trevino (1993), S. 1993..

² Vgl. Dyer et al. (2008), S. 147; Friedli, Schuh (2003), S. 506–507; Sydow (2003a), S. 333.

³ Vgl. Kutschker (2003b), S. 1063.

⁴ Vgl. Doz (1996), S. 64.

⁵ Doz (1996), S. 64.

Doz stellt fest, dass der Prozess der Zusammenarbeit durch die unterschiedlichen Allianzfähigkeiten der Unternehmen beeinflusst und geprägt wird.¹ Mit der Entwicklung von Fähigkeiten verändern sich auch die strategischen Allianzen eines Unternehmens. Lewin und Volberda weisen nach, dass zwischen strategischen Allianzen und der Unternehmensentwicklung ein koevolutionärer Prozess existiert.² In einer strategischen Allianz herrscht permanent Interaktion zwischen den beteiligten Unternehmen, wodurch es laufend zu Ereignissen kommt.³ Diese Entwicklung verläuft nicht linear.⁴ In das abgebildete Modell von Doz sind positive, wie negative Rückkopplungen integriert, die Krisen, organisationales Lernen, den Aufbau von Allianzfähigkeit und andere interne, wie externe Faktoren umfassen.⁵ Die Entwicklung einer strategischen Allianz sollte idealerweise in einen stabilen Gleichgewichtszustand münden.⁶ Dieser kann durch externe und interne Einflüsse durchbrochen werden, betonen Lui und Ngo.⁷ Ein Ende der strategischen Allianz erfolgt, wenn (1) die Ziele erreicht sind, (2) neue festgelegt werden, (3) ein Partner die Allianz aufkündigt, (5) einer die Allianz allein fortsetzt oder (6) wenn ein Partner durch einen anderen übernommen wird.⁸ Nicht-lineare Prozessmodelle, wie das Modell von Doz, bilden nach Sydow die Realität am Besten ab und sind anderen Ansätzen, wie Lebenszyklusmodellen, überlegen.⁹ Eine weitere Annäherung an die Realität wird über die Integration von Pfadabhängigkeiten in Modelle erreicht.¹⁰ Diese dynamische Sichtweise auf strategische Allianzen und involvierte Prozesse ist die Grundlage für die weiteren Betrachtungen.

¹ Vgl. Doz (1996), S. 69.

² Vgl. Lewin, Volberda (1999), S. 526.

³ Vgl. Kumar, Nti (1998), S. 356.

⁴ Vgl. Lewin, Volberda (1999), S. 527.

⁵ Vgl. Sydow (2003a), S. 333.

⁶ Vgl. Kumar, Nti (1998), S. 361; Lui, Ngo (2006), S. 1125.

⁷ Vgl. Lui, Ngo (2006), S. 1125.

⁸ Vgl. Dussauge, Garrette (1997-1998), S. 112–113.

⁹ Vgl. Sydow (2003a), S. 338.

¹⁰ Vgl. Klossek, Nippa (2005), S. 13; Kuglin (2002), S. 217.

5.3 Komponenten

Anand und Khanna sowie Ariño und de La Torre kritisieren, dass bestehende Forschungsarbeiten Allianzfähigkeit untersuchen, ohne die einzelnen Komponenten näher zu spezifizieren.¹ Einen Versuch, diese Fähigkeit näher zu beschreiben, unternimmt von der Oelsnitz mit der Unterteilung in Makro-, Meso- und Mikroebene.² Dabei bezieht sich die Makroebene auf das Unternehmen und dessen Ressourcen und organisationale Fähigkeiten. Die Mesoebene schreibt die Teamebene und die Mikroebene die involvierten Mitarbeiter. Beugelsdijk et al. sehen Allianzfähigkeit zum einen in Unternehmensstrukturen, zum anderen in Prozessen und Routinen.³ Einen anderen Ansatz wählt Jarratt, der Allianzfähigkeit in drei einzelne, aber zusammenhängende Fähigkeiten untergliedert:⁴

- (1) Beziehungsinfrastrukturfähigkeit (Relationship Infrastructure Capability)
- (2) Beziehungslernfähigkeit (Relationship Learning Capability)
- (3) Beziehungsverhaltensfähigkeit (Relationship Behavioral Capability)

Spekman und Isabella beschreiben Allianzfähigkeit als Kombination aus Wissen, unterstützenden organisationalen Routinen, Motivation der beteiligten Führungskräfte, Auswahl der geeigneten Führungskräfte und organisationalem Lernen.⁵

Schilke geht darüber hinaus und sieht Allianzfähigkeit als mehrdimensionales Konstrukt.⁶ Nach Schilke besteht Allianzfähigkeit aus (1) interorganisationaler Koordination, (2) Allianzportfoliokoordination, (3) interorganisationalem Lernen, (4) Allianzproaktivität und (5) Allianzadaptation.⁷ Dabei verweist er auf die einzelnen Phasen von Allianzaktivität.⁸ Außerdem beschreibt Schilke, dass sich Allianzfähigkeit aus organisationalen Routinen zusammensetzt.⁹

Heimeriks untersucht mögliche Komponenten von Allianzfähigkeit und belegt eine hohe Bedeutung von Lern- und Steuerungsroutinen sowie einen signifikanten Einfluss der Allianzer-

¹ Vgl. Anand, Khanna (2000), S. 314; Ariño, de La Torre (1998), S. 306.

² Vgl. von der Oelsnitz (2006). Von der Oelsnitz verwendet den Begriff Kooperationskompetenz.

³ Vgl. Beugelsdijk et al. (2007)

⁴ Vgl. Jarratt (2004), S. 298.

⁵ Vgl. Spekman, Isabella (2000), S. 211.

⁶ Vgl. Schilke (2007a), S. 80.

⁷ Vgl. Schilke (2007a), S. 99.

⁸ Vgl. Schilke (2007a), S. 101.

⁹ Vgl. Schilke (2007b), S. 2.

fahrung.¹ Heimeriks und Duysters entwickeln dieses Modell weiter und nehmen eine Einteilung in Mechanismen und Routinen vor, die wechselseitig von Erfahrung beeinflusst werden.² Mechanismen beschreiben organisationales Lernen.³

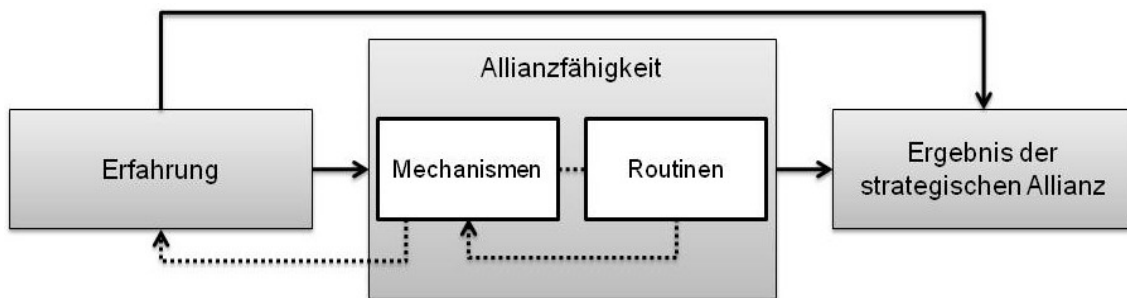


Abb. 54: Allianzfähigkeit⁴

Hoffmann folgt den Phasen einer strategischen Allianz direkt und zieht eine Parallele zu den organisationalen Routinen, die der Allianzfähigkeit zugrunde liegen.⁵ Diese umfassen das Strategiekonzept, die Partnersuche und -auswahl, die Konfiguration, die Implementierung, das laufende Management, die Weiterentwicklung sowie die Beendigung.⁶ Bei den dargestellten Ansätzen für eine Spezifizierung von Allianzfähigkeit wird deutlich, dass sich diese in der Regel über mehrere Unternehmensebenen und auch -bereiche erstreckt. Dementsprechend sind in eine Allianzfähigkeit viele Akteure eingebunden, wie auch Powell belegt.⁷

Zur Untersuchung der Komponenten von Allianzfähigkeit wird der grundlegende Beitrag von Teece et al. herangezogen, der dynamische Fähigkeiten beschreibt und in die drei Komponenten organisationale Routinen, Ressourcen und Pfadabhängigkeiten einteilt.⁸ Der Beitrag von Teece et al. wurde in der empirischen Literaturanalyse zu Beginn des dritten Kapitels als einer der dominierenden Beiträge zum fähigkeitsorientierten Ansatz identifiziert. Dies wird als Beleg gewertet, dass das dort präsentierte Modell zu dynamischen Fähigkeiten weitgehend Akzeptanz gefunden hat und als Referenz für die nähere Spezifizierung dieser Fähigkeiten an-

¹ Vgl. Heimeriks (2004), S. 106–107.

² Vgl. Heimeriks, Duysters (2005b), S. 6, Heimeriks, Duysters (2007), S. 28.

³ Vgl. Heimeriks, Duysters (2007), S. 30.

⁴ Heimeriks, Duysters (2003), S. 10; Heimeriks, Duysters (2005b), S. 40.

⁵ Vgl. Hoffmann (2003), S. 102.

⁶ Auch Beiträge aus der Governanceforschung zu strategischen Allianzen verwenden ähnliche Einteilungen. Vgl. Sharma (1998), S. 515.

⁷ Vgl. Powell (1998), S. 234.

⁸ Vgl. Teece et al. (1997); Teece, Pisano (1998).

gewandt werden kann. Über eine Analyse der drei Komponenten können Aussagen über den Zusammenhang zwischen der als dynamische Fähigkeit eingestuften Allianzfähigkeit, der Ressourcenkonfiguration und den resultierenden Wettbewerbsvorteilen getroffen werden. Aufgrund des idiosynkratischen Charakters von Allianzfähigkeit muss die Modellbildung abstrakt erfolgen, da sich Allianzfähigkeit in jedem Unternehmen individuell manifestiert.¹ Im Folgenden wird, dem Modell von Teece et al. folgend, eine Untersuchung der organisationalen Routinen, Ressourcen und Pfadabhängigkeiten von Allianzfähigkeit vorgenommen.

5.3.1 Organisationale Routinen

Organisationale Routinen bilden eine Komponente dynamischer Fähigkeiten und spielen daher auch bei Allianzfähigkeit eine dominante Rolle. Die Identifikation der wirkenden Routinen bildet die Grundlage einer Untersuchung von Allianzfähigkeit, beschreiben auch Heimeriks und Duysters.² Sarkar et al. betonen, dass eine detaillierte Analyse der zugrunde liegenden Routinen bislang in der Forschung vernachlässigt wurde.³ Um strategische Allianzen zu nutzen, sind spezielle organisationale Routinen notwendig, wie sowohl Dyer und Hatch, als auch Gulati ausführen.⁴ Strategische Allianzen implizieren eine Vielzahl von organisationalen Routinen, die durch die unterschiedlichen beteiligten Partner eine hohe Komplexität erreichen, wie Teece und Killing feststellen.⁵ Unternehmen entwickeln spezifische organisationale Routinen zum Umgang mit strategischen Allianzen, die sich signifikant von anderen Unternehmenstätigkeiten unterscheiden.⁶ Eine Besonderheit organisationaler Routinen innerhalb von Allianzfähigkeit ist, dass diese andere Unternehmen einbeziehen.⁷

Zur Identifikation der relevanten Routinen erfolgt, ähnlich wie bei Hoffmann, eine Analyse der einzelnen Phasen und Prozesse, die bei der Bildung von strategischen Allianzen ablaufen.⁸ Bei diesen Allianzen werden in der Literatur idealtypisch bis zu sieben Phasen unterschied-

¹ Vgl. Kale, Zollo (2006), S. 89.

² Vgl. Heimeriks, Duysters (2005a), S. 268.

³ Vgl. Sarkar et al. (2004), S. 3.

⁴ Vgl. Dyer, Hatch (2006), S. 704; Gulati (1999), S. 403.

⁵ Vgl. Teece (1988), S. 58; Killing (1988), S. 55.

⁶ Vgl. Duysters et al. (1999), S. 182.

⁷ Vgl. Teece et al. (1997), S. 516.

⁸ Vgl. Simonin (1997), S. 1154.

den.¹ In dreistufigen Modellen werden (3) Partnersuche, (4) Vertragsgestaltung und –schließung und (5) Steuerung unterschieden.² Dem gegenüber setzen fünfstufige Modelle die Phase der (1) Strategiebildung und die der (2) Positionsanalyse vorweg, die einer Partnersuche vorangehen.³ Diese können jedoch nicht eindeutig der Allianzfähigkeit zugeordnet werden, sondern berühren auch andere organisationale Fähigkeiten. Cools und Roos erweiterten die Modelle um (6) Evaluation und die (7) Steuerung des Allianz-Portfolios.⁴ Dieses erweiterte Modell, welches auch weitgehend einer Darstellung von Zentes et al. entspricht, wird auch bei der folgenden Untersuchung der organisationalen Routinen im Bereich der Allianzfähigkeit zugrunde gelegt.⁵ Darüber hinaus spielen auch organisationale Routinen im Bereich des Lernens eine wichtige Rolle bei strategischen Allianzen und müssen berücksichtigt werden.⁶ Obwohl die Identifikation der einzelnen organisationalen Routinen bei diesem Vorgehen aus den traditionellen linearen Erklärungsmodellen herbeigeführt wird, werden diese Routinen nicht als streng aufeinanderfolgend betrachtet. Es wird im Gegenteil angenommen, dass sich innerhalb der Routinen Rückkopplungen ergeben und in dem Zusammenspiel mit Pfadabhängigkeiten und organisationalen Ressourcen, wie es das Modell von Teece et al. vorsieht, dynamische nicht-lineare Abläufe entwickeln.

Eine Allianzfähigkeit besteht demzufolge aus verschiedenen organisationalen Routinen, die in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sind. Die Fokussierung auf diese organisationalen Routinen ist ähnlich wie der von Simonin gewählte Ansatz zur Allianzfähigkeit (Identifizierung und Auswahl von Partnern, Vertragsverhandlung, Überwachung und Steuerung, Beendigung).⁷

¹ Vgl. Huxham, Vangen (2005), S. 10; Laroia, Krishnan (2005), S. 48; George, Farris (1999), S. 381; Pekár, Margulis (2003), S. 60. Auch bei speziellen Formen von strategischen Allianzen, wie etwa virtuellen Unternehmen, wird ein ähnliches Phasenmodell zugrunde gelegt. Vgl. Steven (2001), S. 87.

² Vgl. Parise, Sasson (2004), S. 170; Ariño, de La Torre (1998), S. 307; Tallman (2001), S. 108; Nooteboom (2004), S. 145.

³ Vgl. Armaghanian (2001), S. 11.

⁴ Vgl. Cools, Roos (2005), S. 20.

⁵ Vgl. Zentes et al. (2003b), S. 828.

⁶ Vgl. Ariño, de La Torre (1998), S. 307.

⁷ Vgl. Simonin (1997), S. 1155. Auch Tallman und Phene wählen diese einzelnen Prozessschritte. Vgl. Tallman, Phene (2006), S. 145.

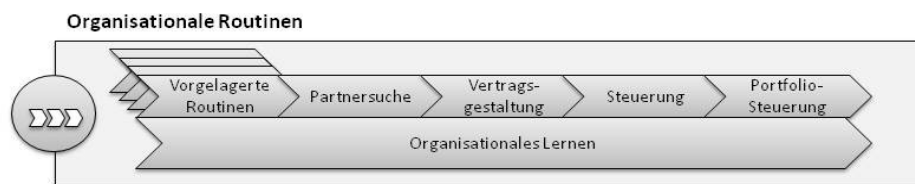


Abb. 55: Organisationale Routinen der Allianzfähigkeit

Kelly et al. weisen darauf hin, dass die Bedeutung der einzelnen organisationalen Routinen für die Allianzfähigkeit unterschiedlich ist und insbesondere den Routinen, die am Anfang einer strategischen Allianz stehen, im weiteren Verlauf eine hohe Bedeutung zukommt.¹ Die identifizierten organisationalen Routinen wirken nicht nur bei einzelnen strategischen Allianzen, sondern beschreiben auch die Steuerung von Netzwerken, wo die Portfoliosteuerung bedeutsam ist. Modelle, die die einzelnen Abläufe bei der Bildung und Steuerung von Netzwerken beschreiben, sind daher zu der hier favorisierten Sichtweise kompatibel.² Die Trennung zwischen der Steuerung einzelner und der Portfoliosteuerung mehrerer strategischer Allianzen ist bislang in Beiträgen nicht ausreichend berücksichtigt worden, bildet allerdings einen wichtigen Bestandteil der Allianzfähigkeit.³

5.3.1.1 Vorgelagerte Routinen

Oesterle weist nach, dass der Entscheidung über eine strategische Allianz eine Kosten-Nutzen-Abwägung voraus geht.⁴ Aufbauend auf den Ergebnissen wird eine Allianzstrategie festgelegt und Rahmenbedingungen entwickelt.⁵ Dabei werden die Grenzen des Unternehmens und mögliche Schnittstellen definiert.⁶ Die Analyse umfasst eine Bewertung der Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens und die Evaluation von Bereichen, in denen strategische Allianzen die Position in der Wettbewerbsumwelt verbessern kön-

¹ Vgl. Kelly et al. (2002), S. 12.

² Vgl. Koller et al. (2006), S. 34. Dazu zählt auch das von Sydow und Möllering beschriebene Modell des Netzwerkmanagements, das sich aus den Funktionen Selektion, Regulation, Evaluation und Allokation zusammensetzt. Vgl. Sydow (2003c), S. 312; Sydow, Möllering (2004), S. 211. Auch hier kann eine Kompatibilität festgestellt werden.

³ Voss und Müller-Stewens diskutieren diesen Zusammenhang im Bereich von Fusionen und Akquisitionen. Vgl. Voss, Müller-Stewens (2006), S. 14.

⁴ Vgl. Oesterle (2003), S. 654.

⁵ Vgl. Cools, Roos (2005), S. 20; Doz, Baburoglu (2001), S. 175.

⁶ Vgl. Owen et al. (2007), S. 5.

nen.¹ Es werden auch Bereiche identifiziert, in denen keine strategische Allianz angestrebt wird, um beispielsweise eigenes Wissen zu schützen.² Vorgelagerte Routinen beziehen sich auf die Einbindung in die Unternehmensstrategie sowie den Zielbildungsprozess des Unternehmens, bevor mit der Umsetzung einer Allianzstrategie begonnen wird.³ Diese vorgelagerten organisationalen Routinen sind notwendig für Allianzfähigkeit, jedoch nicht direkt integriert, da sie auch die Grundlage für andere organisationale Fähigkeiten bilden.

5.3.1.2 Partnersuche

Nach Shah, Swaminathan, Kandemir et al. und Zentes et al. erfolgt die Suche und Selektion von Allianzpartnern durch ein Screening, das auf verschiedenen Kriterien basiert.⁴ Die Kriterien teilen Gassmann, Fuchs, Sydow und Möllering in aufgabenbezogene und partnerbezogene Kriterien ein.⁵ Zu den aufgabenbezogenen Kriterien gehören Patente, Marktzugang, finanzielle Ressourcen oder technisches Wissen. Erfahrungen des Partners und Vertrauen zwischen den Führungskräften gelten als partnerbezogene Kriterien. Cools und Roos sowie Palmer und Mullaney verweisen darauf, dass die Erfahrung aus früheren Allianzen in der Regel in diesen Prozess einfließt.⁶ Motiv der Partnersuche sind die strategischen Ziele des Unternehmens, die über eine solche Allianz umgesetzt werden sollen und die in vorgelagerten Routinen gebildet werden.⁷ In die Routine der Partnersuche sind Wissen und Erfahrung aus rechtlichen Bereichen, etwa Kartellrecht sowie Branchenwissen integriert, um Ressourcen und Fähigkeiten potentieller Partner zu bewerten, betonen Parise und Sasson.⁸ Die Partnersuche wird von den Interessen der Stakeholder und bereits vorhandener Allianzpartner beeinflusst.⁹ Verschiedene Autoren heben hervor, dass die Routine der Partnersuche sich auf die folgenden Routinen und

¹ Vgl. Mockler (1997b), S. 396; Odenthal et al. (2002), S. 59; Palmer, Mullaney (2001), S. 55; Tallman (2001), S. 109; Odenthal et al. (2002), S. 59.

² Vgl. Mockler (1997b), S. 396.

³ Vgl. Gerhard (2003), S. 67; Gomes-Casseres (2000), S. 14; Deloitte Touche Tohmatsu (2005), S. 4; Parise, Sasson (2004), S. 171; Zentes et al. (2003b), S. 828.

⁴ Vgl. Kandemir et al. (2006), S. 326; Shah, Swaminathan (2008), S. 489; Zentes et al. (2003b), S. 830.

⁵ Vgl. Gassmann, Fuchs (2001), S. 352; Sydow, Möllering (2004), S. 215.

⁶ Vgl. Cools, Roos (2005), S. 20; Palmer, Mullaney (2001), S. 55.

⁷ Vgl. Korine et al. (2002), S. 48–49.

⁸ Vgl. Parise, Sasson (2004), S. 172.

⁹ Vgl. Chakravarthy, Lorange (1991b), S. 219; Duysters et al. (1999), S. 184; Kanter (1994), S. 101.

den späteren Erfolg einer strategischen Allianz auswirkt.¹ Die Routine der Partnersuche endet mit der Auswahl eines oder mehrerer Partner für die angestrebte strategische Allianz.² In einer Untersuchung von de Man und Duysters geben 52% aller Unternehmen an, über einen standardisierten Auswahlprozess zu verfügen.³ Mit dem oder den ausgewählten Unternehmen werden anschließend Verhandlungen über den Inhalt der strategischen Allianz aufgenommen.⁴ Die Routine der Partnersuche leitet daher in der Regel in die Routine der Vertragsgestaltung über.

5.3.1.3 Vertragsgestaltung

Nach der Partnerauswahl folgen die Verhandlungen über die Gestaltung der strategischen Allianz. Tischler und Zentes et al. sehen die Strukturierung der Vertragsgestaltung als wichtigen Bestandteil von Allianzfähigkeit.⁵ Eine Untersuchung von Mockler belegt, dass dieser Verhandlungsprozess sehr komplex ist und in der Regel längere Zeit, teilweise mehrere Jahre, in Anspruch nehmen kann.⁶ Dies begründen Roussel und Laird mit den individuellen Vertragsinhalten jeder strategischen Allianz.⁷ Strategische Allianzen müssen über die Vertragsgestaltung in ihrer Ausgestaltung und Zielsetzung den Bedürfnissen aller Partner gerecht und in deren strategische Ziele eingepasst werden.⁸ In der Vertragskonstruktion werden insbesondere die Teilung der Aufgaben zwischen den Partnern und der Ausstattungsumfang der Allianz geregelt.⁹ Unter anderem müssen der Umfang der strategischen Allianz und ihre Grenzen festgelegt werden, hierzu zählen geographische Grenzen, Produkte, Kundensegmente, Marken, Technologien und Vermögensgegenstände.¹⁰ Außerdem muss festgelegt werden, welche Bereiche der strategischen Allianz den Partnern zugänglich sind und wie Entwicklungen und

¹ Vgl. Chan, Heide (1993), S. 14; Elmuti, Kathawala (2001), S. 214; Kanter (1994), S. 99; Hitt et al. (2000), S. 461.

² Vgl. Gassmann, Fuchs (2001), S. 352.

³ Vgl. de Man, Duysters (2002), S. 9.

⁴ Vgl. Tallman, Phene (2006), S. 138.

⁵ Vgl. Tischler (2001b), S. 2; Zentes et al. (2003b), S. 832. Argyres und Mayer sehen hier eine organisationale Fähigkeit der Vertragsgestaltung (contract design capabilities). In dem hier angewendeten Modell von Teece et al. (1997) handelt es sich jedoch um eine organisationale Routine. Vgl. Argyres, Mayer (2007), S. 1065.

⁶ Vgl. Mockler (1997b), S. 397.

⁷ Vgl. Roussel, Laird (2001), S. 2.

⁸ Vgl. Mockler (1997b), S. 401; Robinson, Stuart (2002), S. 34-35.

⁹ Vgl. Ariño, Reuer (2004), S. 38; Reuer, Ariño (2002), S. 315; Parise, Sasson (2004), S. 172.

¹⁰ Vgl. Khanna (1998), S. 340.

Ergebnisse verwertet werden.¹ Speziell, wenn strategische Allianzen auf die Entwicklung von Innovationen, also primär Wissen, fokussieren, existiert eine hohe Verwundbarkeit der beteiligten Partner durch Opportunismus, erklärt Luo.² Daher muss die Vertragskonstruktion dieses Problem reflektieren und Wissen schützen.³ Hierzu zählt die Entscheidung, ob die strategische Allianz als Joint Venture oder als rein vertragsbasiertes Konstrukt gebildet wird.⁴ Diese Entscheidung hängt auch von den jeweiligen Partnerunternehmen und nicht ausschließlich von dem Ziel der strategischen Allianz ab, betont Mockler.⁵ Santoro und McGill belegen, dass Unternehmen umso mehr hierarchische Steuerungselemente nutzen, desto unsicherer die organisationalen Fähigkeiten oder Absichten des Partners eingeschätzt werden.⁶ Palmer betont, dass die beteiligten Unternehmen bei der vertraglichen Gestaltung der strategischen Allianz berücksichtigen müssen, wie sich die Allianz zu dem gesamten Portfolio an strategischen Allianzen des Unternehmens verhält.⁷

Ariño und Reuer stellen Folgendes fest:⁸ Je spezifischer die Partner Investitionen in die strategische Allianz tätigen müssen, desto zeitintensiver ist die Verhandlungsphase und umso komplexer sind die Verträge. Ariño, Reuer und Koot belegen, dass die Routine der Vertragsverhandlung sehr kostenintensiv ist.⁹ Allerdings ist zu beachten, dass Unternehmen in der Verhandlungsphase die Relation zwischen den Risiken des Opportunismus und den Vertrags- und Verhandlungskosten in einer Balance halten müssen.¹⁰ Aufgrund der Komplexität und des benötigten spezifischen Wissens sind häufig externe Experten in den Verhandlungsprozess eingebunden, merkt Roussel an.¹¹

¹ Vgl. Gulati et al. (2007), S. 1; Khanna (1998), S. 340; Mockler (1997b), S. 311.

² Vgl. Luo (2007b), S. 39.

³ Vgl. Anslinger, Jenk (2004), S. 19; Bhimani (2003), S. 56; Cools, Roos (2005), S. 21; Hamel et al. (1989), S. 134; Reuer, Ariño (2002), S. 315; Windischer et al. (2002), S. 21.

⁴ Vgl. Ariño, Reuer (2004), S. 37, Reuer, Ariño (2002), S. 314. Bei strategischen Allianzen mit Eigenkapital ist relevant, ob ein Partner über spezielle Möglichkeiten verfügt, im weiteren Verlauf die strategische Allianz komplett zu übernehmen. Vgl. Reuer, Tong (2005), S. 406.

⁵ Vgl. Mockler (1997b), S. 398.

⁶ Vgl. Santoro, McGill (2005), S. 1267.

⁷ Vgl. Palmer (2006), S. 1.

⁸ Vgl. Reuer, Ariño (2002), S. 327; Ariño, Reuer (2004), S. 39.

⁹ Vgl. Ariño, Reuer (2004), S. 38; Koot (1988), S. 350.

¹⁰ Vgl. Ariño, Reuer (2004), S. 38.

¹¹ Vgl. Roussel (2001b), S. 1.

Wie eine Untersuchung von Reuer und Ariño belegt, wird die Routine der Vertragsverhandlung durch das Vertrauen zwischen den Partnern, sowie durch die bestehende Allianz-erfahrung beeinflusst.¹

Eine Untersuchung von de Man und Duysters belegt, dass 89% aller Unternehmen über einen strukturiertes Vorgehen bei der Vertragsgestaltung verfügen.² Reuer und Ariño betonen, dass die Routine der Vertragsgestaltung bei strategischen Allianzen ein aktueller Forschungsgegenstand ist, der als Ziel hat, den Einblick in diese organisationale Routine zu verbessern.³ Nach Abschluss der Routine der Vertragsverhandlung beginnt die Steuerung der strategischen Allianz.⁴ Die Vertragsgestaltung hat Einfluss auf die weitere Durchführung der strategischen Allianz, da hier die Bedingungen für Steuerung und Kontrolle fixiert werden.⁵

5.3.1.4 Steuerung

Basierend auf der Vertragsgestaltung erfolgt die Durchführung der strategischen Allianz, bei der die Routine der Steuerung abläuft.⁶ Die Steuerung einer strategischen Allianz umfasst die organisationalen Routinen, durch die die Partner das Verhalten einer strategischen Allianz zielgerichtet in ihrem Sinne koordinieren und ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielen.⁷ Der laufende Weiterentwicklungsprozess einer strategischen Allianz ist ein Bereich dieser organisationalen Routine, wie Bhimani feststellt.⁸ Zu der Steuerung gehört der Aufbau eines Managementteams der strategischen Allianz, das die strategische und operative Steuerung ausführt.⁹ Aufgrund der unterschiedlichen Partner, die in einer strategischen Allianz zusammenarbeiten, ist dies komplexer als in Unternehmen, stellen Gomes-Casseres sowie Böhmann

¹ Vgl. Reuer, Ariño (2003), S. R5.

² Vgl. de Man, Duysters (2002), S. 9.

³ Vgl. Reuer, Ariño (2002), S. 327.

⁴ Vgl. Tallman, Phene (2006), S. 141.

⁵ Vgl. Ariño, de La Torre (1998), S. 322.

⁶ Vgl. Duysters et al. (1999), S. 185; Park, Russo (1996), S. 889. Sydow und Möllering beschreiben den Steuerungsprozess auch als Regulationsfunktion. Vgl. Sydow, Möllering (2004), S. 212. Davon grenzen sie unter anderem die Evaluationsfunktion ab, die auch Anreizmechanismen und betriebliche Systeme, wie Wissensmanagement, umfasst. An dieser Stelle werden beide Funktionen unter der Steuerungsroutine aufsummiert, da davon ausgegangen wird, dass Steuerung auch eine regelmäßige Evaluation voraussetzt.

⁷ Vgl. Inkpen (2001), S. 412; Gomes-Casseres (2000), S. 15.

⁸ Vgl. Bhimani (2003), S. 67.

⁹ Vgl. Roussel (2001a), S. 1.

und Krcmar fest.¹ Verschiedene Autoren belegen, dass die Steuerung strategischer Allianzen besonders durch Veränderungen in der Wettbewerbsumwelt und bei den beteiligten Partnern, die zu Störeinflüssen werden können, beeinflusst wird.² Daher ist das erfolgreiche Identifizieren von Adaptionsbedarf nach George und Farris ein wichtiges Element einer erfolgreichen Routine der Steuerung strategischer Allianzen.³ Cools und Roos stellen fest, dass die laufende Steuerung von strategischen Allianzen die wichtigste und zugleich komplizierteste organisationale Routine einer Allianzfähigkeit ist.⁴ Laut Singh umfasst die Steuerung von strategischen Allianzen vier Aufgaben:⁵

- (1) Verbesserung des Wissensmanagements
- (2) Gewährleistung der internen Koordination
- (3) Überwachung und Eingreifen
- (4) Erhöhung der externen Sichtbarkeit

Muehlfeld ergänzt als weiteren Bestandteil der Steuerung strategischer Allianzen das Reputationsmanagement.⁶

Zur Steuerung von strategischen Allianzen werden verschiedene Instrumente, insbesondere die gezielte Zuweisung (beziehungsweise der Entzug) von Ressourcen, die Entwicklung von Regeln, Personaltransfer und Zielvorgaben, eingesetzt.⁷ Dabei können innerhalb der Routine der Steuerung verschiedene Steuerungswerkzeuge eingesetzt werden, unter anderem einen Kooperationscontrolling-Karte.⁸

Anand und Khanna betonen, dass die Steuerung einer strategischen Allianz kein klar definierter Vorgang ist, sondern sich je nach Unternehmen unterschiedlich gestaltet.⁹ Die Routine der Steuerung umfasst auch die Erstellung eines Entwicklungsplans für die Allianz, geht also über

¹ Vgl. Gomes-Casseres (2003), S. 6; Böhmann, Krcmar (2006), S. 103.

² Vgl. Ariño, Reuer (2004), S. 38; Chan, Heide (1993), S. 16; Kale et al. (2000), S. 222; Koot (1988), S. 350; Mockler (1997b), S. 401; Palmer, Mullaney (2001), S. 55; Roussel (2001c), S. 2; Schaan, Beamish (1988), S. 298.

³ Vgl. George, Farris (1999), S. 3888.

⁴ Vgl. Cools, Roos (2005), S. 6.

⁵ Vgl. Singh (2003), S. 259.

⁶ Vgl. Muehlfeld (2005), S. 49.

⁷ Vgl. Wildemann (1997), S. 428.

⁸ Vgl. Bamford, Ernst (2002), S. 33; de Man (2004), S. 101; Gassmann, Fuchs (2001), S. 352; Odenthal et al. (2002), S. 140. Dabei wird die Balance Scorecard um eine Kooperationsperspektive ergänzt.

⁹ Vgl. Anand, Khanna (2000), S. 296.

rein operative Aspekte hinaus, wie Anslinger und Jenk feststellen.¹ Wenn die Partner noch nicht gemeinsam in früheren strategischen Allianzen engagiert waren, müssen die partnerspezifischen organisationalen Routinen der Steuerung erst aufeinander abgestimmt werden.² Hierbei müssen die Verantwortlichkeiten sowie die Informationsflüsse in strategischen Allianzen durch das Steuerungsmodell abgebildet werden.³ Innerhalb der Routine der Steuerung verläuft auch der Informationsaustausch, dessen Umfang je nach Arbeitsteilung variiert.⁴ Eine enge Verzahnung mit den Steuerungs- und Kontrollsystemen der Partnerunternehmen ist daher erforderlich.⁵

Eine Routine der Allianzsteuerung umfasst in der Regel auch die regelmäßige Evaluation.⁶ Der Evaluationsprozess erfolgt durch die Partner parallel zu der Durchführung der strategischen Allianz, kann aber auch zu festgesetzten Zeitpunkten ablaufen, wie Elmuti und Kathawala ausführen.⁷ Ohmae verweist darauf, dass die Evaluation nicht ausschließlich auf finanziellen Größen basieren muss.⁸ Das Ergebnis des Evaluationsprozesses kann zum Ende der strategischen Allianz zur unveränderten Fortführung oder auch zu einer Neuverhandlung zwischen den Partnern führen.⁹

Park und Russo belegen, je länger eine Allianz besteht, desto mehr festigen sich Steuerungs- und Kommunikationsstrukturen, wobei die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns parallel abnimmt.¹⁰ Dabei werden in der Routine der Steuerung nicht nur formale Governancestrukturen und -mechanismen umgesetzt, sondern es treten auch informelle Steuerungsmechanismen auf.¹¹ Reuer und Ariño belegen, dass Unternehmen die formalen Steuerungselemente einschränken, wenn bereits Erfahrungen bei der Steuerung strategischer Allianzen bestehen.¹²

¹ Vgl. Anslinger, Jenk (2004), S. 19.

² Vgl. Ariño, Reuer (2004), S. 40; Zentes et al. (2003b), S. 833–834.

³ Vgl. Palmer (2006), S. 2.

⁴ Vgl. Aviv (2001), S. 1339; von Hippel (1998), S. 69.

⁵ Vgl. Balke, Küpper (2003), S. 945.

⁶ Vgl. Palmer (2006), S. 2; Segil (2004), S. 44.

⁷ Vgl. Elmuti, Kathawala (2001), S. 211.

⁸ Vgl. Ohmae (1989), S. 154.

⁹ Vgl. Ariño, de La Torre (1998), S. 309.

¹⁰ Vgl. Park, Russo (1996), S. 881.

¹¹ Vgl. Gomes-Casseres (2003), S. 3.

¹² Vgl. Reuer, Ariño (2003), S. R5.

Die Erfahrungen im Bereich der Steuerung von strategischen Allianzen beeinflussen auch die Unternehmenssteuerung selbst, konstatiert Bhimani.¹

Die organisationale Routine der Steuerung muss auf der einen Seite strukturiert sein, sich allerdings auch flexibel verhalten. Anslinger und Jens formulieren klare Entscheidungsstrukturen als relevant für den Erfolg einer strategischen Allianz.² Park, Russo, Anand, Khanna und Lam stellen fest, dass eine flexible Steuerung positiv auf den Erfolg einer strategischen Allianz wirkt.³ Palmer belegt, dass besonders größere Unternehmen dazu neigen, die Flexibilität von strategischen Allianzen durch zu formale Steuerung einzuschränken.⁴

Eine von allen Partnern anerkannte Steuerung und Kontrolle ist ein wichtiger Faktor, der sich auch auf das Ergebnis der strategischen Allianz auswirkt.⁵ Über die Steuerung der strategischen Allianz kann es einem Partner gelingen, höheren Einfluss auf die strategische Allianz zu gewinnen, der unter Umständen von den Eigentumsverhältnissen abweicht.⁶ Gomes-Casseres belegt, dass in der Regel ein Partner im Verlauf der strategischen Allianz mehr Einfluss gewinnt und die Steuerung einer Allianz dominiert.⁷

Die Routine der Steuerung kann auch in einer Restrukturierung münden, bei der grundlegende Verträge der strategischen Allianz neu verhandelt und Strukturen abgeändert werden. Dies kann dazu führen, dass sich wiederum die Routine der Vertragsgestaltung anschließt.⁸ Auch die Beendigung einer strategischen Allianz ist möglich und wird über die Routine der Steuerung abgedeckt. Horn et al. belegen, dass die Steuerungsroutine in diesem Bereich häufig schwach ausgeprägt ist und Unternehmen zu lange an strategischen Allianzen festhalten, selbst wenn die Evaluierung zu einem gegenteiligen Ergebnis gekommen ist.⁹

¹ Vgl. Bhimani (2003), S. 66.

² Vgl. Anslinger, Jenk (2004), S. 20.

³ Vgl. Anand, Khanna (2000), S. 295; Lam (2004), S. 62. Park, Russo (1996), S. 889.

⁴ Vgl. Palmer (2006), S. 1.

⁵ Vgl. Luo (2005), S. 705.

⁶ Vgl. Mjoen, Tallman (1997), S. 258; Ohmae (1989), S. 149.

⁷ Vgl. Gomes-Casseres (2003), S. 3. Gomes-Casseres weist darauf hin, dass dies keinen negativen Einfluss auf die strategische Allianz haben muss, vielmehr die Steuerung vereinfachen kann. Vgl. Gomes-Casseres (2003), S. 6.

⁸ Vgl. Ernst, Bamford (2005), S. 141.

⁹ Vgl. Horn et al. (2006), S. 7.

5.3.1.5 Portfoliosteuerung

Allianzfähigkeit kann neben der Routine der Steuerung, die sich auf einzelne Allianzen bezieht, auch eine übergeordnete Steuerungsroutine umfassen, die sich auf das gesamte Portfolio strategischer Allianzen umfasst.¹ Bei einer ausgeprägten Allianzfähigkeit beachten Unternehmen Interdependenzen in ihrem Allianzportfolio und bauen eine Portfoliosteuerung auf, belegt Palmer.² Durch die Berücksichtigung des Portfolioansatzes bei strategischen Allianzen sichert sich das Unternehmen gegen das Scheitern einzelner strategischer Allianzen ab.³

Über die Routine der Portfoliosteuerung steuern Unternehmen auch ihre Position im Kontext mehrerer strategischer Allianzen, wie unter anderem Wassmer sowie Palmer und Mullaney betonen.⁴ Diese Routine ist vergleichbar mit der Steuerung relativ unabhängiger Konzerneinheiten, die als Ziel hat, Komplementaritäten zu entwickeln, wie Helfat und Eisenhardt ausführen.⁵ Innerhalb der Routine der Portfoliosteuerung wird den einzelnen strategischen Allianzen ein Wertbeitrag zugeordnet, auf dessen Basis die strategischen Allianzen im Sinne des gesamten Unternehmenserfolgs priorisiert werden.⁶ Ireland et al. sehen eine Hauptaufgabe der Portfoliosteuerung in der Balance zwischen Exploration und Exploitation der strategischen Allianzen.⁷ Dabei wirken unter anderem die Wettbewerbsdynamik, die organisationalen Fähigkeiten der Partnerunternehmen und Interdependenzen zwischen strategischen Allianzen auf ein Allianzportfolio, wie Ireland et al. identifizieren.⁸ George et al. sehen einen engen Zusammenhang zwischen dem Portfolio an strategischen Allianzen und der Absorptionskapazität eines Unternehmens.⁹ Über die Portfoliosteuerung kann das Unternehmen auch neue Möglichkeiten für strategische Allianzen erkennen.¹⁰ So impliziert die kontinuierliche Weiterent-

¹ Vgl. Duysters et al. (1999), S. 184; Gerhard (2003), S. 67; Gomes-Casseres (2000), S. 15; Gulati, Zajac (2001), S. 368; Hoffmann (2007), S. 833; Powell (1998), S. 233.

² Vgl. Palmer (2006), S. 1.

³ Vgl. Cools, Roos (2005), S. 22; Dyer et al. (2001), S. 38.

⁴ Vgl. Freiling (2005), S. 72; Gnyawali et al. (2006), S. 527; Hislop (2005b), S. 251; Lam (2004), S. 60; Lorenzoni, Baden-Fuller (1995), S. 150; Palmer, Mullaney (2001), S. 55; Sydow, Windeler (1998), S. 266; Wassmer (2004), S. 5.

⁵ Vgl. Helfat, Eisenhardt (2004), S. 1223.

⁶ Vgl. Duysters et al. (1999), S. 184.

⁷ Vgl. Ireland et al. (2006), S. 342–343.

⁸ Vgl. Ireland et al. (2006), S. 342.

⁹ Vgl. George et al. (2001), S. 209.

¹⁰ Vgl. Rosenkopf et al. (2001), S. 767.

wicklung des Allianzportfolios die Vorbereitung möglicher weiterer Allianzen.¹ Dabei existiert unternehmensabhängig eine optimale Größe eines Portfolios strategischer Allianzen, welche mit der Kapazität der Steuerung durch das Unternehmen zu begründen ist.² Rothaermel und Deeds belegen, dass ein Optimum bei der Anzahl strategischer Allianzen eines Unternehmens existiert, welche jedoch durch eine ausgeprägte Allianzfähigkeit erhöht werden kann.³ Dennoch existiert eine individuelle Obergrenze an strategischen Allianzen, die aufgrund der vorhandenen Kapazitäten nicht überschritten werden kann.

Cools und Roos zeigen auf, dass die Routine der Portfoliosteuerung, die alle Prozesse und Routinen bei der Bildung und Führung strategischer Allianzen betrifft, an zentraler Stelle im Unternehmen verankert sein sollte.⁴ In einer Studie des IBM Global Technology Services wird die Zentralisierung der für strategische Allianzen benötigten IKT empfohlen.⁵ Duysters et al. und Powell sehen den zentralen Aufbau einer Datenbank über alle strategischen Allianzen als wichtige Komponente einer Portfoliosteuerung an.⁶ Dyer et al. identifizieren in Zusammenhang mit der zentralen Verankerung Vorteile, die nachfolgend dargestellt sind:⁷

- (1) Sichtbarkeit und Ansprechbarkeit für externe Akteure. Dyer et al. belegen, dass eine zentrale Portfoliosteuerung zu einer besseren Sichtbarkeit der strategischen Allianzen führt und über die Marktkommunikation die Berücksichtigung bei der Unternehmensbewertung gewährleistet.⁸
- (2) Laufende Steuerung des Allianzportfolios.
- (3) Zentrales Wissensmanagement zur Unterstützung des organisationalen Lernens. So zeigen Anand und Khanna auf, dass die Zentralisierung bestimmter Prozesse zur Steuerung strategischer Allianzen den Aufbau und die Speicherung von Erfahrung und Wissen und damit den Aufbau der Allianzfähigkeit unterstützt.⁹
- (4) Zentrale Evaluierung und Bewertung strategischer Allianzen.

¹ Vgl. Mockler (1997b), S. 396.

² Vgl. Wassmer (2004), S. 4.

³ Vgl. Rothaermel, Deeds (2001), S. 2.

⁴ Vgl. Cools, Roos (2005), S. 22.

⁵ Vgl. IBM Global Technology Services (2006), S. 18.

⁶ Vgl. Duysters et al. (1999), S. 186; Powell (1998), S. 238.

⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Dyer et al. (2001), S. 39.

⁸ Vgl. Dyer et al. (2001), S. 40.

⁹ Vgl. Anand, Khanna (2000), S. 298.

(5) Interne Koordination strategischer Allianzen. Verschiedene Autoren belegen, dass über die Einrichtung einer zentralen Stelle die Kommunikation und Koordination innerhalb des Unternehmens verbessert und die nötige Aufmerksamkeit der Unternehmensführung für die strategischen Allianzen sichergestellt werden kann.¹

Eine zentrale Portfoliosteuerung strategischer Allianzen sollte jedoch nicht zu einer Zentralisierung aller Entscheidungen bezüglich strategischer Allianzen führen. Stattdessen sollten die Entscheidungen dezentral verteilt werden, um eine möglichst hohe Flexibilität strategischer Allianzen zu gewährleisten, betont Palmer.² Je dynamischer das Wettbewerbsumfeld, desto weniger strategische Allianzen sollte ein Unternehmen haben, empfehlen Eisenhardt und Galunic und schlagen außerdem vor, auf Konzernebene nicht die strategischen Allianzen operativ zu steuern, stattdessen aber ein Umfeld zu schaffen, das die schnelle Bildung strategischer Allianzen auf Ebene der Geschäftseinheiten ermöglicht.³ Heywood et al. betrachten ebenfalls die steigende Komplexität der Unternehmensführung mit der wachsenden Anzahl strategischer Allianzen, empfehlen aber nicht, wie Eisenhardt und Galunic, deren Reduktion, um flexibel zu bleiben, sondern den Aufbau entsprechender Strukturen und Prozesse.⁴

Gegen die Einrichtung einer zentralen Allianzsteuerung sprechen die Kosten, die Dyer et al. als hoch einschätzen.⁵ Diese Investitionen amortisieren sich nur, wenn das Unternehmen eine Vielzahl an strategischen Allianzen plant.

Die Portfoliosteuerung, als Bestandteil von Allianzfähigkeit, wird von der Steuerung von Netzwerken abgegrenzt.⁶ Netzwerksteuerung impliziert eigene organisationale Routinen, die nicht mit Allianzfähigkeit identisch sind.⁷

5.3.1.6 Organisationales Lernen

Verschiedene Autoren identifizieren bei der Betrachtung strategischer Allianzen eine hohe Bedeutung des organisationalen Lernens.¹ Die organisationale Routine des Lernens in Zu-

¹ Vgl. Brockelman et al. (2000), S. Vi; Duysters et al. (1999), S. 186; Dyer et al. (2001), S. 41; Gomes-Casseres (2000), S. 15 .

² Vgl. Palmer (2006), S. 1;

³ Vgl. Eisenhardt, Galunic (2000), S. 92.

⁴ Vgl. Heywood et al. (2007), S. 86.

⁵ Vgl. Dyer et al. (2001), S. 43.

⁶ Vgl. Möller, Svahn (2003), S. 218.

⁷ Vgl. Aderhold, Wetzel (2005), S. 19.

sammenhang mit strategischen Allianzen dient zum einen als Funktion, Zugang zu neuem Wissen zu bekommen, zum anderen als Fähigkeit, Wissen zu nutzen und aufzubauen.² Dies bezieht sich sowohl auf implizites, als auch auf explizites Wissen.³ Das Wissen aus den externen Quellen der Partnerunternehmen muss mittels organisationalen Lernens verarbeitet und für den Aufbau der eigenen Fähigkeiten und Ressourcen genutzt werden.⁴ In Zusammenhang mit Allianzfähigkeit wirken in einem interaktiven Prozess zwischen den Partnern intraorganisationale und interorganisationale Lernprozesse, führen Ireland et al. und Kale et al. aus.⁵ Diese bewirken sowohl Exploration als auch Exploitation.⁶ Verschiedene Autoren sehen bei organisationalem Lernen durch strategische Allianzen einen engen Zusammenhang zur Absorptionskapazität eines Unternehmens.⁷ Shenkar und Li zeigen auf, dass durch strategische Allianzen die Absorptionskapazität eines Unternehmens erhöht wird, da diese Organisationsform insbesondere geeignet ist, um komplementäres Wissen zu erlangen.⁸ Organisationales Lernen beeinflusst auch die Kapazität der strategischen Allianz, Wissen aufzunehmen und zu nutzen.⁹

Taudes et al. verweisen auf die Notwendigkeit der Steuerung des organisationalen Lernens in strategischen Allianzen, die erhebliche Kosten verursacht.¹⁰ Auch Amelingmeyer und Specht sehen Allianzfähigkeit in Zusammenhang mit der Steuerung von Wissen.¹¹ Strategische Allianzen implizieren häufig das Paradoxon, dass bestimmte Lernprozesse intern bleiben, andere jedoch gegenüber den Partnern geöffnet werden müssen, erläutert Norman.¹² Oliver verweist

¹ Vgl. Dyer, Singh (1998), S. 664; Gegarra-Navarro (2005), S. 12; Hamel et al. (1989), S. 134; Inkpen (1995), S. 48; Larsson et al. (1998), S. 287; Nti, Kumar (2001), S. 119; Powell et al. (1996), S. 117.

² Vgl. Hoang, Rothaermel (2005), S. 334; Inkpen (1995), S. 46; Powell et al. (1996), S. 118.

³ Vgl. Dhanaraj et al. (2004), S. 430–431; Gegarra-Navarro (2005), S. 13; Parise, Henderson (2004), S. 163; Rebentisch, Ferretti (1995), S. 12; Shenkar, Li (1999), S. 137..

⁴ Vgl. Luo (2002a), S. 59; Salmenkaita (2005), S. 247.

⁵ Vgl. Ireland et al. (2002), S. 431; Kale et al. (2000), S. 217.

⁶ Vgl. Bucic, Gudergan (2004), S. 260; Gegarra-Navarro (2005), S. 12; Larsson et al. (1998), S. 289.

⁷ Vgl. Cohen, Levinthal (1990), S. 134; Dhanaraj et al. (2004), S. 430–431; Gudergan (2006), S. 249; Gulati et al. (2000b), S. 211; Kumar, Nti (1998), S. 358; Lyles, Muthusamy, White (2005), S. 416; Nti, Kumar (2001), S. 121; Shenkar, Li (1999), S. 135; Simonin (2004), S. 410..

⁸ Vgl. Shenkar, Li (1999), S. 141.

⁹ Vgl. Lane et al. (2001), S. 1157; Madhok, Osegowitsch (2000), S. 334.

¹⁰ Vgl. Taudes et al. (2002), S. 159. Lernprozesse in strategischen Allianzen sollten mit entsprechenden Trainingsmaßnahmen unterstützt werden.

¹¹ Vgl. Amelingmeyer, Specht (2000), S. 316.

¹² Vgl. Norman (2002), S. 178).

darauf, dass Unternehmensgrenzen teilweise durchlässig werden.¹ Unternehmen müssen daher über die Routine des organisationalen Lernens in der Lage sein, kritische Ressourcen vor Allianzpartnern zu schützen, etwa indem diese patentiert werden, schreiben Fey, Birkinshaw, Hladik und Mitchell et al.² Ein wesentlicher Beeinflussungsfaktor für die Entwicklung strategischer Allianzen ist das Lernverhalten der verschiedenen Partner.³ Dieses Lernen kann gemeinsam stattfinden oder aber in Form von „Learning Races“.⁴ Learning Races haben einen destruktiven Charakter und entstehen besonders dann, wenn ein Partner nicht über ausgeprägte Allianzfähigkeiten verfügt, wie Lorenzoni und Baden-Fuller belegen.⁵ Dem gegenüber stehen das gemeinsame Lernen von Fähigkeiten und das symbiotische Entwickeln von Ressourcen durch strategische Allianzen.⁶ Von besonderer Bedeutung beim organisationalen Lernen ist auch die Position des Unternehmens im Verhältnis zu den Allianzpartnern. Unternehmen, die eine bedeutende Rolle in der strategischen Allianz haben oder sogar das Fokalunternehmen sind, lernen in der Regel effizienter als solche, die weniger Einfluss in der strategischen Allianz haben.⁷ Dhanaraj et al. belegen, dass sich das Lernen in strategischen Allianzen über die Zeit der Tätigkeit intensiviert, die Routine des organisationalen Lernens sich also im Verlauf einer strategischen Allianz ausprägt.⁸ Über organisationales Lernen bauen Unternehmen Allianzerfahrung auf, durch die Erfahrungen zwischen strategischen Allianzen übertragen werden.⁹

5.3.2 Ressourcen

Gerade bei strategischen Allianzen sind eingebundene Ressourcen, die die Partnerunternehmen zur Verfügung stellen, von hoher Bedeutung.¹⁰ Je höher die Investitionen in diese Ressourcen sind, desto höher ist das Potential für den Erfolg der strategischen Allianz.¹¹ Die

¹ Vgl. Oliver (2001), S. 482.

² Vgl. Fey, Birkinshaw (2005), S. 617; Hladik (1988), S. 192; Mitchell et al. (2002), S. 220.

³ Vgl. Khanna et al. (1998), S. 208.

⁴ Vgl. Khanna (1998), S. 343; Larsson et al. (1998), S. 288.

⁵ Vgl. Lorenzoni, Baden-Fuller (1995), S. 161.

⁶ Vgl. Eisenhardt, Martin (2000), S. 1107; Hagel, Brown (2005), S. 91; Moore (1996), S. 63.

⁷ Vgl. Parise, Henderson (2004), S. 146.

⁸ Vgl. Dhanaraj et al. (2004), S. 437.

⁹ Vgl. Anand, Khanna (2000), S. 296.

¹⁰ Vgl. Mockler (1997a), S. 320.

¹¹ Vgl. Dyer, Singh (1998), S. 664.

nachfolgend abgebildeten Ressourcen Organisationsstruktur, IKT, Human- sowie Finanzressourcen, werden in Zusammenhang mit strategischen Allianzen diskutiert und scheinen daher bei Allianzfähigkeit eine besondere Rolle zu spielen.¹ Daneben sind Vertrauen und Reputation von Bedeutung, die ebenfalls als Ressourcen angesehen, jedoch aufgrund der hohen Bedeutung von Entwicklungsprozessen im folgenden Abschnitt „Pfadabhängigkeiten und Entwicklung“ diskutiert werden.²

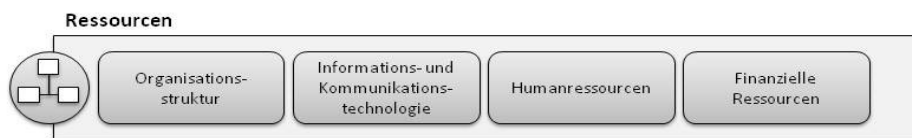


Abb. 56: Organisationale Ressourcen der Allianzfähigkeit

Gulati und Lee ergänzen zu den hier betrachteten Ressourcen spezielle Netzwerkressourcen, die ein Unternehmen über die Integration in vielfältige Kooperationsbeziehungen erhält.³ Diese umfassen insbesondere Informationen, die erst über die Teilnahme an einem Netzwerk erhältlich sind und zu neuen strategischen Allianzen führen können.⁴ Daher sieht Ahuja, neben direkten Beziehungen zwischen strategischen Allianzen, auch indirekte Beziehungen zwischen Unternehmen als wertvoll an.⁵ Netzwerkressourcen werden im Folgenden nicht gesondert betrachtet, da sie nur indirekt mit Allianzfähigkeit zusammenhängen.

5.3.2.1 Organisationsstruktur

Gerwin und Ferris sowie Weiss und Hughes betonen die Bedeutung einer geeigneten Organisationsstruktur innerhalb des Partnerunternehmens für die Ausführung strategischer Allianzen.⁶ Nach Zentes et al. sowie Harbison und Pekár ist der bedeutendste Aspekt die formale Einbindung strategischer Allianzen in die Unternehmensstruktur.⁷ Dazu zählt insbesondere die Institutionalisierung der Verantwortung über strategische Allianzen innerhalb des Unter-

¹ Vgl. Dyer, Singh (1998), S. 667; Mockler (1997a), S. 322.

² Vgl. Stewart, Zheng (2005), S. 254.

³ Vgl. Gulati (1999), S. 399; Lee (2007), S. 17.

⁴ Vgl. Gulati (1999), S. 401.

⁵ Vgl. Ahuja (2000a), S. 46.

⁶ Vgl. Gerwin, Ferris (2004), S. 25; Weiss, Hughes (2005), S. 95.

⁷ Vgl. Harbison, Pekár (1998), S. 93; Zentes et al. (2003b), S. 824.

nehmens.¹ Brockelman et al. sehen bei steigender Bedeutung strategischer Allianzen in einem Unternehmen die Notwendigkeit, die Aufgabenbereiche strukturell zwischen Unternehmenszentrale und Unternehmenseinheiten aufzuteilen und institutionell zu verankern. Hoffman betont, dass eine zentrale Zuständigkeit für strategische Allianzen einer dezentralen Steuerung nicht widerspricht, sondern diese unterstützt.² Harbison und Pekár sehen in der institutionellen Verankerung von Zuständigkeiten für strategische Allianzen ein wichtiges Element einer Allianzfähigkeit.³

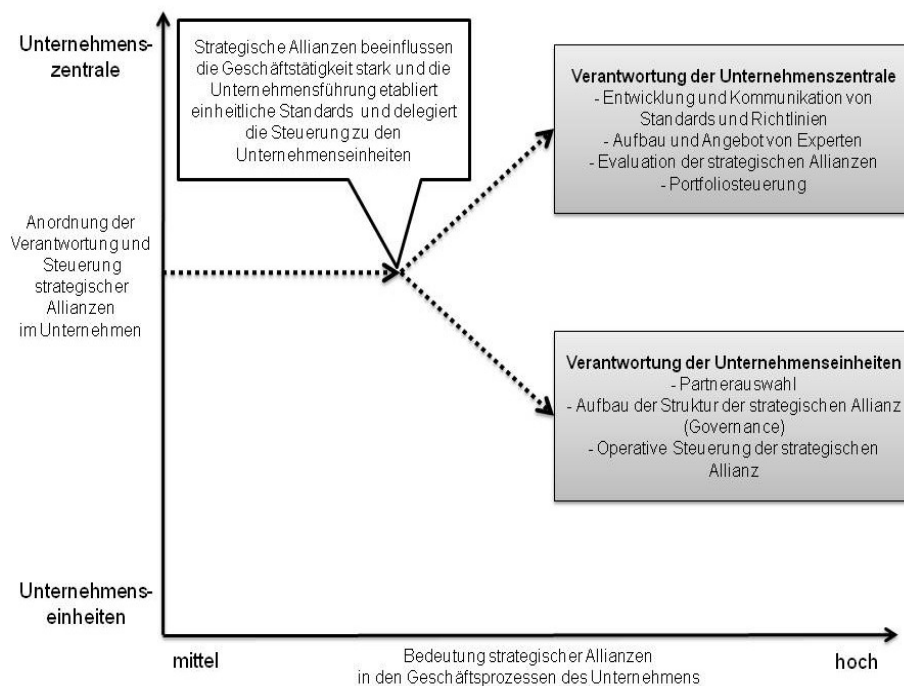


Abb. 57: Institutionalisierung strategischer Allianzen⁴

Dabei ist die Einrichtung einer zentralen, bei der Unternehmensführung aufgehängten Stelle einer Allianzsteuerung keine Seltenheit mehr, so Odenthal et al.⁵ Gerwin und Ferris sehen die Aufgaben in der Unterstützung der Anbahnung strategischer Allianzen und der Entwicklung einer Projektorganisation, die alle involvierten Mitarbeiter umfasst.⁶ Weitere Aufgaben sind nach Harbison und Pekár die Entwicklung von Best-Practices, die Entwicklung von Routinen

¹ Vgl. Brockelman et al. (2000), S. vi; Gerhard (2003), S. 67; Harbison, Pekár (1997), S. 14; Hoffmann (2003), S. 107; Palmer, Mullaney (2001), S. 56;

² Vgl. Hoffmann (2003), S. 140.

³ Vgl. Harbison, Pekár (1997), S. 15.

⁴ Brockelman et al. (2000), S. 9.

⁵ Vgl. Odenthal et al. (2002), S. 14.

⁶ Vgl. Gerwin, Ferris (2004), S. 25.

und die Unterstützung des organisationalen Lernens.¹ Duysters und Heimeriks unterscheiden vier mögliche Umsetzungsvarianten:² (1) Die direkte Zuständigkeit eines Vorstandsmitglieds für strategische Allianzen, (2) eine spezielle Abteilung für strategische Allianzen, (3) Führungskräfte in der Unternehmenszentrale für strategische Allianzen und (4) lokale Führungskräfte für strategische Allianzen. De Man und Duysters belegen in einer Untersuchung, dass 72% aller Unternehmen über Spezialisten für strategische Allianzen verfügen.³

5.3.2.2 Informations- und Kommunikationstechnologie

Verschiedene Autoren weisen der Ressource IKT eine wichtige Rolle zur Unterstützung strategischer Allianzen zu.⁴ Brockelman et al. und Odenthal et al. belegen, dass IKT den Aufbau und dem Erhalt von Allianzfähigkeit, Lösungen zur Prozessunterstützung, Entscheidungsunterstützung und die Evaluation fördern kann.⁵ Diese unterschiedlichen Lösungen können in einem Informationsportal zusammengefasst werden, schlagen Brockelman et al. vor.⁶ Informationsaustausch und -verarbeitung werden durch IKT beschleunigt und standardisiert, erläutern verschiedene Autoren.⁷ IKT wirkt auf verschiedene organisationale Routinen der Allianzfähigkeit.

Allerdings kann IKT strategische Allianzen auch behindern, da die Zusammenarbeit der Partner, speziell der Austausch von Informationen und der Zugang zu Datenbanken (und damit Wissen), maßgeblich von der Kompatibilität der IKT, sowie dem gewährten Zugriff abhängt, beschreiben Monge et al..⁸ Häufig orientiert sich die Wahl der Steuerungsmechanismen an der vorhandenen IKT.⁹ Frühe betont, dass insbesondere bei der Unterstützung des Personaleinsatz-

¹ Vgl. Harbison, Pekár (1998), S. 94.

² Vgl. Duysters, Heimeriks (2003), S. 11–12.

³ Vgl. de Man, Duysters (2002), S. 9.

⁴ Vgl. Fulk, DeSanctis (1995), S. 344; Johnston, Lawrence (1988), S. 100; Kock (2005), S. 164; Reichwald, Möslein (1996), S. 209; Scheer et al. (2003), S. 382; Sydow, Windeler (1998), S. 268; Upton, McAfee (1996), S. 123; Wheeler (2002), S. 126. Lioukas et al. schätzen Informations- und Kommunikationstechnologie als so bedeutend für strategische Allianzen ein, dass sie in diesem Zusammenhang eine eigene organisationale Fähigkeit sehen. Vgl. Lioukas et al. (2006), S. 5.

⁵ Vgl. Brockelman et al. (2000), S. 18. Odenthal et al. (2002), S. 86. Ähnliches Potenzial zur Unterstützung strategischer Allianzen vermuten auch Yang et al.. Vgl. Yang et al. (2007), S. 135.

⁶ Vgl. Brockelman et al. (2000), S. 45.

⁷ Vgl. Birnberg (1998), S. 427; Chesbrough, Teece (1996), S. 65; Göthlich, Wenzek (2005), S. 128; Hofmann (2001), S. 104; Johnston, Lawrence (1988), S. 100.

⁸ Vgl. IBM Global Technology Services (2006), S. 13; Monge et al. (1998), S. 414.

⁹ Vgl. Lioukas et al. (2006), S. 14.

zes in strategischen Allianzen häufig eigene Softwarelösungen benötigt werden.¹ Im Idealfall ermöglichen diese Entwicklungen in der IKT eine komplette Integration und Kombination der Partnerunternehmen in der strategischen Allianz.² De Man und Duysters belegen, dass 70% aller Unternehmen über eine Allianz-Datenbank verfügen.³

Damij fasst zusammen, dass durch IKT strategische Allianzen unterstützt werden können, diese jedoch nicht allein zum Erfolg strategischer Allianzen führen kann.⁴

5.3.2.3 Humanressourcen

Untersuchungen belegen, dass der Erfolg strategischer Allianzen durch die individuellen Fähigkeiten der eingebundenen Mitarbeiter und Führungskräfte signifikant beeinflusst wird.⁵ Lam präzisiert, dass besonders implizites Wissen von Bedeutung ist.⁶ Dies ist unter anderem mit der intensiven Kommunikation zwischen den Mitarbeitern der beteiligten Partnerunternehmen zu begründen.⁷ Die eingebundenen Humanressourcen kommen in allen organisationalen Routinen, insbesondere dem organisationalen Lernen, der Allianzfähigkeit zum Tragen.⁸ Mitarbeiter, die in strategischen Allianzen involviert sind, bauen spezielle individuelle Fähigkeiten, resultierend aus ihren Erfahrungen, auf.⁹ Obwohl dieser Zusammenhang besteht, wird er allerdings kaum in empirische Analysen mit einbezogen, kritisieren Osborn und Hagedoorn sowie Sydow.¹⁰

Roussel unterscheidet drei Ebenen von Mitarbeitern, (1) Führungskräfte der strategischen Allianz, (2) Aufsichtsgremien und (3) operativ in die strategische Allianz eingebundene Mitarbeiter.¹¹ Roussel ergänzt externe Experten, die strategische Allianzen häufig begleiten.¹²

¹ Vgl. Frühe (2004), S. 51.

² Vgl. Stanescu et al. (2002), S. 3558.

³ Vgl. de Man, Duysters (2002), S. 9.

⁴ Vgl. Damij (2004), S. 202.

⁵ Vgl. Heimeriks, Duysters (2005b), S. 11; Kanter (1989), S. 85; Lewis (1994), S. 18; Leung, White (2006), S. 202; Mockler (1997b), S. 398; Ohmae (1989), S. 149; Olk, Early (2001), S. 311; Wagner, Boutellier (2002), S. 67. .

⁶ Vgl. Lam (1997), S. 978.

⁷ Vgl. Kanter (1989), S. 92, Kanter (1994), S. 97; Welge (2003), S. 939.

⁸ Vgl. Pucik (1988), S. 25.

⁹ Vgl. Seabright et al. (1992), S. 153.

¹⁰ Vgl. Osborn, Hagedoorn (1997), S. 271; Sydow (2003b), S. 290.

¹¹ Vgl. Roussel (2001a), S. 2.

¹² Vgl. Roussel (2001b), S. 2.

Operativ tätige Mitarbeiter

Tischler führt aus, dass speziell aufgebaute Teams von Mitarbeitern die Planung und Durchführung strategischer Allianzen unterstützen und über ihre Erfahrung einen Teil der Allianzfähigkeit abbilden.¹ Durch Teams wird der Austausch des individuellen Wissens über aktuelle strategische Allianzen initiiert, belegen Brockelman et al. und identifizieren in einer Untersuchung, dass 58% aller Unternehmen mit strategischen Allianzen entsprechende Teams aufgebaut haben.²

Mitarbeiter können durch ihr Verhalten auch zum Misserfolg strategischer Allianzen beitragen, indem sie nicht dem gemeinsamen Ziel folgen, sondern individuelle Ziele oder Unternehmensziele verfolgen, erläutern Floyd und Lane.³ Lado, Wilson, Weiss und Hughes verweisen auf spezielle Anreizsysteme, um das Engagement in strategischen Allianzen zu begünstigen und so den Aufbau von Allianzfähigkeit zu unterstützen.⁴ Dazu zählen nach Oechsler auch entsprechende Personalentwicklungsprogramme.⁵ Allerdings verwenden weniger als die Hälfte aller Unternehmen in einer Erhebung von Harbison und Pekár gezielte Personalmaßnahmen zur Unterstützung der Mitarbeiter in strategischen Allianzen.⁶ Bresnen und Marshall belegen allerdings, dass das Vergütungssystem nur einen geringen Einfluss auf den Erfolg strategischer Allianzen hat und stattdessen persönliche Beziehungen zwischen Mitarbeitern der Partnerunternehmen wichtiger sind.⁷

Mitarbeiter müssen während der Durchführung einer strategischen Allianz zum einen die Interessen des eigenen Unternehmens, zum anderen aber vor allem die Interessen der Allianz vertreten. Bei unterschiedlichen Zielsetzungen können Konflikte entstehen, betont Palmer.⁸

¹ Vgl. Tischler (2001a), S. 1.

² Vgl. Brockelman et al. (2000), S. Vi und 6.

³ Vgl. Floyd, Lane (2000), S. 173.

⁴ Vgl. Lado, Wilson (1994), S. 717; Weiss, Hughes (2005), S. 95.

⁵ Vgl. Oechsler (2003), S. 979.

⁶ Vgl. Harbison, Pekár (1997), S. 13.

⁷ Vgl. Bresnen, Marshall (2000), S. 596.

⁸ Vgl. Palmer (2006), S. 2.

Führungskräfte und Aufsichtsgremien

Führungskräften kommt nach Bettis und Hitt sowie Bresser et al. die Rolle zu, strategische Allianzen zu initiieren, um in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld Unternehmen erfolgreich führen zu können.¹ Die Unterstützung solcher Allianzen durch Führungskräfte schätzen Elmuti und Kathawala als bedeutenden Faktor innerhalb der Allianzfähigkeit ein.² Die Führungskräfte der beteiligten Partner müssen der strategischen Allianz sowohl die notwendige Aufmerksamkeit, als auch die notwendige Ressourcenausstattung zukommen lassen.³ Diese Aufmerksamkeit muss auch nach der Bildung der strategischen Allianz kontinuierlich gewährleistet sein.⁴ Grundsätzlich müssen Führungskräfte den Informationsfluss sicherstellen, erläutern Thomas und Trevino.⁵ Ihre individuellen Fähigkeiten spielen daher eine große Rolle bei dynamischen Fähigkeiten und damit auch bei Allianzfähigkeit, stellen Adner und Helfat sowie Odenthal et al. fest.⁶ Führungskräfte übernehmen in den Unternehmen die Rolle, Organisationsgrenzen zu überbrücken (boundary spanners), formulieren Roehl und Rollwagen.⁷ Dabei kommt ihnen die Aufgabe zu, strategische Allianzen aktiv zu steuern.⁸ Adner und Helfat sehen die Bedeutung von Führungskräften innerhalb von Allianzfähigkeit in den drei Dimensionen (1) Wissen und Erfahrung, (2) Sozialkapital (Soziale Netzwerke innerhalb und außerhalb des Unternehmens) und (3) Erkennen und Wahrnehmung von Möglichkeiten.⁹

Strategische Allianzen gehen häufig von den persönlichen Netzwerken der Führungskräfte aus, stellen verschiedene Autoren dar.¹⁰ Eisenhardt und Schoonhoven sowie Doz belegen den Zusammenhang zwischen Führungskräften und der Anzahl strategischer Allianzen eines Unternehmens.¹¹ Wenn Führungskräfte bereits in vorangegangenen Führungspositionen in der

¹ Vgl. Bettis, Hitt (1995), S. 14; Bresser et al. (2000), S. 16.

² Vgl. Lane et al. (2001), S. 1155.

³ Vgl. Elmuti, Kathawala (2001), S. 210.

⁴ Vgl. Gomes-Casseres (2003), S. 5.

⁵ Vgl. Thomas, Trevino (1993), S. 809.

⁶ Vgl. Adner, Helfat (2003), S. 1020; Odenthal et al. (2002), S. 47.

⁷ Vgl. Roehl, Rollwagen (2005), S. 179. Schaan und Beamish sehen daher besonders diplomatisches Geschick als wichtigen Bestandteil der individuellen Fähigkeiten von Führungskräften innerhalb von Allianzfähigkeit. Vgl. Schaan, Beamish (1988), S. 298.

⁸ Vgl. Lui, Ngo (2006), S. 1147.

⁹ Vgl. Adner, Helfat (2003), S. 1023. Die hohe Bedeutung von Sozialkapital belegen auch andere Autoren. Vgl. Ferriani et al. (2007), S. 232; Gratton (2006), S. 2–3; Gulati (2007), S. 46; Walker et al. (2004), S. 420.

¹⁰ Vgl. Eisenhardt, Schoonhoven (1996), S. 140; Gulati, Zajac (2001), S. 367; Rosenkopf et al. (2001), S. 767; Sampson (2005), S. 1027.

¹¹ Vgl. Doz (1996), S. 78; Eisenhardt, Schoonhoven (1996), S. 144.

Branche gearbeitet haben, sind Unternehmen eher in der Lage, strategische Allianzen zu initiieren.¹ Während der Durchführung der strategischen Allianz ist das Verhältnis zwischen den Führungskräften der jeweiligen Partnerunternehmen von Bedeutung.² Bamford und Ernst empfehlen, für strategische Allianzen gezielt auch externe Führungskräfte einzubinden.³

5.3.2.4 Finanzielle Ressourcen

Strategische Allianzen benötigen ausreichende finanzielle Ressourcen. Gudergan et al. weisen einen hohen Einfluss zwischen den für strategische Allianzen bereitgestellten finanziellen Ressourcen und dem Aufbau von Allianzfähigkeit nach.⁴ Darüber hinaus wirkt die finanzielle Stabilität der Partnerunternehmen auch auf die Reputation des Unternehmens und auf das Vertrauen der Partnerunternehmen.⁵

5.4 Pfadabhängigkeiten

Die Entwicklung eines Portfolios an strategischen Allianzen sehen Gulati et al. als einen pfadabhängigen Prozess.⁶ Verschiedene Autoren analysieren dementsprechend, dass die Entwicklung von Allianzfähigkeit längere Zeit in Anspruch nimmt.⁷ Dodge und Salahuddin begründen dies mit dem Aufbau spezifischer Routinen, der zeitintensiv ist.⁸ Die Pfadabhängigkeit im Rahmen der Allianzfähigkeit kommt in jeder eingebundenen organisationalen Routine zum Ausdruck, erläutern Sampson und Gulati.⁹ Neben organisationalen Routinen sind auch die involvierten Ressourcen das Ergebnis pfadabhängiger Prozesse.¹⁰ Dabei haben die strategischen Allianzen eines Unternehmens in ihrer Häufigkeit, Dauer und Intensität Auswirkungen auf die Entwicklung von Allianzfähigkeit, erläutert Capaldo.¹¹ Je häufiger strategische

¹ Vgl. Eisenhardt, Schoonhoven (1996), S. 144.

² Vgl. Elmuti, Kathawala (2001), S. 208; Olk, Elvira (2001), S. 148.

³ Vgl. Bamford, Ernst (2005), S. 63.

⁴ Vgl. Gudergan et al. (2003), S. 23.

⁵ Vgl. Ghosh, John (2005), S. 355; Mockler (1997a), S. 320.

⁶ Vgl. Gulati et al. (2000b), S. 2007.

⁷ Vgl. Duysters, Hagedoorn (2000), S. 86; Gulati (1999), S. 402; Hamilton, Feenstra (1998), S. 137; Rothaermel, Deeds (2006), S. 433.

⁸ Vgl. Dodge, Salahuddin (1998), S. 20.

⁹ Vgl. Gulati (1999), S. 416; Sampson (2005), S. 1011..

¹⁰ Vgl. Powell et al. (1996), S. 142.

¹¹ Vgl. Capaldo (2007), S. 589.

Allianzen gebildet werden, je länger diese dauern und je intensiver die Interaktion zwischen den Partnern ist, desto schneller und stärker bildet ein Unternehmen Allianzfähigkeit.¹ Dieses ist grundlegend für die Annahme, dass bei der Entwicklung von Allianzfähigkeit eine Erfahrungskurve auftritt.² Aufgrund der Komplexität der verschiedenen eingebundenen Elemente kann die Entwicklung von Allianzfähigkeit jedoch nicht über einfache Erfahrungskurvenmodelle erfasst werden, merken Zollo und Gottschalg an.³ Entwicklungsprozesse wirken besonders auf die Ressourcen Vertrauen und Reputation, den Aufbau von Allianzerfahrung sowie die Absorptionskapazität.⁴ Die Untersuchung der Entwicklung von Allianzfähigkeit beschreibt Inkpen als neuen Forschungsbereich.⁵



Abb. 58: Pfadabhängigkeiten der Allianzfähigkeit

Inkpen und Rothaermel und Deeds belegen in Untersuchungen die Bedeutung von Pfadabhängigkeiten für Allianzfähigkeit.⁶ Sampson sieht bei der Untersuchung der Entwicklung von Allianzfähigkeit und der Integration von Pfadabhängigkeiten Defizite in der Forschung, die diesen Aspekt bislang vernachlässigt hat.⁷

5.4.1 Vertrauen und Reputation

Vertrauen und Reputation werden von verschiedenen Autoren als wichtige Ressourcen bei strategischen Allianzen und innerhalb von Allianzfähigkeit eingeschätzt.⁸ Vertrauen be-

¹ Vgl. Capaldo (2007), S. 589.

² Vgl. Sampson (2005), S. 1010; Zollo et al. (2002), S. 702. Eine analoge Annahme haben Zollo und Singh auch bei der Akquisitionsfähigkeit von Unternehmen getroffen und empirisch nachgewiesen. Vgl. Zollo, Singh (2004), S. 1237.

³ Vgl. Zollo, Gottschalg (2004), S. 7.

⁴ Vgl. Filson, Morales (2006), S. 17; Reuer, Ariño (2002), S. 316.

⁵ Vgl. Inkpen (2001), S. 421.

⁶ Vgl. Inkpen (2007), S. 4; Rothaermel, Deeds (2001), S. 4.

⁷ Vgl. Sampson (2005), S. 1010.

⁸ Vgl. Child et al. (2005), S. 50; den Ouden et al. (2005), S. 166; Dollinger et al. (1997), S. 127; Heimeriks, Schreiner (2002), S. 26; Kelly et al. (2002), S. 13; Koza, Lewin (1998), S. 259; Lambert, Knemeyer (2004),

schreibt nach Parkhe das Verhalten eines Partners unter dem Risiko und der Unsicherheit, dass der andere Partner dieses Verhalten zu seinem eigenen Vorteil ausnutzen kann.¹ Daher bezieht sich Vertrauen direkt auf das Verhältnis zwischen zwei Allianzpartnern. Demgegenüber beschreibt Reputation den Ruf eines Unternehmens als Aggregation seiner Handlungen in der Vergangenheit. Ein Unternehmen, das bereits in der Vergangenheit erfolgreich in strategischen Allianzen involviert war, wird als vertrauensvoller wahrgenommen und hat dementsprechend eine höhere Reputation als Unternehmen, die noch nicht an strategischen Allianzen beteiligt waren oder eine Vielzahl gescheiterter Allianzen aufweisen.²

In der Literatur wird auch der Begriff des Beziehungskapitals (relational capital) verwendet.³ Transparentes Verhalten gegenüber den Partnern in einer strategischen Allianz ermöglicht es dem Unternehmen, Vertrauen zu erhöhen und Reputation aufzubauen.⁴ Dazu gehören nach Luo insbesondere gemeinsam von den Partnern bestimmte Steuerungs- und Kontrollprozesse, die innerhalb der Steuerungsroutine ausgeführt werden.⁵ Während Vertrauen direkt in der strategischen Allianz wirkt, beeinflusst Reputation auch zukünftige Allianzen und ist daher stärker pfadabhängig.⁶

Vertrauen

Vertrauen kann als Erwartungshaltung gegenüber dem zukünftigen Verhalten des Allianzpartners gesehen werden.⁷ Durch die laufende Zusammenarbeit zwischen den Allianzpartnern auf organisationaler sowie individueller Ebene, wird Vertrauen aufgebaut und als wichtiger Bestandteil von Allianzfähigkeit betrachtet.⁸

S. 122; Lattemann, Köhler (2005), S. 730; Segil (2004), S. 47; Simonin (1997), S. 1153; Sydow, Windeler (1998), S. 280; ul-Haq (2005), S. 72; Parkhe (1998), S. 220.

¹ Vgl. Parkhe (1998), S. 221.

² Vgl. Park, Russo (1996), S. 879.

³ Vgl. Ariño et al. (2001), S. 113; Kale et al. (2000), S. 218. Ireland et al. verwenden den Begriff Sozialkapital statt Beziehungskapital. Vgl. Ireland et al. (2002), S. 429.

⁴ Vgl. Dhanaraj et al. (2004), S. 430; Krishnan (2003), S. A5-A6; Narayanan, Raman (2004), S. 101.

⁵ Vgl. Luo (2008), S. 28.

⁶ Vgl. Chesbrough, Schwartz (2007), S. 59; Stewart, Zheng (2005), S. 254.

⁷ Vgl. Blomqvist (2003), S. 9; Currall, Inkpen (2001), S. 329; Nooteboom et al. (1997), S. 331; Reuer, Ariño (2002), S. 316; Sydow (1998), S. 35.

⁸ Vgl. Blomqvist (2003), S. 3; Currall, Inkpen (2001), S. 333; Nielsen (2004), S. 246; MacPherson et al. (2004), S. 173; Parkhe (1998), S. 232.

Vertrauen ermöglicht eine offene Kommunikation unter den Kooperationspartnern und führt zu der Teilung von Informationen sowie zu einem verbesserten Konfliktmanagement, argumentieren sowohl Blomqvist als auch Muthusamy und White.¹ Insgesamt führt Vertrauen zu ökonomischen Vorteilen für die beteiligten Partner, da die Kosten für die Überwachung der strategischen Allianz bei jedem Partner gesenkt werden, stellen verschiedene Autoren dar.² Dabei ersetzt Vertrauen vertragliche Absicherung nur teilweise, sondern es ergänzt diese auch und schafft Flexibilität, betonen Ariño und Reuer sowie Bhimani.³ Evans und Wolf belegen, dass Unternehmen, denen es gelingt, in ihren Partnerbeziehungen Vertrauen durch andere Kontrollelemente zu ersetzen, stärker von ihren Allianzen profitieren.⁴ Je niedriger das Vertrauen gegenüber dem Partner ist, desto eher neigt das Unternehmen dazu, Schutzmechanismen in die strategischen Allianzen zu integrieren, etwa um das eigene Wissen abzusichern.⁵ Ariño und de La Torre analysieren, dass mangelndes Vertrauen und eine schlechte Beziehung zwischen den Partnern das Scheitern einer strategischen Allianz verursachen kann.⁶ Jedoch kann auch zuviel Vertrauen zwischen den Partnern dazu führen, dass Kontrollroutinen vernachlässigt werden und ein Partner in der Lage ist, diese Situation opportunistisch auszunutzen, identifizieren Anderson und Jap.⁷ Innerhalb von strategischen Allianzen sieht Faulkner drei unterschiedliche Arten von Vertrauen.⁸

- (1) Kalkuliertes Vertrauen, bei dem ein Partnerunternehmen in der strategischen Allianz auf ein vereinbartes Verhalten des anderen Unternehmens zählt.
- (2) Vorhersagbares Vertrauen, bei dem ein Partnerunternehmen davon ausgeht, dass das andere Unternehmen über die versprochenen Fähigkeiten oder Ressourcen verfügt.⁹
- (3) Affektives Vertrauen, das auf der persönlichen Beziehung zwischen Individuen in der strategischen Allianz basiert.¹⁰

¹ Vgl. Blomqvist (2003), S. 7; Muthusamy, White (2005), S. 423.

² Vgl. A. T. Kearney (2005), S. 5–6; Ariño et al. (2001), S. 127; Blomqvist (2003), S. 7; Child et al. (2005), S. 51; Elmuti, Kathawala (2001), S. 208; Faulkner (2001), S. 359; Lane et al. (2001), S. 1155; Nielsen (2004), S. 240 und 251; Powell et al. (1996), S. 117; Schumacher (2006), S. 269; Zaheer, Bell (2005), S. 814.

³ Vgl. Ariño, Reuer (2004), S. 40; Bhimani (2003), S. 57.

⁴ Vgl. Evans, Wolf (2005), S. 104.

⁵ Vgl. Norman (2002), S. 184.

⁶ Vgl. Ariño, de La Torre (1998), S. 323.

⁷ Vgl. Anderson, Jap (2005), S. 90.

⁸ Vgl. Faulkner (2001), S. 341.

⁹ Vgl. Nooteboom et al. (1997), S. 311.

¹⁰ Vgl. Nooteboom et al. (1997), S. 311.

Dabei wird deutlich, dass Vertrauen sowohl auf Ebenen von Unternehmen und Teams als auch auf der persönlichen Ebene der beteiligten Individuen eine Rolle spielt, wie Child et al. und Bhimani feststellen.¹

Trotz zahlreicher Beiträge zu der Thematik „Vertrauen in strategischen Allianzen“ ist dieses Phänomen bisher wenig konzeptionalisiert und untersucht worden.² Neben dem Vertrauen eines Unternehmens spielt der erfolgreiche Aufbau von Reputation eine Rolle in einer strategischen Allianz.³

Reputation

Spekman und Isabella zeigen auf, dass Reputation als weitere wichtige Ressource für strategische Allianzen angesehen werden kann.⁴ Eine höhere Reputation erleichtert auch das Finden von Partnern, analysieren Buckley und Casson.⁵ Reputation in strategischen Allianzen bewirkt, dass Opportunismus eingeschränkt wird, da sich opportunistisches Verhalten negativ auf das Ansehen des Unternehmens, aber auch auf das der involvierten Manager auswirken würde.⁶ Saxton sowie Stewart und Zheng belegen, dass sich Reputation positiv auf das Ergebnis strategischer Allianzen auswirkt.⁷

Reputation im Kontext von strategischen Allianzen umfasst drei Teilbereiche. Die Reputation, die auf der Produkt- und Dienstleistungsqualität basiert, diejenige der Unternehmensführung und die finanzielle Reputation.⁸ Dabei wird auf die Reputation eingegrenzt, die für aktuelle und potentielle (zukünftige) Allianzpartner relevant ist.⁹ Saxton findet in einer empirischen Untersuchung einen positiven Zusammenhang zwischen Reputation des Unternehmens und dem Ergebnis strategischer Allianzen.¹⁰

¹ Vgl. Bhimani (2003), S. 58; Child et al. (2005), S. 53.

² Vgl. Nielsen (2004), S. 240.

³ Vgl. Bhimani (2003), S. 53; Blomqvist (2003), S. 7; Johnson et al. (1996), S. 983; Nielsen (2004), S. 239; Parkhe (1998), S. 220.

⁴ Vgl. Spekman, Isabella (2000), S. 11.

⁵ Vgl. Buckley, Casson (1988), S. 36.

⁶ Vgl. Oviatt, McDougall (1994), S. 55; Powell (1996), S. 258.

⁷ Vgl. Saxton (1997), S. 445; Stewart, Zheng (2005), S. 270.

⁸ Vgl. Dollinger et al. (1997), S. 138.

⁹ Vgl. Muehlfeld (2005), S. 31–32.

¹⁰ Vgl. Saxton (1997), S. 445.

5.4.2 Allianzerfahrung

Allianzerfahrung bildet ein zentrales Element bei der Entwicklung von Allianzfähigkeit, weisen verschiedene Autoren nach.¹ Unterschiedliche Untersuchungen belegen die Bedeutung von vorangegangenen Allianzen und der Allianzportfolio-Diversifikation für die Allianzfähigkeit eines Unternehmens.² Vergangene strategische Allianzen beeinflussen über die Allianzerfahrung weiterhin das Unternehmen, wie eine Untersuchung von Robinson und Stuart zeigt.³ Die Erfahrung im Umgang mit strategischen Allianzen hat dementsprechend Einfluss auf nachfolgende Allianzen.⁴ Insbesondere vorangegangene Erfahrungen mit gleichen Partnern haben ein hohes Gewicht, stellen Hladik und Harrigan fest.⁵ Goerzen hingegen stellt dar, dass wiederholte strategische Allianzen das organisationale Lernen im Vergleich zu neuen Unternehmen negativ beeinflussen.⁶ Rothaermel und Deeds identifizieren die Bedeutung von Allianzerfahrung bei der Allianzfähigkeit.⁷ Allianzerfahrung ist nach Heimeriks und Duysters ein wichtiger Treiber der Lernkurve hinter der Entwicklung von Allianzfähigkeit.⁸

Draulans et al. belegen, dass im Rahmen der ersten strategischen Allianzen ein überwiegender Teil der Allianzerfahrung aufgebaut wird und nehmen an, dass das Lernen von Allianzfähigkeit begrenzt ist.⁹ Der Zuwachs an Allianzerfahrung nimmt von strategischer Allianz zu strategischer Allianz ab, weist auch Sampson nach.¹⁰

¹ Vgl. Heimeriks, Duysters (2003), S. 10–11; Heimeriks, Duysters (2005a), S. 265; Heimeriks, Duysters (2005b), S. 5; Heimeriks, Duysters (2007), S. 29; Jarratt (2004), S. 302; Kale, Singh (1999), S. 1.

² Vgl. Powell et al. (1996), S. 137; Singh (2003), S. 262; Walker et al. (2004), S. 438–439.

³ Vgl. Robinson, Stuart (2000), S. 41.

⁴ Vgl. Zollo, Singh (2004), S. 1251.

⁵ Vgl. Harrigan (1988), S. 225; Hladik (1988), S. 201.

⁶ Vgl. Goerzen (2007), S. 503–504.

⁷ Vgl. Rothaermel, Deeds (2006), S. 430.

⁸ Vgl. Heimeriks, Duysters (2005a), S. 266.

⁹ Vgl. Draulans et al. (2003), S. 156.

¹⁰ Vgl. Sampson (2005), S. 1013.

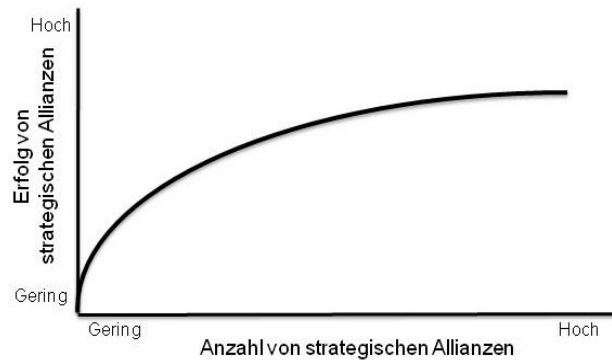


Abb. 59: Erfolg und Anzahl strategischer Allianzen¹

Verschiedene Autoren argumentieren, dass mit zunehmender Anzahl strategischer Allianzen die Notwendigkeit zur Entwicklung einer Allianzfähigkeit steigt.² Teece erläutert, dass viele Unternehmen keine Allianzerfahrung besitzen und daher Probleme haben, Allianzfähigkeit aufzubauen.³

5.4.3 Absorptionskapazität

Die Beziehung von Allianzfähigkeit zur Absorptionskapazität verweist ebenfalls auf die pfadabhängigen Entwicklungsprozesse.⁴ Grundsätzlich erhöht sich die Absorptionskapazität mit steigender Allianzfähigkeit. Allerdings weist Sampson auf den Zusammenhang zwischen Exploration und Exploitation hin, indem Unternehmen nach der Durchführung von erfolgreichen strategischen Allianzen dazu neigen, ihre organisationale Fähigkeit zu verbessern, jedoch nicht mehr zu erweitern.⁵ Darüberhinaus ist das organisationale Lernen und der damit verbundene Aufbau von Erfahrung und Wissen pfadabhängig.⁶ Dies spiegelt sich in der Absorptionskapazität von Unternehmen wider, die durch strategische Allianzen erhöht wird.⁷ Die Absorptionskapazität hat dabei auch Auswirkungen auf den Erfolg der strategischen Allianz,

¹ Vgl. Draulans et al. (2003), S. 155.

² Vgl. Blomqvist et al. (2004), S. 601; Eisenhardt, Sull (2001), S. 110; Gomes-Casseres (2000), S. 15.

³ Vgl. Teece (1998a), S. 77.

⁴ Vgl. Cohen, Levinthal (1990), S. 135.

⁵ Vgl. Sampson (2005), S. 1010.

⁶ Vgl. Powell et al. (1996), S. 142; Gulati, Zajac (2001), S. 368. In diesem Zusammenhang verweisen Stuart und Podolny darauf, dass die Bedeutung strategischer Allianzen für Suchprozesse von Unternehmen bislang nicht erforscht ist. Vgl. Stuart, Podolny (1996), S. 37.

⁷ Vgl. Powell et al. (1996), S. 142; Dyer, Singh (1998), S. 665.

belegen Koza und Lewin.¹ Dabei ist diese Kapazität umso wichtiger, je explorativer das Ziel einer strategischen Allianz ist.²

Beugelsdijk et al. erkennen, dass Unternehmen mit ausgeprägter Allianzfähigkeit eine höhere Innovationsfähigkeit aufweisen.³ Daher wird Allianzfähigkeit auch mit der Erhöhung der Absorptionskapazität von Unternehmen assoziiert.⁴ Das Konstrukt der Absorptionskapazität ist eng mit strategischen Allianzen verbunden.⁵ Dass diese die Exploration und Exploitation unterstützen können, eröffnet die Möglichkeit, Allianzfähigkeit als dynamische Fähigkeit zu werten.⁶ Unternehmen mit einer hohen Allianzfähigkeit haben ausgeprägtere Routinen des organisationalen Lernens.⁷ Nielsen sieht Allianzfähigkeit als einen Faktor, der das Lernen in strategischen Allianzen signifikant beeinflusst.⁸

5.4.4 Entwicklung

Heimeriks stellt dar, dass Unternehmen bei der Entwicklung von Allianzfähigkeit einem identifizierbaren Entwicklungsverlauf folgen.⁹ Allerdings kann Allianzfähigkeit auf verschiedenen Wegen entwickelt werden, ein einheitlicher Entwicklungspfad existiert nicht. Dieser ist individuell für jedes Unternehmen verschieden.¹⁰ Daraus ergibt sich, dass sich die Entwicklung von Allianzfähigkeit im Vergleich zwischen Unternehmen sehr unterschiedlich gestaltet, wie Zollo und Gottschalg darlegen.¹¹ Es ist davon auszugehen, dass sie sich an dem Lebenszyklusmodell zur Entwicklung dynamischer Fähigkeiten von Helfat und Peteraf orientiert.¹²

¹ Vgl. Koza, Lewin (1998), S. 259.

² Vgl. Koza, Lewin (1998), S. 260.

³ Vgl. Beugelsdijk et al. (2007), S. 843. Strategische Allianzen können zusätzlich die Innovationsfähigkeit von Unternehmen steigern. Vgl. Sokol, Thomas (2004), S. 23.

⁴ Vgl. Van Den Bosch et al. (1999), S. 566; Nooteboom (2006), S. 13; Lane, Lubatkin (1998), S. 464; Lane et al. (2002), S. M4.

⁵ Vgl. Van Den Bosch et al. (2003), S. 50.

⁶ Vgl. Möller, Svahn (2005), S. 83; Lavie, Rosenkopf (2006), S. 815.

⁷ Vgl. Möller, Svahn (2005), S. 93.

⁸ Vgl. Nielsen (2001), S. 34.

⁹ Vgl. Heimeriks (2004), S. 146.

¹⁰ Vgl. Duysters, Heimeriks (2002), S. 6.

¹¹ Vgl. Zollo, Gottschalg (2004), S. 8.

¹² Vgl. Helfat, Peteraf (2003), S. 1000.

De Man zeigt auf, dass Allianzfähigkeit grundsätzlich intentional aufgebaut werden kann.¹ Ausgangspunkt für ihre Entwicklung sind nach Harbison und Pekár „ad-hoc“ Prozesse, die sich spontan bilden und häufig nach einem einfachen Versuch- und Fehler-Verfahren ablaufen.² Daher spielen „Best Practice“ Beispiele innerhalb des Unternehmens eine wichtige Rolle.³ Unternehmen entwickeln bei der Bildung strategischer Allianzen neue Routinen oder verbessern bestehende.⁴ Dazu zählt auch die strukturelle Verankerung von Allianzfähigkeit.⁵ Durch wiederholte Ausführung verbessern Unternehmen ihre eingebundenen Routinen und entwickeln so die Allianzfähigkeit, begründen Zollo et al.⁶ Dabei können auch neue Routinen entstehen, etwa wenn Unternehmen eine Portfoliosteuerung etablieren.⁷ Die Entwicklung kann durch den gezielten Aufbau von Prozessen, zum Beispiel über externe Berater, unterstützt werden.⁸ Kern und Willcocks weisen darauf hin, dass der Aufbau von Allianzfähigkeit finanzielle Ressourcen sowie Aufmerksamkeit der Unternehmensführung erfordert.⁹ Robinson und Stuart merken an, dass auch mit früheren Partnern oft weiter Informationen ausgetauscht werden und teilweise Lern- oder Sanktionsprozesse existieren.¹⁰

Während andere Fähigkeiten aufgrund der hohen Frequenz erlernt werden, trifft dies auf die meisten dynamischen Fähigkeiten nicht zu. Daher kommt dem gezielten Einfluss auf den Aufbau bei Allianzfähigkeit eine hohe Bedeutung zu.¹¹ Auch Powell sieht eine Notwendigkeit der aktiven Steuerung, indem involvierte organisationale Routinen und auch individuelle Fähigkeiten verbessert werden.¹² Unternehmen müssen ihre Allianzfähigkeit kontinuierlich anpassen, um die Qualität der strategischen Allianzen zu steigern.¹³ Harbison und Pekár weisen

¹ Vgl. de Man (2001), S. 67.

² Vgl. Harbison, Pekár (1997), S. 4.

³ Vgl. Harbison, Pekár (1997), S. 6.

⁴ Vgl. Ariño, Reuer (2004), S. 40; Reuer, Ariño (2002), S. 327.

⁵ Vgl. Gomes-Casseres (2000), S. 15; Gomes-Casseres (2003), S. 3.

⁶ Vgl. Zollo et al. (2002), S. 702.

⁷ Vgl. Hoang, Rothaermel (2005), S. 333.

⁸ Vgl. Harbison, Pekár (1997), S. 8.

⁹ Vgl. Kern, Willcocks (2001), S. 239.

¹⁰ Vgl. Robinson, Stuart (2000), S. 41.

¹¹ Vgl. Hoffmann (2003), S. 121.

¹² Vgl. Powell et al. (1996), S. 119.

¹³ Vgl. Blomqvist et al. (2004), S. 599; Teece (1998a), S. 77.

darauf hin, dass über den Aufbau einer solchen Fähigkeit unter Umständen zusätzliche Bürokratie im Unternehmen aufgebaut wird.¹

Hoang und Rothaermel sowie Sampson identifizieren, dass es bei Allianzfähigkeit zu Rigiditäten und Verriegelungseffekten kommen kann, wenn Unternehmen organisationale Routinen entwickelt haben und diese nicht mehr abändern und nicht an neue Wettbewerbssituationen anpassen.² Bei der Entwicklung von Allianzfähigkeit kommt es zu verschiedenen Rückkopplungseffekten, wie die nachfolgende Darstellung von Brockelman zeigt.³ Auch Lee und Barkema et al. belegen Rückkopplungseffekte bei der Entwicklung von Allianzfähigkeit.⁴

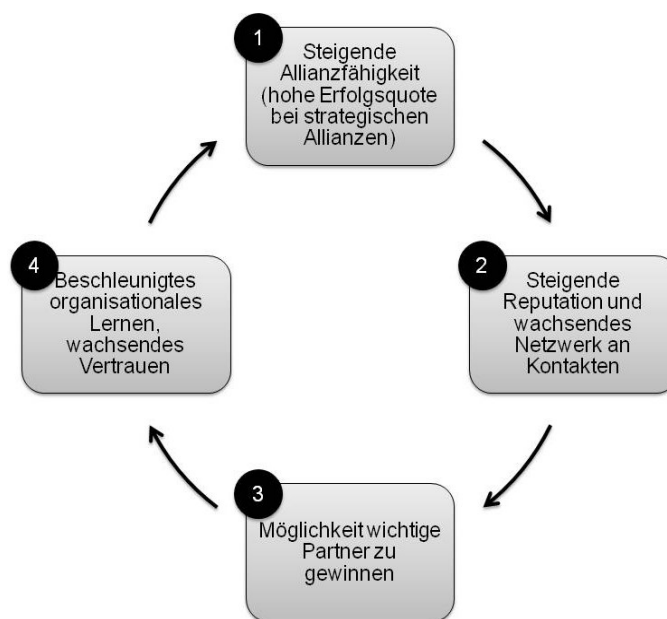


Abb. 60: Rückkopplungseffekte bei der Entwicklung von Allianzfähigkeit⁵

Draulans et al. stellen dar, dass verschiedene Ebenen von Allianzfähigkeit existieren, die sich auf das Ergebnis der strategischen Allianzen sowie auf ihre mögliche Anzahl auswirken.⁶ Es wird verdeutlicht, dass die Allianzfähigkeit von Unternehmen offensichtlich eine bestimmte Kapazität aufweist.

¹ Vgl. Harbison, Pekár (1997), S. 2.

² Vgl. Hoang, Rothaermel (2005), S. 334; Sampson (2005), S. 1013.

³ Vgl. Brockelman et al. (2000), S. 5.

⁴ Vgl. Barkema et al. (2004), S. 308; Lee (2007), S. 31.

⁵ Brockelman et al. (2000), S. 5.

⁶ Vgl. Draulans et al. (2003), S. 155 und 160.

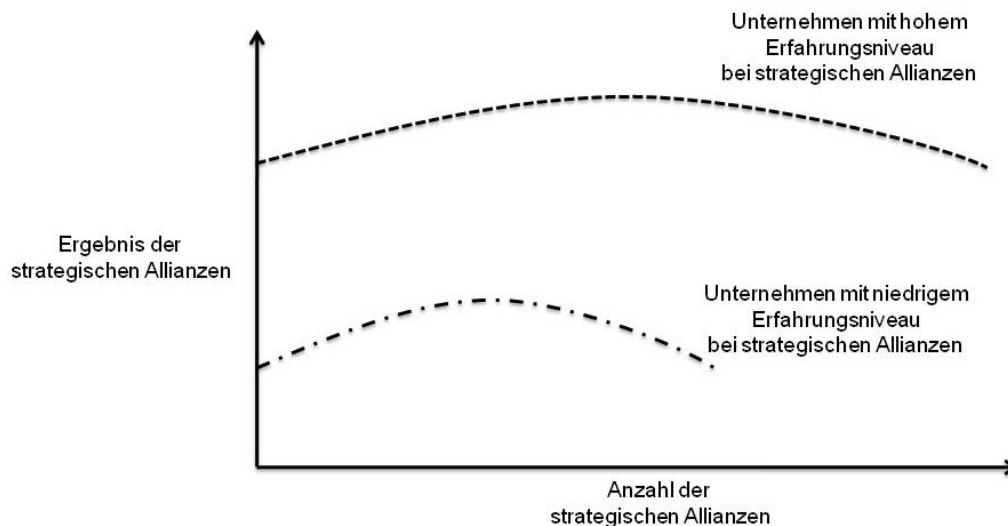


Abb. 61: Erfahrungsniveau und Ergebnis strategischer Allianzen¹

Auch Park et al. sowie Kale et al. belegen, dass erfahrene Unternehmen eher in der Lage sind, erfolgreiche strategische Allianzen zu entwickeln als unerfahrene.² Demnach sind Unternehmen mit einem höheren Erfahrungsniveau erfolgreicher.³ Unternehmen mit einer ausgeprägten Allianzfähigkeit übertragen Erfahrungen, bauen spezifische organisationale Routinen auf und sind in der Lage, mehrere strategische Allianzen parallel zu steuern, beschreibt Westney.⁴ Diese Unternehmen können die auftretende Komplexität leichter beherrschen, da sie über entsprechende Routinen verfügen, belegen verschiedene Autoren.⁵

Heimeriks und Schreiner schlagen eine Klassifizierung in drei Ebenen von Allianzfähigkeit vor, die in der nachfolgenden Tabelle beschrieben werden.⁶

¹ Rothaermel, Deeds (2006), S. 452.

² Vgl. Kale et al. (2000), S. 234; Park et al. (2004), S. 23.

³ Vgl. Rothaermel, Deeds (2006), S. 452. Das Ergebnis wird an der Anzahl von neu entwickelten Produkten gemessen.

⁴ Vgl. Westney (1988), S. 343.

⁵ Vgl. Parise, Sasson (2004), S. 169; Rothaermel, Deeds (2001), S. 4; Sarkar et al. (2004), S. 3.

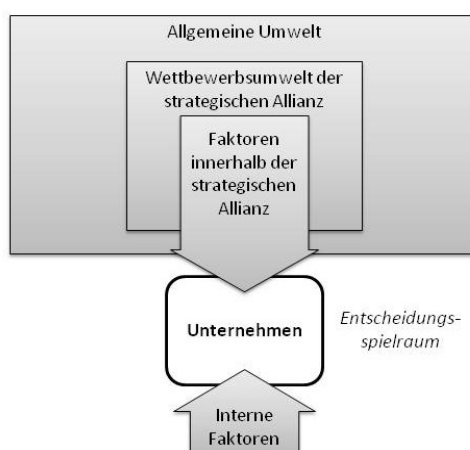
⁶ Vgl. Heimeriks, Schreiner (2002), S. 18.

Tab. 8: Ebenen von Allianzfähigkeit¹

	Ebene 1	Ebene 2	Ebene 3
Anzahl strategischer Allianzen	Gering (0-15)	Mittel (16-25)	Hoch (>25)
Geographische Reichweite	Regional/National	Erste internationale strategische Allianzen	International
Ausprägung der Allianzfähigkeit	Rechtliches Wissen über strategische Allianzen	Mitarbeiter, die auf strategische Allianzen spezialisiert sind	Abteilung zur Steuerung strategischer Allianzen
Maßnahmen	Evaluation einzelner strategischer Allianzen	Best-Practices	Datenbank

5.5 Rahmenbedingungen von Allianzfähigkeit

Neben den beschriebenen Komponenten von Allianzfähigkeit, werden verschiedene Einflüsse diskutiert, die auf sie wirken. Allianzfähigkeit von Unternehmen muss immer im Kontext mit den Partnern und der Wettbewerbsumwelt betrachtet werden, zeigt Powell.²

**Abb. 62:** Einflüsse auf Allianzfähigkeit¹

¹ Vgl. Heimeriks, Schreiner (2002), S. 18; Heimeriks et al. (2007), S. 388.

² Vgl. Powell (1998), S. 232.

Unternehmensinterne Faktoren

Verschiedene Autoren belegen einen Zusammenhang zwischen der Unternehmensstruktur und der Allianzfähigkeit. So zeigt Sedaitis, dass das Organisationsalter die Fähigkeit zur Bildung von strategischen Allianzen negativ beeinflusst.²

Kompatibilität unter Partnern

Kale et al. beschreiben die organisationale Übereinstimmung (organizational fit) der Partnerunternehmen als wichtigen Einflussfaktor auf strategische Allianzen.³ So weist Harrigan darauf hin, dass sich die Erfahrungen der Partner in einer strategischen Allianz signifikant unterscheiden können.⁴ Die Allianzfähigkeiten müssen miteinander harmonisieren und aufeinander abgestimmt werden, erläutern Doz und Büchel.⁵ Darüberhinaus belegt eine jüngere Untersuchung von Wang und Zajac, dass im Fall zweier Unternehmen mit ausgeprägter Allianzfähigkeit, der Eingang einer strategischen Allianz wahrscheinlicher wird.⁶

Wichtige Faktoren bei strategischen Allianzen stellen auch kulturelle Aspekte dar.⁷ Solche Unterschiede zwischen den verschiedenen Partnern müssen nach Mockler bei der Durchführung der strategischen Allianz berücksichtigt werden.⁸

Dabei ist es für eine derartige Allianz von Bedeutung, ob die Unternehmen im Wettbewerb zueinander stehen und sich eine Beziehung im Sinn von Co-opetition ergibt.⁹

Die kulturelle Distanz zwischen den Partnern spielt ebenfalls eine Rolle, die einen Einfluss auf den Wissenstransfer sowie auf die Zusammenarbeit ausübt.¹⁰ Es wird angenommen, dass eine gewisse Kompatibilität zwischen den organisationalen Fähigkeiten und Routinen der Partnerunternehmen herrschen muss.¹¹ Die Einflüsse unterschiedlicher Herkunftsländer der

¹ In Anlehnung an Suen (2005), S. 22.

² Vgl. Sedaitis (1998), S. 378.

³ Vgl. Kale et al. (2000), S. 224.

⁴ Vgl. Harrigan (1988), S. 223.

⁵ Vgl. Büchel (2003), S. 599; Doz (1996), S. 72.

⁶ Vgl. Wang, Zajac (2007), S. 1313.

⁷ Vgl. Elmuti, Kathawala (2001), S. 208; Johnson et al. (1996), S. 986; Palmer (2006), S. 2.

⁸ Vgl. Mockler (1997b), S. 401.

⁹ Vgl. Ketchen et al. (2004), S. 798.

¹⁰ Vgl. Heimeriks, Schreiner (2002), S. 10; Johnson et al. (1996), S. 999; Kelly et al. (2002), S. 19; Simonin (1999a), S. 602; Simonin (1999b), S. 472.

¹¹ Vgl. Simonin (1999a), S. 602.

Partnerunternehmen und die damit verbundenen Unterschiede in der Kultur beeinflussen auch die Allianzfähigkeit der Unternehmen, erkennen Pitkethly et al.¹ So argumentieren Lyles und Salk sowie Parkhe, dass die Nationalitäten der Partner das organisationale Lernen in einer strategischen Allianz positiv oder negativ beeinflussen können.² Dieser hohe Einfluss von kulturellen Aspekten, insbesondere in internationalen strategischen Allianzen, wird seit längerer Zeit in der Literatur diskutiert.³ Pangarkar und Klein kommen jedoch zu dem Ergebnis, dass die Bedeutung der kulturellen Distanz tendenziell überschätzt wird und Unternehmen in der Lage sind, diesen Einflussfaktor zu minimieren.⁴ Auch Lam beschreibt, dass die Unterschiede durch Unternehmenskultur überbewertet werden und stattdessen vielmehr Unterschiede durch unterschiedliche Kulturen des Herkunftslandes eine Rolle spielen.⁵

Unternehmen, die aus der gleichen Branche stammen, haben in der Regel ein gemeinsames Verständnis, das den Erfolg und das Lernen in einer strategischen Allianz positiv beeinflusst, belegen Lam und Hladik.⁶

Komplementarität unter Partnern

Die Komplementarität, die sich aus einer strategischen Allianz zwischen Unternehmen ergibt, hat nach Dyer und Singh maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg.⁷ Komplementarität in strategischen Allianzen beschreibt, inwieweit sich die organisationalen Fähigkeiten und Ressourcen der Partner ergänzen und durch die Kombination Vorteile für beide Partner entstehen.⁸ Dabei spielt auch der Faktor Wettbewerb zwischen den Partnern eine Rolle.⁹ Unter bestimmten Bedingungen kann er die Stabilität und das Ergebnis der strategischen Allianz positiv beeinflussen.

¹ Vgl. Pitkethly et al. (2001), S. 303.

² Vgl. Lyles, Salk (1996), S. 901; Parkhe (1991), S. 586.

³ Vgl. Kasper et al. (2003), S. 869; Lambert, Knemeyer (2004), S. 118–119; Parkhe (1991), S. 583; ul-Haq (2005), S. 81.

⁴ Vgl. Pangarkar, Klein (2001), S. 352.

⁵ Vgl. Lam (1997), S. 994.

⁶ Vgl. Hladik (1988), S. 201; Lam (2004), S. 64.

⁷ Vgl. Dyer, Singh (1998), S. 667.

⁸ Vgl. Johnson et al. (1996), S. 987.

⁹ Vgl. Valdéz-Llaneza, García-Canal (2006), S. 322.

Größe der strategischen Allianzen

Verschiedene Untersuchungen ergaben, dass die Größe von strategischen Allianzen für die Auswirkung auf das Ergebnis der Partnerunternehmen kaum eine Rolle spielt.¹ Wichtiger scheint der Umfang der Transaktionen, die zwischen den Partnern stattfinden. Diesem räumen Dyer und Singh einen Einfluss auf das Ergebnis ein.²

Wettbewerbsumwelt der strategischen Allianz

Die Wettbewerbsumwelt mit ihrer entsprechenden Dynamik beeinflusst alle Aspekte von Allianzfähigkeit.³ Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn Unternehmen keinen geeigneten Partner identifizieren können.⁴ Eine Rolle spielt der Hintergrund, ob die strategische Allianz in einem wachsenden Markt oder einem gesättigten agiert.⁵ Bei Veränderungen in der Wettbewerbsumwelt während der strategischen Allianz können veränderte Bedingungen diese negativ beeinflussen.⁶ Da bei organisationalen Fähigkeiten angenommen wird, dass sie sich auch regional entwickeln können, stellt Smith dar, dass regionale Netzwerkstrukturen eine Allianzfähigkeit in ihrer Entwicklung beeinflussen können.⁷

Institutionelle Umwelt

Die institutionelle Umwelt (Markt, Technologie, staatliche Regulierung) übt einen großen Einfluss auf das Ergebnis von strategischen Allianzen aus.⁸ Dementsprechend entwickeln sich strategische Allianzen in Abhängigkeit von ihrer Umwelt, erläutern Koza und Lewin.⁹ Insbesondere die Regulierung spielt eine Rolle in internationalen strategischen Allianzen, sie werden aber auch durch technische Innovationen beeinflusst.¹⁰ Darüber hinaus wirkt die institutionelle Umwelt auch auf die Entwicklung von Allianzfähigkeit.

¹ Vgl. Wolff, Reed (2000), S. 279.

² Vgl. Dyer, Singh (1998), S. 664.

³ Vgl. Kandemir et al. (2006), S. 336; Todeva, Knoke (2005), S. 130.

⁴ Vgl. Dyer, Singh (1998), S. 674.

⁵ Vgl. Hitt et al. (2000), S. 451.

⁶ Vgl. Park, Ungson (2001), S. 48.

⁷ Vgl. Smith (2003), S. 181.

⁸ Vgl. Dyer, Singh (1998), S. 673; Suen (2005), S. 23; Sydow, Windeler (1999), S. 5; Sydow (2003a), S. 341..

⁹ Vgl. Koza, Lewin (1998), S. 258.

¹⁰ Vgl. Mjoen, Tallman (1997), S. 262; Suen (2005), S. 24.

5.6 Wettbewerbsvorteile

Empirische Ergebnisse und theoretische Modelle weisen darauf hin, dass Unternehmen über strategische Allianzen Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten aufbauen können und daher das Unternehmensergebnis der beteiligten Unternehmen positiv beeinflussen.¹ Erfolgreiche strategische Allianzen zeichnen sich dabei durch einen hohen Wertbeitrag für Unternehmen aus.² Brockelman et al. weisen bei Unternehmen, die über eine geringe Allianzfähigkeit verfügen, eine Verringerung der Marktkapitalisierung um 2,9 Mrd. US Dollar und bei Unternehmen mit einer stark ausgeprägten Allianzfähigkeit eine Steigerung der Marktkapitalisierung um 4,9 Mrd. US Dollar nach.³ Auch ein Einfluss der strategischen Allianzen auf Wettbewerbsvorteile der Unternehmen wird angenommen, allerdings fallen die Wertbeiträge dieser Allianzen für einzelne Unternehmen sehr unterschiedlich aus.⁴

Lyles sowie Anand und Khanna belegen, dass Unternehmen, denen es gelingt, eine hohe Allianzfähigkeit zu entwickeln, unerfahrenen Unternehmen gegenüber bei der Bildung und Durchführung strategischer Allianzen überlegen sind.⁵ Spekman und Isabella erkennen in einer fehlenden Allianzfähigkeit eine Ursache für das häufige Scheitern von strategischen Allianzen.⁶

Untersuchungen weisen nach, dass nur 30% aller strategischen Allianzen die Erwartungen der Unternehmen erfüllen, was auch mit einer mangelnden Allianzfähigkeit begründet werden kann.⁷ Lunnan und Haugland erkennen als Ursache für das Scheitern von strategischen Allianzen insbesondere mangelnde Allianzfähigkeit.⁸

Allianzfähigkeit beeinflusst sowohl direkt das Ergebnis der strategischen Allianz, als auch die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Partnern, wodurch wiederum das Ergebnis beeinflusst wird. Unter anderem Heimeriks und Duysters weisen darauf hin, dass die Bedeutung von

¹ Vgl. Dyer, Singh (1998), S. 661; Stuart (2000), S. 807.

² Vgl. Kanter (1994), S. 97.

³ Vgl. Brockelman et al. (2000), S. 5.

⁴ Vgl. Dyer, Hatch (2006), S. 702; Ireland et al. (2002), S. 435.

⁵ Vgl. Anand, Khanna (2000), S. 296; Lyles (1988), S. 315.

⁶ Vgl. Spekman, Isabella (2000), S. 18.

⁷ Vgl. Armaghanian (2001), S. 11; Walker (1988), S. 238.

⁸ Vgl. Lunnan, Haugland (2007), S. 9.

Allianzfähigkeit nicht an den Ergebnissen einzelner Allianzen bewertet werden kann, sondern anhand des gesamten Portfolios von strategischen Allianzen des Unternehmens.¹

Heimeriks und Schreiner sehen zwischen Allianzfähigkeit und dem Ergebnis einer strategischen Allianz einen direkten und indirekten Zusammenhang, der in der nachfolgenden Darstellung abgebildet ist.² Insgesamt ist die Messung der Ergebnisse von strategischen Allianzen allerdings problematisch.³

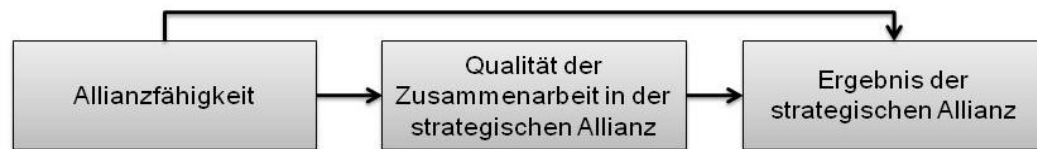


Abb. 63: Zusammenhang zwischen Allianzfähigkeit und Ergebnis einer strategischen Allianz⁴

Fuchs et al. weisen nach, dass das Fehlen von Allianzfähigkeit negativ auf das Ergebnis der vorhandenen strategischen Allianzen wirkt.⁵ Tallman folgert, dass mit steigender Allianzfähigkeit die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass strategische Allianzen scheitern.⁶ Dieser Zusammenhang zwischen Allianzfähigkeit und Ergebnisgrößen wird durch Singh bestätigt.⁷ Wolf und Reed sowie Ouden et al. können bei Allianzfähigkeit keinen signifikanten Einfluss auf das Ergebnis von strategischen Allianzen belegen.⁸ Dyer und Singh betonen jedoch, dass Allianzfähigkeit keine ausreichende Bedingung für Wettbewerbsvorteile darstellt, jedoch eine notwendige.⁹ Erst durch sie können Wettbewerbsvorteile durch strategische Allianzen erreicht werden, belegen verschiedene Autoren.¹⁰ Allianzfähigkeit selbst stellt keinen Wettbewerbs-

¹ Vgl. Gulati et al. (2000b), S. 208; Heimeriks, Duysters (2007), S. 34; Okamura, Vonortas (2006), S. 553; Zaheer, Bell (2005), S. 820.

² Vgl. Heimeriks, Schreiner (2002), S. 8.

³ Vgl. Hoang, Rothaermel (2005), S. 333.

⁴ Vgl. Heimeriks, Schreiner (2002), S. 8.

⁵ Vgl. Fuchs et al. (2000), S. 119.

⁶ Vgl. Tallman (2001), S. 114.

⁷ Vgl. Singh (2003), S. 259.

⁸ Vgl. Ouden et al. (2005), S. 167; Wolff, Reed (2000), S. 279.

⁹ Vgl. Dyer, Singh (1998), S. 675.

¹⁰ Vgl. Ahuja (2000b), S. 338; Heimeriks (2004), S. 129; Kanter (1994), S. 193; Sampson (2005), S. 1010; Simonin (1997), S. 1167.

vorteil dar, erläutert Blomqvist.¹ Eine Untersuchung von Villalonga und McGahan sieht diese nur dann als werthaltig für das Unternehmen an, wenn über strategische Allianzen wichtige Ressourcen kontrolliert werden.² In diesem Fall kann eine ausgeprägte Allianzfähigkeit indirekt die Wettbewerbsposition eines Unternehmens verbessern und das Unternehmensergebnis indirekt steigern, indem es die Ressourcenkonfiguration den Erfordernissen der Wettbewerbsumwelt anpasst, weisen verschiedene Autoren nach.³ Allianzfähigkeit unterstützt den Allianzaufbau und führt zu einer zunehmenden Häufigkeit von strategischen Allianzen bei ausgeprägter Allianzfähigkeit, argumentiert Schilke.⁴ Rothaermel und Deeds sowie Möller et al. belegen aufgrund der heterogenen Verteilung von Allianzfähigkeit zwischen Unternehmen einen indirekten Zusammenhang mit Wettbewerbsvorteilen.⁵ Einen indirekten Einfluss von Allianzfähigkeit auf Wettbewerbsvorteile identifizieren auch Beugelsdijk et al. sowie Mann.⁶ Auch eine Studie von IBM beschreibt Allianzfähigkeit als wichtiges Element des Unternehmenserfolgs.⁷ Helfat et al. identifizieren vier Bereiche, in denen Allianzfähigkeit die Wettbewerbsvorteile von Unternehmen beeinflusst.⁸

- (1) Allianzfähigkeit ermöglicht den Aufbau komplementärer organisationaler Fähigkeiten zusammen mit anderen Unternehmen.
- (2) Allianzfähigkeit umfasst eine effektive Steuerung strategischer Allianzen (Governance), die zu besseren Ergebnissen beiträgt.
- (3) Allianzfähigkeit verbessert das organisationale Lernen zwischen den Allianzpartnern.
- (4) Über Allianzfähigkeit können allianzspezifische Ressourcen für das Unternehmen erschlossen werden.

De Man sieht die Auswirkungen von Allianzfähigkeit auf Wettbewerbsvorteile in drei Bereichen:⁹

- (1) Allianzfähigkeit ist ein kritischer Erfolgsfaktor für strategische Allianzen, auch wenn über die strategische Allianz kein Wettbewerbsvorteil erzeugt wird.

¹ Vgl. Blomqvist (2003), S. 15.

² Vgl. Villalonga, McGahan (2005), S. 1205.

³ Vgl. Dyer, Hatch (2006), S. 704; Eisenhardt, Martin (2000), S. 1108; Lawson, Samson (2001), S. 384.

⁴ Vgl. Schilke (2007a), S. 236.

⁵ Vgl. Möller et al. (2002), S. 14; Rothaermel, Deeds (2006), S. 432.

⁶ Vgl. Beugelsdijk et al. (2007), S. 844; Hoffmann (2003), S. 138–139.

⁷ Vgl. Lesser (2005), S. 3.

⁸ Vgl. Helfat et al. (2007), S. 68.

⁹ Vgl. de Man (2001), S. 68–69.

- (2) Allianzfähigkeit kann über strategische Allianzen die Wettbewerbsposition des Unternehmens unterstützen und auf diese Art und Weise zum Wettbewerbsvorteil des Unternehmens beitragen. Dabei ermöglicht die Allianzfähigkeit Exploration und Exploitation von neuen Wachstumschancen für das Unternehmen.¹ Allianzfähigkeit ermöglicht organisationales Lernen über verschiedene strategische Allianzen.² So beeinflusst das Portfolio der strategischen Allianzen die Absorptionskapazität des Unternehmens.³
- (3) In Branchen, wo strategische Allianzen essentiell sind, kann eine ausgeprägte Allianzfähigkeit das Überleben des Unternehmens sichern. Allianzfähigkeit begünstigt den Zugang zu neuen strategischen Allianzen und stellt daher einen Wert für Unternehmen dar.⁴

Tallman ergänzt, dass Allianzfähigkeit zu geringeren Kosten bei der Bildung und Steuerung strategischer Allianzen führt.⁵ Auch Hitt et al. sehen in ihr eine Möglichkeit zur Transaktionskostensenkung und einer Verbesserung des Erfolgspotentials dieser Allianzen.⁶

Eine hohe Bedeutung hat Allianzfähigkeit auch im Hinblick auf zukünftige Akquisitionen und Fusionen. So belegt Porrini, dass durch strategische Allianzen Unternehmen Informationen über potenzielle Fusionen und Akquisitionen erhalten, was durch eine ausgeprägte Allianzfähigkeit unterstützt wird.⁷

Die steigende Bedeutung strategischer Allianzen in Zulieferketten erhöht die Notwendigkeit einer Allianzfähigkeit für viele Unternehmen, stellen Jackson, Pfitzmann, Gudergan et al. und de Man dar.⁸ Parise und Sasson erläutern, dass eine Allianzfähigkeit nicht nur notwendig ist, um strategische Allianzen erfolgreich zu steuern, sondern dass sie Unternehmen auch positiv von Konkurrenten differenzieren kann.⁹ So konstatieren Unternehmensleiter in einer Untersuchung, dass strategische Allianzen nicht durchgeführt werden, weil unter anderem Allianzfähigkeit fehlt.¹⁰

¹ Vgl. Mathews (2003b), S. 1183.

² Vgl. Powell (1998), S. 235; Rebentisch, Ferretti (1995), S. 13; Simonin (1999b), S. 484.

³ Vgl. George et al. (2001), S. 209; Powell (1998), S. 237; Simonin (1999a), S. 613.

⁴ Vgl. Duschek (2004), S. 69.

⁵ Vgl. Tallman (2001), S. 109.

⁶ Vgl. Hitt et al. (2000), S. 464.

⁷ Vgl. Porrini (2004), S. 547.

⁸ Vgl. de Man (2001), S. 70; Gudergan et al. (2003), S. 27; Jackson, Pfitzmann (2007), S. 8.

⁹ Vgl. Parise, Sasson (2004), S. 169.

¹⁰ Vgl. IBM Global Technology Services (2006), S. 12. Die Bedeutung von Allianzfähigkeit in der Praxis betont auch Kretschmer. Vgl. Kretschmer (2005), S. 86.

5.7 Modellierung

Die vorgestellten Komponenten von Allianzfähigkeit, die über die Dimensionen Routinen, Ressourcen und Pfadabhängigkeiten spezifiziert wurden, bilden in ihrer Gesamtheit die Allianzfähigkeit eines Unternehmens ab, wie nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

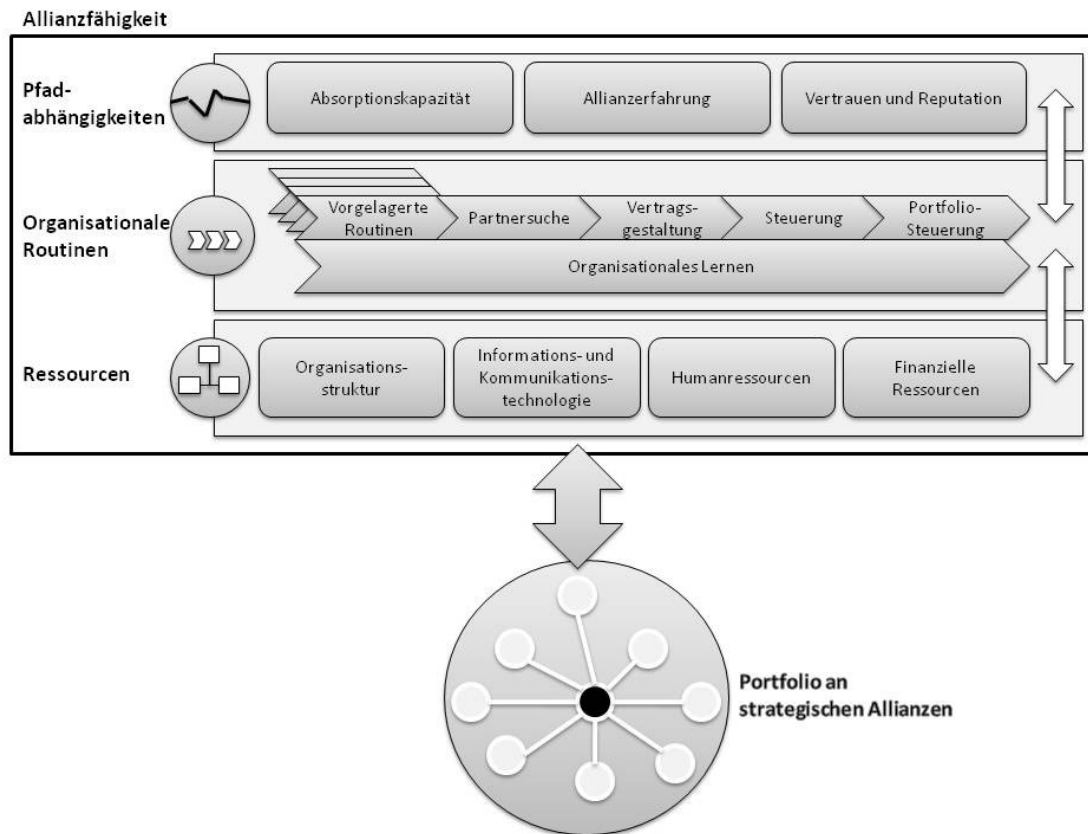


Abb. 64: Modell Allianzfähigkeit

Die Abbildung verdeutlicht, dass Allianzfähigkeit ein mehrdimensionales Konstrukt darstellt, wie es allgemein von Giere et al. beschrieben wird.¹ Dabei unterscheiden sie bei mehrdimensionalen Konstrukten reflektive und formative.² Weil Allianzfähigkeit in der dargestellten theoretischen Betrachtung aus allen Dimensionen besteht, handelt es sich um ein formatives Konstrukt. Demgegenüber zeichnen sich reflektive Konstrukte dadurch aus, dass sie aus den Schnittmengen der Dimensionen bestehen. Nachfolgend ist Allianzfähigkeit als Pfaddiagramm abgebildet.

¹ Vgl. Giere et al. (2006), S. 678.

² Vgl. Giere et al. (2006), S. 680–681.

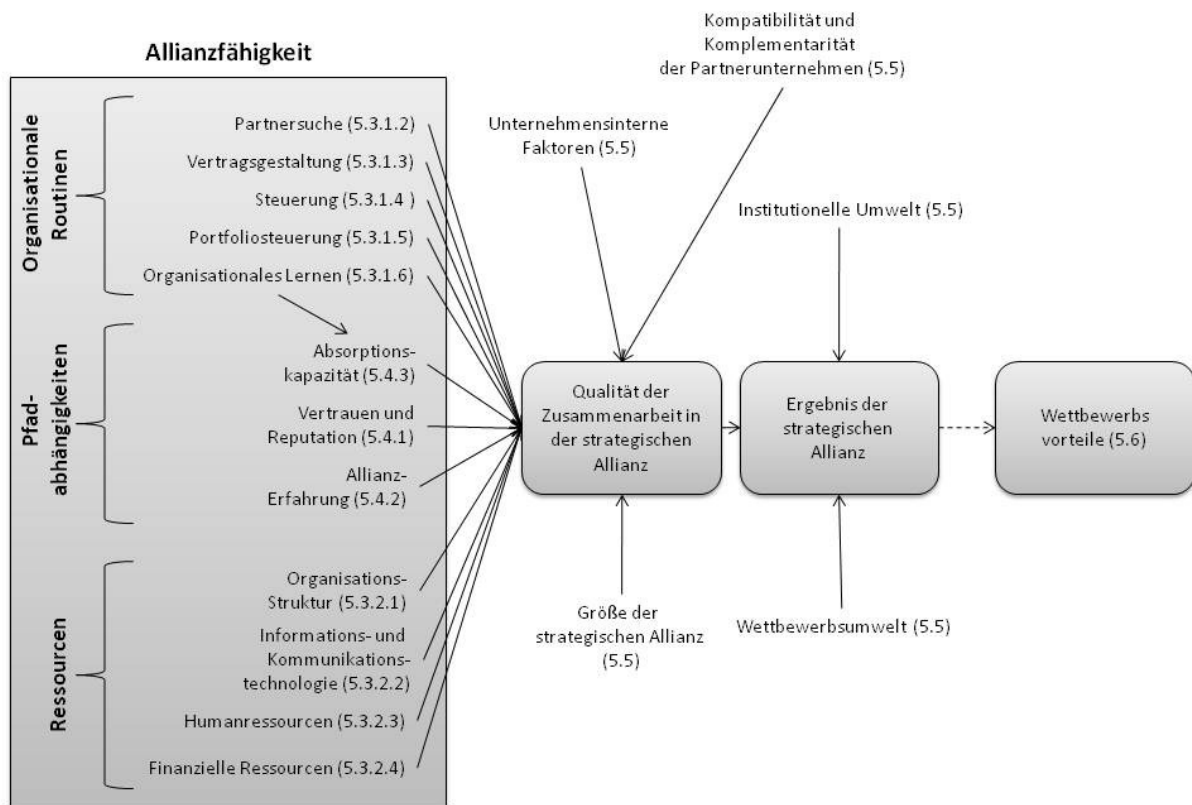


Abb. 65: Pfaddiagramm von Allianzfähigkeit

Die Abbildung stellt Allianzfähigkeit, moderierende Faktoren und ihre Wirkung dar. Über das Ergebnis der strategischen Allianz kann das Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen. Grundsätzlich ergibt sich die Möglichkeit, das skizzierte Konstrukt mittels eines Strukturgleichungsmodells zu untersuchen, wie auch Giere et al. vorschlagen.¹ Dazu müsste in einem nächsten Schritt eine empirische Abstraktion der einzelnen Komponenten von Allianzfähigkeit erfolgen, indem eine Operationalisierbarkeit hergestellt wird. So könnte die Allianz Erfahrung durch die bereits abgeschlossenen und laufenden strategischen Allianzen erfasst werden, andere Komponenten, wie beispielsweise Partnersuche, über eine Erfassung der Strukturierung der Suchprozesse. In der vorliegenden Arbeit erfolgt zunächst im folgenden Kapitel eine Fallstudie zur Überprüfung des Modells. Ziel dieser Fallstudie ist, die modellierten Zusammenhänge zu untersuchen und aufzudecken.

¹ Vgl. Giere et al. (2006), S. 687.

5.8 Zwischenfazit

Im zweiten Kapitel wird die steigende Bedeutung strategischer Allianzen diskutiert, aus der sich ein steigendes Interesse an Allianzfähigkeit ableiten lässt.¹ Die Untersuchung von Allianzfähigkeit im fünften Kapitel integriert strategische Allianzen in die Forschung des fähigkeitsorientierten Ansatzes. Der vorliegende Forschungsbeitrag ergänzt die bestehende Literatur zu strategischen Allianzen, verknüpft diese Thematik mit dem fähigkeitsorientierten Ansatz und liefert eine neue Sichtweise auf die Dynamik strategischer Allianzen, wie sie Kumar und Nti einfordern.² Die Integration von Erkenntnissen aus anderen theoretischen Perspektiven zeigt eine Interdisziplinarität, die charakteristisch für Forschungsarbeiten im Bereich des strategischen Managements ist.³ Die Darstellung verhält sich insbesondere zu den Erkenntnissen der neuen Institutionenökonomie komplementär.⁴

Die vorgenommene Spezifizierung von Allianzfähigkeit belegt, dass diese sich signifikant von anderen dynamischen Fähigkeiten abgrenzt und daher einen eigenen Forschungsgegenstand bildet.⁵ Die Ausführungen belegen auch die Bedeutung von Pfadabhängigkeiten für die Entwicklung von Ressourcen, organisationalen Fähigkeiten und daraus resultierenden Wettbewerbsvorteilen, wie sie Cockburn et al. darstellen.⁶

Es wird gezeigt, dass Allianzfähigkeit eng mit der Absorptionsfähigkeit von Unternehmen verbunden ist und einen wichtigen Bestandteil bei der Exploitation und Exploration darstellt.⁷ In Anlehnung an Duschek et al. kann Allianzfähigkeit auch als Potenzialerhaltungsfunktion eingeschätzt werden.⁸ Eine enge Beziehung zur Unternehmensstrategie ist dabei gegeben.⁹ Allianzfähigkeit ist notwendig, um die Möglichkeit des Scheiterns strategischer Allianzen zu minimieren.¹⁰

¹ Vgl. Hoang, Rothaermel (2005), S. 333.

² Vgl. Kumar, Nti (1998), S. 366.

³ Vgl. Henderson, Mitchell (1997), S. 13.

⁴ Vgl. Oxley (2004), S. 123.

⁵ Vgl. Anand, Khanna (2000), S. 299.

⁶ Vgl. Cockburn et al. (2000), S. 1141.

⁷ Vgl. Lavie, Rosenkopf (2006), S. 802; Singh, Mitchell (1996), S. 113. Dabei sollte jedoch eine Balance gewährleistet werden. Vgl. Lavie, Rosenkopf (2006), S. 814.

⁸ Vgl. Duschek et al. (2005), S. 153.

⁹ Vgl. Bamford, Ernst (2005), S. 62.

¹⁰ Vgl. Ireland et al. (2002), S. 433.

Es wird auch deutlich, dass sich die Allianzfähigkeiten von Unternehmen in ihrem Niveau und ihrer Zusammensetzung individuell unterscheiden.¹ Unternehmen ohne ausgeprägte Allianzfähigkeit scheinen verstärkt auf externe Berater und Experten zurückgreifen zu müssen, belegen Heimeriks und Reuer.²

Dabei ist eine ausgeprägte Allianzfähigkeit nicht nur für den Aufbau und die laufende Steuerung von Allianzen von Bedeutung, sondern auch für den Aufbau von Allianzportfolios.³ Ein Aspekt, der bislang kaum betrachtet wurde.

Verschiedene Autoren zeigen auf, dass Allianzfähigkeit in Zukunft an Bedeutung gewinnt, da die Anzahl und Relevanz strategischer Allianzen für Unternehmen weiter ansteigt.⁴ Darüber hinaus erwarten auch Anteilseigner verstärkt eine professionelle Steuerung der strategischen Allianzen.⁵ Die Identifikation und Beschreibung der innerhalb einer Allianzfähigkeit ablaufenden Prozesse, bieten neben der theoretischen Erkenntnis auch einen Mehrwert für die Unternehmenspraxis.⁶

¹ Vgl. Powell et al. (1996), S. 121.

² Vgl. Heimeriks, Reuer (2006), S. 13.

³ Vgl. Dyer et al. (2001), S. 43; Lorenzoni, Baden-Fuller (1995), S. 162; Rosenbloom, Christensen (1998), S. 225.

⁴ Vgl. Borgatti, Foster (2003), S. 1005; Cares (2006), S. 42; Vanhaverbeke, Noorderhaven (2001), S. 27.

⁵ Vgl. Bamford, Ernst (2005), S. 64; Nisar (2007), S. 363.

⁶ Vgl. Park, Ungson (2001), S. 52.

6 Empirische Untersuchung von Allianzfähigkeit

Auf der Grundlage der theoretisch analysierten Wirkungszusammenhänge von Allianzfähigkeit im fünften Kapitel erfolgt in diesem Kapitel eine empirische Untersuchung.¹ Ihr Ziel ist die Beschreibung von Allianzfähigkeit und ihrer Entwicklung als Erklärung für den unterschiedlichen Allianzerfolg von Unternehmen.² Aufgrund der komplexen Wirkungszusammenhänge bei intraorganisationalen Prozessen gestaltet sich eine empirische Untersuchung von beispielsweise organisationalen Fähigkeiten grundsätzlich schwierig.³ Als Herangehensweisen bieten sich sowohl qualitative als auch quantitative Methoden an.⁴ Creswell betont, dass beide methodischen Ansätze nicht als Gegensatz aufgefasst werden sollten, sondern stattdessen auch Kombinationen vielversprechend sind.⁵ Lee S K weist darauf hin, dass keine umfassende Untersuchungsmethodik von organisationalen Zusammenhängen existiert und qualitative wie quantitative Ansätze jeweils unterschiedliche Aspekte abdecken und auch zusammen genommen nie die Realität vollständig erklären können.⁶ Auch wenn in der sozialwissenschaftlichen Forschung überwiegend quantitative Methoden eingesetzt werden, wie Atteslander feststellt, wird ihr Einsatz im Bereich des ressourcenorientierten und fähigkeitsorientierten Ansatzes als problematisch angesehen.⁷ Verona und Ravasi argumentieren, dass rein quantitative Untersuchungen nicht in der Lage seien, die Komplexität interner Prozesse abzubilden und Zusammenhänge aufzuzeigen.⁸ Da qualitative Methoden, wie Fallstudien, umso geeigneter sind, je weniger die Zusammenhänge in einem Forschungsgebiet untersucht worden sind, gibt Parkhe diesen im Forschungsbereich des strategischen Managements den

¹ Empirie umfasst die Betrachtung von Tatbeständen und Überprüfung der Aussagen von Theorien. Vgl. Atteslander (2007), S. 3. Allgemeine Bedingung ist dabei die Objektivität der Untersuchung. Vgl. Atteslander (2007), S. 6.

² Die Grundfragen in der empirischen Forschung sind laut Atteslander: Was erfasst werden soll, warum es erfasst werden soll und wie es erfasst werden soll. Vgl. Atteslander (2007), S. 4.

³ Lee S K weist darauf hin, dass Organisationen sehr komplex sind und kaum unabhängige Variablen existieren, wie sie viele Untersuchungen voraussetzen. Vgl. Lee S K (1992), S. 87.

⁴ Qualitative Untersuchungen haben ihren Schwerpunkt in der Beschreibung und Analyse von beobachtbaren Phänomenen, während quantitative Untersuchungen statistische Methoden zu ihrer Erklärung umfassen. Vgl. Lee S K (1992), S. 89.

⁵ Vgl. Creswell (2003), S. 4.

⁶ Vgl. Lee S K (1992), S. 94.

⁷ Vgl. Atteslander (2007), S. 5. Quantitative Methoden wurden aus der Naturwissenschaft in die Sozialwissenschaft übernommen. Vgl. Lee S K (1992), S. 87–88.

⁸ Vgl. Verona, Ravasi (2003), S. 580. Jüngere Beiträge schlagen eine Anwendung des Bayes Theorems vor, plädieren aber für eine stärkere Mikroorientierung in die einzelnen Unternehmen hinein, um die Effekte detaillierter analysieren zu können. Vgl. Hahn, Doh (2006), S. 783; Hansen et al. (2004), S. 1292.

Vorzug, da es sich um einen vergleichsweise jungen Forschungsbereich handelt.¹ Porter verweist auf zwei unterschiedliche methodische Vorgehen im strategischen Management, zum einen die Beschreibung von Erklärungsmustern, zum anderen die Modellbildung.² Letztere kritisiert Porter jedoch als praxisfern. Theoretische Erklärungsansätze sollten eine Kombination aus beiden verfolgen.³ Für beide methodischen Vorgehen sieht Porter eine empirische Überprüfbarkeit als essentiell an.⁴

Burke favorisiert zur Untersuchung von Prozessen Simulationsmethoden wie den System Dynamics Ansatz.⁵ Grundsätzlich scheint auch eine teilnehmende Untersuchung geeignet zu sein, bei der der Wissenschaftler innerhalb des Unternehmens tätig und an den zu untersuchenden Abläufen beteiligt ist.⁶

King und Tucci empfehlen eine Kombination verschiedener Methoden, um möglichst viele Faktoren und Zusammenhänge zu erfassen.⁷ Speziell in Bezug auf die Fragestellungen des strategischen Managements sehen auch Hitt et al. eine Kombination aus verschiedenen theoretischen und methodischen Ansätzen als vielversprechendste Lösung an.⁸ Zur Untersuchung organisationaler Fähigkeiten scheinen Fallstudien als am Besten geeignet, denn umso komplexer sich die zu untersuchenden Zusammenhänge darstellen, desto vorteilhafter sind Fallstudien als Methodik.⁹ Die hohe Komplexität bei der Erklärung interner Prozesse wie organisationale Fähigkeiten und der Zusammenhang zu dem Erfolg von Unternehmen erfordert neue methodische Ansätze, die Porter speziell in Fallstudien sieht, die längere Zeiträume abdecken und so die Analyse von komplexen Wirkungszusammenhängen ermöglichen.¹⁰ Dabei können Fallstudien insbesondere eingesetzt werden, um Prozesse zu untersuchen. Sie sind jedoch auch für die Analyse von Ergebnissen geeignet.¹¹

¹ Vgl. Parkhe (2006), S. 370. Neben Fallstudien zählen auch teilnehmende Untersuchungen, Interviews, visuelle Methoden oder Inhaltsanalysen zu qualitativen Methoden. Für eine umfassende Darstellung siehe auch Denzin, Lincoln (2000), S. 2–3.

² Vgl. Porter (1991b), S. 98.

³ Vgl. Porter (1991b), S. 98.

⁴ Vgl. Porter (1991b), S. 99.

⁵ Vgl. Burke (2006), S. 5. Forrester 1991, S. 6

⁶ Vgl. Huxham, Vangen (2003), S. 399–400.

⁷ Vgl. King, Tucci (2002), S. 184.

⁸ Vgl. Hitt et al. (1998a), S. 16.

⁹ Vgl. Yin (2003a), S. 20.

¹⁰ Vgl. Porter (1991b), S. 116.

¹¹ Vgl. Yin (2003a), S. xi.

Sowohl Narduzzo et al. als auch Verona und Ravasi verwenden Fallstudien, um organisationale Fähigkeiten im Detail zu untersuchen.¹ In konkretem Bezug auf den Untersuchungsgegenstand Allianzfähigkeit sieht Schilke in einer Fallstudienanalyse eine wertvolle Ergänzung der bislang überwiegend rein theoretischen oder empirisch quantitativen Ansätze.² Dies reflektiert den Forschungsbedarf hinsichtlich der Fragestellung wie Allianzfähigkeit aufgebaut ist, den auch Heimeriks und Duysters identifizieren.³ Rothaermel und Deeds fordern ebenfalls Untersuchungen, die das Detailverständnis von Allianzfähigkeit vertiefen und den Entwicklungsprozess dieser organisationalen Fähigkeit untersuchen.⁴

Diese Ausführungen zeigen, dass im Forschungsfeld strategischer Allianzen Fallstudien eine wichtige Methode darstellen können, deren Potential in der Vergangenheit in diesem Bereich noch nicht ausgeschöpft wurde, wie Parkhe konstatiert.⁵ Dies trifft besonders auf Untersuchungen zu, die auf Prozesse bei der Bildung und Durchführung von strategischen Allianzen fokussieren.⁶ Aus Sicht der Forschung sind strategische Allianzen bislang kaum mittels dynamischer Untersuchungen und Längsschnittanalysen betrachtet worden.⁷ Aufbauend auf empirischen Untersuchungen zu Allianzfähigkeit von Schilke, Heimeriks und Duysters und anderen wird nachfolgend diese Fähigkeit in einer Fallstudie mit dem Ziel untersucht, ihre Entwicklung näher zu analysieren.⁸ Ausgangspunkte sind dabei die Forschungsmotivation und die Forschungsfragen. Diese Ausgangspunkte stellen grundsätzlich ein adäquates Vorgehen für eine Fallstudie dar, wie Kelle erläutert.⁹

Insbesondere bei der Analyse der Entwicklung von organisationalen Fähigkeiten, in diesem Fall der Allianzfähigkeit, wo unter Umständen Branchenereignisse eine Rolle spielen, eignen sich Fallstudien, da eine detaillierte Analyse von Ereignissen und Reaktionen möglich ist.¹⁰ Zusätzlich adressiert die Forschungsfrage einen Bereich im fähigkeitsorientierten Ansatz, in

¹ Vgl. Narduzzo et al. (2000), S. 27; Verona, Ravasi (2003), S. 580.

² Vgl. Schilke (2007a), S. 243. Empirische Arbeiten in diesem Bereich sind bislang selten, was unter anderem mit den Schwierigkeiten der Messung der Fähigkeit begründet werden kann. Vgl. Rothaermel, Deeds (2006), S. 452.

³ Vgl. Heimeriks, Duysters (2007), S. 43.

⁴ Vgl. Rothaermel, Deeds (2006), S. 454.

⁵ Vgl. Parkhe (2004), S. 83.

⁶ Vgl. Parkhe (2004), S. 84.

⁷ Vgl. Kutschker (2003a), S. 237.

⁸ Vgl. Heimeriks, Duysters (2005b), S. 1.

⁹ Vgl. Kelle (2007), S. 148.

¹⁰ Vgl. Lavie (2006), S. 171.

dem bislang nur wenig Erkenntnisse und Vermutungen vorliegen, was ebenfalls Fallstudien geeignet erscheinen lässt.¹ So identifizieren Heimeriks und Duysters ein Defizit an Fallstudien zu Allianzfähigkeit.² Die nachfolgende Abbildung in Anlehnung an Parkhe stellt mögliche Forschungsansätze in Bezug auf strategische Allianzen dar. Diese ergeben sich aus der Kombination einer theoretischen Grundlage mit einer Forschungsmethodik und einer spezifischen Analyseeinheit. Wie ausgeführt, wird in dieser Arbeit die theoretische Perspektive des fähigkeitsorientierten Ansatzes verwendet, weil erwartet wird, dass aus dieser die Forschungsmotivation am geeignetsten erklärt werden kann. Um die Forschungsfragen zu adressieren, erscheint die Wahl von organisationalen Fähigkeiten als zentrale Analyseeinheit zweckmäßig, wie sie auch von den meisten Beiträgen aus dem fähigkeitsorientierten Ansatz vorgeschlagen wird. Da bislang nur wenige Erkenntnisse zu den zentralen Forschungsfragen vorliegen, ist eine Fallstudie sachdienlich, um ein tieferes Verständnis der Prozesse in Zusammenhang mit Allianzfähigkeit herbeizuführen. Die Abbildung hebt diesen gewählten Forschungsansatz hervor, macht jedoch auch deutlich, dass verschiedene andere Ansätze gewählt werden könnten, um Allianzfähigkeit systematisch zu untersuchen, die jedoch ungeeignet erscheinen, die gestellten Forschungsfragen zu beantworten.

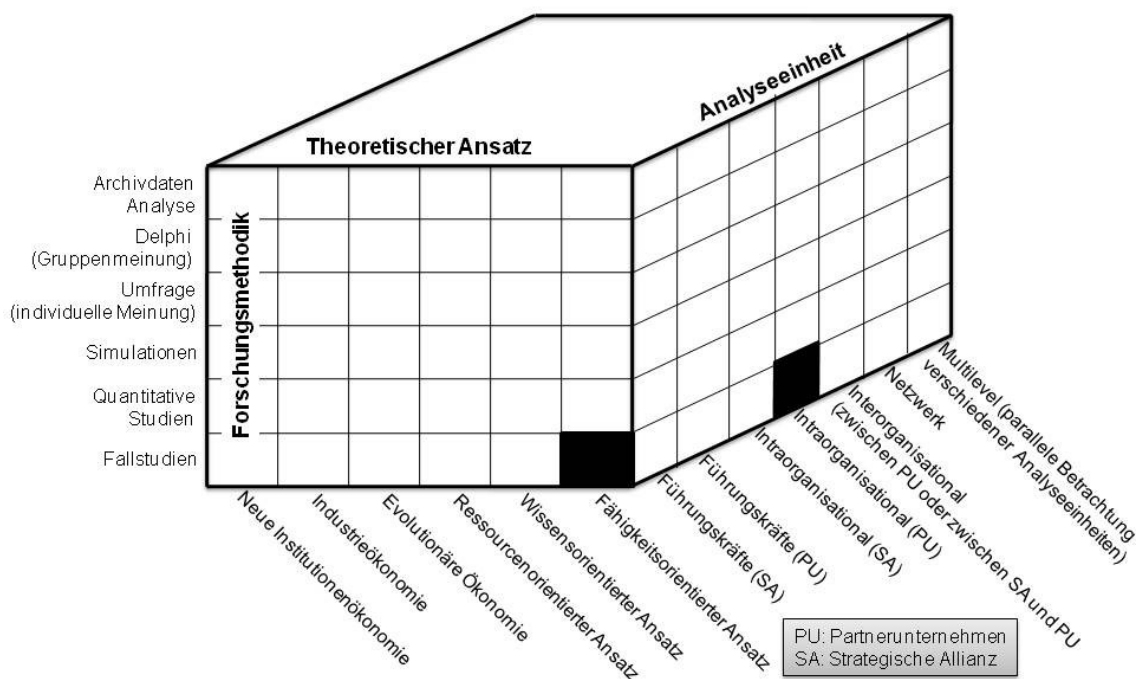


Abb. 66: Methodische Einordnung des Forschungsansatzes³

¹ Vgl. Helfat, Lieberman (2002), S. 754.

² Vgl. Heimeriks, Duysters (2005b), S. 31.

³ In Anlehnung an Parkhe (2004), S. 85.

6.1 Fallstudien

Fallstudien haben sich zu einer der wichtigsten qualitativen Forschungsmethoden entwickelt.¹ Über Fallstudien kann ein bestimmtes Phänomen detailliert untersucht oder eine Generalisierung von theoretischen Überlegungen herbeigeführt werden.²

Definition

„Eine Fallstudie ist eine empirische Untersuchung, die ein Phänomen in der realen Umgebung untersucht, insbesondere dann, wenn die Grenzen zwischen Phänomen und Umwelt nicht klar definiert werden können.“³

Fallstudien sind eine geeignete Methodik, um Forschungsfelder zu beschreiben, unterschiedliche Faktoren in komplexen Umgebungen zu untersuchen oder unterschiedliche Quellen für die Erklärung von Phänomenen heranzuziehen.⁴ Im Mittelpunkt einer Fallstudie steht das zu untersuchende Phänomen, das von ihr möglichst umfassend abgedeckt wird.⁵ Dabei eignen sich Fallstudien besonders zur Untersuchung von Zusammenhängen und der Aufdeckung von Variablen.⁶ In der Regel basieren Fallstudien auf einer theoretischen Betrachtung des zu untersuchenden Phänomens.⁷ Diese theoretische Grundlage erlaubt die Generalisierung der Fallstudienenergebnisse.⁸ Wichtig bei Fallstudien ist der Prozess der Fallauswahl, basierend auf den Anforderungen, die sich aus der Theorie ergeben.⁹ Fallstudien bestehen nach Yin aus mindestens fünf Elementen.¹⁰

(1) Forschungsfrage – Im Rahmen von Fallstudien werden im besonderen Forschungsfragen der Art „Wie“ und „Warum“ beantwortet.¹¹ Dies unterstreicht auch Eisenhardt, die in der

¹ Vgl. Stake (2000), S. 435.

² Vgl. Creswell (2003), S. 15; Langlely, Royer (2006), S. 74.

³ Vgl. Yin (2003b), S. 13. Dabei sind die einzelnen Methoden, die in einer Fallstudie verwendet werden, nicht festgelegt. Vgl. Stake (2000), S. 435.

⁴ Vgl. Yin (2003a), S. xi.

⁵ Vgl. Stake (1995), S. xi. Das Phänomen ist je nach Fallstudie unterschiedlich und kann eine einzelne Person, eine Organisation oder ein bestimmter Prozess sein. Vgl. Stake (2000), S. 436.

⁶ Vgl. Müller-Böling, Klandt (1996), S. 82.

⁷ Vgl. Yin (2003b), S. 28.

⁸ Vgl. Yin (2003b), S. 31.

⁹ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 536; Yin (2003a), S. 10.

¹⁰ Vgl. Yin (2003b), S. 21.

¹¹ Vgl. Yin (2003b), S. 5 und 22.

Forschungsfrage den Ausgangspunkt für Fallstudien sieht, welche einen theoretischen Beitrag zum Forschungsfeld des strategischen Managements leisten sollen.¹

(2) Annahmen über Zusammenhänge – Eine Fallstudie untersucht Vermutungen über Wirkungszusammenhänge, die im Vorfeld der Untersuchung entwickelt wurden und die Forschungsrichtung bestimmen.²

(3) Analyseeinheit

(4) Verbindung zwischen Daten und Vermutungen – Basierend auf dem untersuchten Datenmaterial beschreibt eine Fallstudie Zusammenhänge und identifiziert bedeutende Faktoren.³ Dabei wird der Fall charakterisiert, historische Entwicklungen betrachtet und das Umfeld analysiert.⁴

(5) Kriterien für Interpretation

Fallstudien können verschiedene Untersuchungsmethoden umfassen, die sich nach dem Analysegegenstand der Untersuchung richten und nicht vorab festgelegt sind.⁵ Daher kommt dem Wissenschaftler eine bedeutendere Rolle zu als bei quantitativen Untersuchungen.⁶ Yin unterscheidet sechs Arten von Fallstudien, wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt wird.

Tab. 9: Fallstudienmethodik⁷

	(1) Explorative Fallstudie	(2) Deskriptive Fallstudie	(3) Erklärende Fallstudie
(4) Einzelfallstudie			
(5) Multiple Fallstudien			

¹ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 536; Stake (1995), S. 17.

² Vgl. Yin (2003b), S. 22.

³ Vgl. Creswell (2003), S. 18.

⁴ Vgl. Stake (2000), S. 438.

⁵ Vgl. Langley, Royer (2006), S. 74.

⁶ Vgl. Diefenbach (2008), S. 2.

⁷ Vgl. Yin (2003a), S. 5.

- (1) Explorative Fallstudien dienen der Entwicklung von Forschungsfragen, die in nachfolgenden Untersuchungen überprüft werden.¹ Dabei basieren diese Studien nicht auf einer theoretischen Grundlage durch vorhandene Literatur oder Empirie, sondern zielen auf die Entdeckung von neuen Zusammenhängen und Faktoren.² Eine explorative Fallstudie zielt auf die Generierung von Hypothesen.³ Dieser explorative Charakter der Fallstudienmethodik wird allerdings nur wenig genutzt. So kommt eine Untersuchung von Schäffer und Brettel zu dem Ergebnis, dass 44% aller Fallstudien in deutschsprachigen Fachzeitschriften einen konfirmatorischen Charakter haben, während 19% der Exploration von neuen Zusammenhängen dienen.⁴
- (2) Eine deskriptive Fallstudie beschreibt ein Phänomen innerhalb eines bestimmten Umfelds.⁵ Dabei liegt einer deskriptiven Fallstudie ein theoretischer Ansatz zugrunde, der auf dem aktuellen Forschungsstand vorab diskutiert und spezifiziert wird.⁶ Die aus der Theorie heraus generierten Forschungsfragen werden anhand einer Fallstudie überprüft.⁷
- (3) Eine erklärende Fallstudie beschreibt und erklärt Zusammenhänge von Ursache-Wirkungsbeziehungen.⁸

Fallstudien können als Längsschnittuntersuchungen (Longitudinal-Fallstudien) gestaltet werden, die Veränderungen über einen Zeitablauf untersuchen.⁹ Querschnittsuntersuchungen sind ebenfalls möglich, wenn ein Ansatz mit multiplen Fallstudien gewählt wird.

Dabei erweisen sich sowohl (4) Einzelfallstudien als auch (5) multiple Fallstudien als geeigneter Ansatz im strategischen Management.¹⁰ Einzelfallstudien stellen die wichtigste Methodik qualitativer Forschungsansätze dar.¹¹ Dabei fokussieren Einzelfallstudien auf einzelne Personen, Personengruppen, Organisationen oder organisationsübergreifende Einheiten als

¹ Vgl. Yin (2003a), S. 5.

² Vgl. Eisenhardt (1989), S. 548.

³ Vgl. Schnell et al. (2005), S. 251.

⁴ Vgl. Schäffer, Brettel (2005), S. 44.

⁵ Vgl. Yin (2003a), S. 5.

⁶ Vgl. Yin (2003a), S. 23.

⁷ Vgl. Schnell et al. (2005), S. 251.

⁸ Vgl. Yin (2003a), S. 5; Yin (2003b), S. 6.

⁹ Vgl. Müller-Böling, Klandt (1996), S. 82.

¹⁰ Vgl. Eisenhardt (1991), S. 626.

¹¹ Vgl. Schnell et al. (2005), S. 248. Hauschildt bewertet in einem Artikel zur Empirie in der Betriebswirtschaftslehre Einzelfallstudien nicht als empirische Methodik. Diese Meinung stellt allerdings eine Einzelmeinung dar. Vgl. Hauschildt (2003), S. 4.

Analysegegenstand.¹ Demgegenüber umfassen multiple Fallstudien mehrere Einzelfallstudien. Eisenhardt sieht für einen generellen Beitrag zur Theoriebildung einen multiplen Ansatz mit vier bis zehn Fallstudien als notwendig an, wenn ein genereller Beitrag zur Theoriebildung im strategischen Management angestrebt wird.² Dagegen verweisen Dyer und Wilkins darauf, dass auch einzelne Fallstudien geeignet sind.³ Sie argumentieren, dass Einzelfallstudien tiefer in die Thematik eindringen können und daher gegenüber multiplen Fallstudien einen Vorteil besitzen.⁴

Quellen und Triangulation

Fallstudien können auf unterschiedlichen Datenquellen basieren. Yin identifiziert dabei sechs mögliche Quellen, aus denen Daten für Fallstudien gewonnen werden können.⁵

- (1) Dokumente – In Fallstudien relevante Dokumente umfassen Briefe, Ankündigungen, Verwaltungsdokumente, Studien, Zeitungsartikel und Zeitschriften.⁶ Diese Dokumente liefern zusätzliche Informationen und Zusammenhänge, die über Interviews nur selten zugänglich sind.⁷
- (2) Archivdaten – Zu Archivdaten zählen Beschreibungen von Tätigkeiten, Karten, statistische Darstellungen, Umfragedaten oder persönliche Aufzeichnungen.
- (3) Interviews – Yin betrachtet Interviews als wichtigste Quelle bei Fallstudien.⁸ Ausgehend von dem Untersuchungsgegenstand von Organisationen und organisationalen Prozessen, ist das Ziel von Interviews in der Regel das *Wie* und *Warum*.⁹ Um viele Aspekte zu erfassen, werden qualitative Interviews verwendet, die nicht standardisiert sind und nach Möglichkeit neue Aspekte und Zusammenhänge aufdecken sollen. Auch narrative Interview-

¹ Vgl. Schnell et al. (2005), S. 249.

² Vgl. Eisenhardt (1991), S. 626. Eisenhardt verweist jedoch in einem anderen Beitrag darauf, dass jede einzelne Fallstudie intensiv durchgeführt werden muss. Vgl. Eisenhardt (1989), S. 540.

³ Vgl. Dyer, Wilkins (1991), S. 613.

⁴ Vgl. Dyer, Wilkins (1991), S. 616. Auch Schnell et al. sehen eine Beschränkung auf Einzelfallstudien als problematisch an, wenn diese aus ökonomischen Gründen erfolgt. Allerdings verweisen sie auf den Vorteil durch differenziertere Betrachtung und einen möglichen Pilotcharakter einer Einzelfallstudie. Vgl. Schnell et al. (2005).

⁵ Vgl. Yin (2003b), S. 85. Diese Quellen werden grundsätzlich bei qualitativen Untersuchungsmethoden herangezogen, wie Denzin und Lincoln ausführen. Vgl. Denzin, Lincoln (2000), S. 3.

⁶ Vgl. Stake (1995), S. 68; Hodder (2000), S. 703.

⁷ Vgl. Creswell (2003), S. 17; Hodder (2000), S. 704.

⁸ Vgl. Creswell (2003), S. 17; Fontana, Frey (2000), S. 668; Stake (1995), S. 64; Yin (2003b), S. 89.

⁹ Vgl. Yin (2003b), S. 76.

verfahren können angewendet werden.¹ Daher stehen Interviews in keiner Konkurrenzsituation zu quantitativen Datenerhebungen sondern ergänzen diese, wie Piore erläutert.² Interviews integrieren interaktive Elemente in den Fallstudienaufbau.³

- (4) Direkte Beobachtung – Der Wissenschaftler beobachtet das zu untersuchende Phänomen.
- (5) Teilnehmende Beobachtung – Bei der teilnehmenden Beobachtung ist der Wissenschaftler in das zu untersuchende Phänomen eingebunden.⁴
- (6) Physische Artefakte – Artefakte umfassen insbesondere Kunstgegenstände, Filme, Fotografien und anderes audiovisuelles Material.⁵

In der Regel basieren Fallstudien auf einer Kombination unterschiedlicher Quellen.⁶ Dabei können die verwendeten Daten sowohl quantitativen als auch qualitativen Charakter aufweisen.⁷ Gerade durch die Kombination ergeben sich Synergien, die Zusammenhänge aufdecken.⁸

Durch die Verwendung unterschiedlicher Quellen können Fehler bei der Untersuchung minimiert werden.⁹ Dabei ist Triangulation die wichtigste Methode zur Sicherung der Ergebnisse von Fallstudien.¹⁰ Sie ist die eindeutige Beschreibung eines Punktes im Raum. Übertragen auf Fallstudien sollte eine Aussage durch drei unterschiedliche Belege gestützt werden.¹¹ Wenn drei Quellen auf das gleiche Ergebnis verweisen und entsprechend interpretiert werden, kann dieses als gesichert betrachtet werden. Dadurch wird eine hohe Validität erreicht.¹² Pettigrew verweist besonders bei der Untersuchung von Prozessen in Organisationen auf die Triangula-

¹ Vgl. Küsters (2006), S. 2; Langley, Royer (2006), S. 82.

² Vgl. Piore (2006), S. 22.

³ Vgl. Creswell (2003), S. 181.

⁴ Vgl. Creswell (2003), S. 186.

⁵ Vgl. Creswell (2003), S. 187.

⁶ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 534 und 537.

⁷ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 534–535.

⁸ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 538.

⁹ Vgl. Yin (2003a), S. 83.

¹⁰ Vgl. Bryman, Bell (2007), S. 412; Denzin, Lincoln (2000), S. 5; Stake (1995), S. 112; Stake (2000), S. 443; Yin (2003b), S. 98.

¹¹ Vgl. Yin (2003a), S. 83.

¹² Vgl. Yin (2003a), S. 83. Allerdings kann eine absolute Objektivität bei der Abbildung der Realität nie erreicht werden, wie Denzin und Lincoln ausführen. Vgl. Denzin, Lincoln (2000), S. 5.

tion des Datenmaterials, um Entwicklungen aus unterschiedlichen Quellen heraus zu vergleichen und abzusichern.¹

Bei der Verwendung einer Fallstudienmethodik muss die Qualität der Untersuchung gewährleistet sein, indem die Kriterien der Reliabilität und Validität erfüllt werden.² Die Reliabilität von Fallstudien wird durch einen transparenten Forschungsprozess gesichert. Dazu zählt die Anfertigung von Protokollen und gegebenenfalls Datenbanken. Die Konstruktvalidität, in diesem Fall die angenommenen Zusammenhänge innerhalb von Allianzfähigkeit, wird durch die Verwendung verschiedener Quellen und einer Durchsicht des Entwurfs der Fallstudie durch Experten sichergestellt.³ Eine interne Validität der Fallstudie kann durch die Berücksichtigung möglichst aller relevanten Zusammenhänge sowie der Berücksichtigung von konträren Ergebnissen und der logischen Überprüfung der Annahmen herbeigeführt werden. Externe Validität wird durch die Darstellung des Zusammenhangs zwischen der Fallstudie und bestehenden Theorien ermöglicht.

¹ Vgl. Pettigrew (1990), S. 277.

² Vgl. Schäffer, Brettel (2005), S. 45. Reliabilität beschreibt das exakte und transparente Vorgehen bei einer Fallstudie. Dabei muss bei identischem methodischen Vorgehen das gleiche Ergebnis repliziert werden können, um Reliabilität aufzuweisen. Vgl. Atteslander (2007), S. 6. Validität ist gegeben, wenn über die Methodik der Zusammenhang erfasst wird, der auch erfasst werden sollte. Vgl. Atteslander (2007), S. 6. Interne Validität liegt vor, wenn alternative Deutungen weitgehend ausgeschlossen sind. Externe Validität ist vorhanden, wenn eine Verallgemeinerung der Aussagen möglich ist.

³ Vgl. Yin (2003b), S. 35.

6.2 Methodisches Vorgehen

Ziel der Untersuchung ist die empirische Beschreibung der Entwicklung der Allianzfähigkeit anhand eines bestimmten Unternehmens.¹ Über die Durchführung einer Longitudinal-Fallstudie sollen Entwicklungsprozesse abgebildet und wichtige Ereignisse identifiziert werden. Gegenüber zeitpunktbezogenen Analysen können auf diese Weise Einflüsse auf die Wettbewerbsvorteile von Unternehmen besser erfasst werden, erläutern Adner und Helfat.² Ereignisse repräsentieren dabei auftretende kritische Entscheidungspunkte. Analog zu Dittrich et al. werden in dieser Arbeit bestimmte Ereignisse analysiert.³ Die Ereignisanalyse wurde bislang besonders in breiten empirischen Untersuchungen durchgeführt.⁴ Eine Anwendung in Fallstudien erscheint jedoch prinzipiell möglich und kann mit der Methodik des historischen Beschreibens von Entwicklungen kombiniert werden.⁵

Fallauswahl - Börsenindustrie

Einer der wichtigsten Schritte ist die Auswahl eines geeigneten Falles als Grundlage der Fallstudienuntersuchung.⁶ Aus den Ausführungen in Kapitel zwei, vier und fünf lassen sich drei relevante Kriterien für die Fallauswahl ableiten. Die Analyse von Allianzfähigkeit sollte vor dem Hintergrund einer hohen Wettbewerbsdynamik unter der Bedingung von Hyperwettbewerb (Kriterium 1) in einer Branche erfolgen, bei der strategische Allianzen eine hohe Rolle spielen (Kriterium 2). Darüber hinaus soll die Möglichkeit bestehen, Zugang zu Dokumenten, Interviewpartnern sowie Datenbanken zu erhalten (Kriterium 3). Auf der Grundlage der drei Kriterien wurden verschiedene Branchen und Unternehmen betrachtet.

¹ Vlaar et al. verwenden zur Analyse von Prozessen innerhalb von strategischen Allianzen ein ähnliches Vorgehen, indem sie zunächst ein theoretisches Modell entwickeln und anschließend anhand einer Fallstudie validieren. Vgl. Vlaar et al. (2007), S. 446.

² Vgl. Adner, Helfat (2003), S. 1012. Zeitbasierte empirische Untersuchungen stellen eine aktuelle Methode der Forschung im strategischen Management dar. Vgl. Barney et al. (2001), S. 637. Die Untersuchung spezifischer Ereignisse hat eine lange Tradition in der Forschung zum strategischen Wandel von Unternehmen, wie Barr ausführt. Vgl. Barr (1998), S. 646. Ein neuerer Forschungsansatz ist die historische Ereignisanalyse (event history analysis), die aus der Sozialwissenschaft adaptiert wurde. Vgl. Hitt et al. (1998a), S. 20.

³ Vgl. Dittrich et al. (2004), S. 25.

⁴ Vgl. Eisenhardt, Schoonhoven (1990), S. 519.

⁵ Vgl. Blundel (2006), S. 331.

⁶ Vgl. Stake (2000), S. 446.

Tab. 10: Kriterien zur Fallauswahl

	Kriterien	Begründung
1	Hohe Wettbewerbsdynamik	Wie im vierten Kapitel dargestellt, sind dynamische Fähigkeiten speziell vor dem Hintergrund einer dynamischen Wettbewerbsumwelt relevant.
2	Hohe Relevanz strategischer Allianzen	Um eine umfassende Untersuchung von Allianzfähigkeit durchzuführen, muss gewährleistet sein, dass strategische Allianzen innerhalb der betrachteten Branche eine bedeutende Rolle einnehmen.
3	Zugang zu Dokumenten, Interviewpartnern sowie Datenbanken	Zur Durchführung einer Fallstudie und Sicherstellung der Qualität der Untersuchung ist der Zugriff auf verschiedene Arten von Quellen notwendig.

Dabei kommen insbesondere drei Branchen in die engere Wahl: Die internationale Luftfahrtindustrie, die internationale Telekommunikationsindustrie und die internationale Börsenindustrie. Diese Branchen befinden sich durch einen externen Schock, die Deregulierung, und zusätzliche Treiber (technologische Entwicklungen) in einer Konsolidierungsphase und weisen eine Vielzahl von strategischen Allianzen auf, die diesen Prozess begleiten. Da ein Feldzugang bei der Börsenindustrie stärker gegeben war als in anderen Branchen und diese bislang bei Untersuchungen wenig betrachtet worden ist, wurde die internationale Börsenindustrie als zu untersuchende Branche ausgewählt. Allgemein spielen strategische Allianzen in der Finanzindustrie eine bedeutende Rolle.¹ Dabei wurde in der vorliegenden Arbeit auf die Allianzfähigkeit der Deutschen Börse AG, im Folgenden Deutsche Börse, fokussiert, die international eine bedeutende Rolle in dem Konsolidierungsprozess spielt. Die Deutsche Börse unterliegt als börsennotiertes Unternehmen Publizitätspflichten, was einen Zugriff auf verschiedene Dokumente, wie Geschäftsberichte, Zwischenberichte und andere Materialien erleichterte.²

Strategische Allianzen sind bislang im Kontext einer dynamischen Wettbewerbsumgebung kaum analysiert worden, stellen Rothaermel und Boeker fest.³ Darüber hinaus haben strategi-

¹ Vgl. Naujoks, Kinder (2003), S. 74.

² Schmidt befürwortet aus diesem Grund börsennotierte Unternehmen als Untersuchungsgegenstand speziell für Longitudinalstudien. Vgl. Schmidt (2003), S. 145.

³ Vgl. Rothaermel, Boeker (2008), S. 48.

sche Allianzen in der Finanzindustrie bislang erstaunlich wenig Aufmerksamkeit in der Wissenschaft erhalten, wie ul-Haq darstellt.¹

Die Börsenindustrie bietet einen geeigneten Hintergrund für Forschung in Zusammenhang mit strategischen Allianzen, da diese in diesem Wettbewerbsumfeld eine sehr hohe Bedeutung haben und darüber hinaus ausreichend identifizierbar sind.² Desweiteren erweisen sich dynamische Fähigkeiten, wie Allianzfähigkeit und ihr Aufbau, speziell in Branchen als relevant, die von einer regulierten statischen, Wettbewerbsumwelt in eine deregulierte und dynamische Umwelt übergehen wie die internationale Börsenindustrie.³ Insbesondere in dieser Umgebung sind Unternehmen gefordert, sich den neuen Wettbewerbsbedingungen anzupassen und neue organisationale Fähigkeiten aufzubauen.⁴ Eine Anwendung des fähigkeitsorientierten Ansatzes kann in dieser Branche als besonders geeignet angesehen werden.⁵

Quellen

Die in dieser Arbeit verfolgte Fallstudie folgt dem Anspruch der Triangulation bei den verwendeten Datenquellen und basiert im Wesentlichen auf drei unterschiedlichen Quellen.

(1) Experteninterviews – Eine wichtige Grundlage für Fallstudien können Interviews darstellen.⁶ Die Untersuchung wird durch drei Experteninterviews gestützt, die jeweils verschiedene Punkte der Fallstudie unterstützen. Die Experten werden anonymisiert. Die Interviews verfolgen das Ziel, das theoretisch entwickelte Modell zu Allianzfähigkeit empirisch zu überprüfen, wie auch Piore vorschlägt.⁷ Grundsätzlich sehen Lawrence und ul-Haq Experteninterviews als geeignet an, um Prozesse in Zusammenhang mit strategischen Allianzen zu untersuchen.⁸ Dabei werden Interviewpartner ausgewählt, die Einblick in die Allianzfähigkeit der Deutschen Börse haben.⁹ Der Experte 1 hat als Mitarbeiter direkten Einblick in die Prozesse der Deutschen Börse. Experte 2 verfolgt die Entwicklung der

¹ Vgl. ul-Haq (2005), S. xvii.

² Vgl. Hasan, Schmiedel (2003), S. 39; Montealegre (2000), S. 514.

³ Vgl. Pettus et al. (2007), S. 1.

⁴ Vgl. Pettus et al. (2007), S. 2.

⁵ Vgl. Montealegre (2000), S. 516.

⁶ Vgl. Fontana, Frey (2000), S. 645.

⁷ Vgl. Piore (2006), S. 29.

⁸ Vgl. Lawrence, ul-Haq (1998), S. 18.

⁹ Vgl. Küsters (2006), S. 40.

Deutschen Börse und der Börsenindustrie aus der Perspektive einer Unternehmensberatung. Experte 3 ist Vorstand eines Wettbewerbers der Deutschen Börse.

Tab. 11: Geführte Experteninterviews

Kennzeichnung	Funktion	Begründung
Experte 1	Unternehmensberater, operativ in Deutsche Börse eingebunden	Experte 1 ist direkt in Projekte innerhalb der Deutschen Börse eingebunden und hat daher eine interne Perspektive auf die Prozesse der Deutschen Börse
Experte 2	Geschäftsführer einer Unternehmensberatung, verantwortlich für Börsenindustrie	Experte 2 ist seit mehreren Jahren in der Börsenindustrie als Berater tätig und Beobachter der Entwicklungen.
Experte 3	Vorstand eines Wettbewerbers der Deutschen Börse	Experte 3 ist in verantwortlicher Position bei einem Wettbewerber der Deutschen Börse tätig und verfügt dementsprechend über umfassende Kenntnisse der Branche.

- (2) Dokumente der Deutschen Börse – Die Deutsche Börse veröffentlicht als Aktiengesellschaft in regelmäßigen Abständen Material, das öffentlich zugänglich ist. Hierzu zählen Geschäftsberichte, Zwischenberichte und weitere Dokumentationen. Darüber hinaus sind über die Datenbank LexisNexis, die unterstützend verwendet wird, verschiedene Protokolle von Analysten-Telefonkonferenzen zugänglich.
- (3) Dokumente von Zeitungen, Zeitschriften und Datenbanken – Bei der Fallstudienuntersuchung wird auf das Archiv der Financial Times Deutschland (Zugang über <http://www.ftd.de>), das Archiv des Handelsblattes und der Wirtschaftswoche (beide über <http://www.wirtschaftspresse.biz>), das Archiv der Zeitschrift Capital (über <http://www.capital.de>) sowie diverse weitere Zeitschriften und Datenbanken über die Portale WISO und LexisNexis zurückgegriffen.

Die unterschiedlichen Dokumente werden mit Hilfe der Literaturverwaltungssoftware Citavi (Version 2.4.1.3) unterschiedlichen Kategorien und Schlagworten zugeordnet und ausgewertet. Zusätzlich werden die Dokumente nach dem Verfahren von Richardson um Anmerkungen in vier Kategorien ergänzt: (1) Beobachtungen, (2) methodische Anmerkungen, (3) theoretische Anmerkungen und (4) persönliche Anmerkungen.¹

¹ Vgl. Richardson (2000), S. 941.

Aufbau

Das Ziel der Fallstudie ist die Darstellung der Entwicklung der strategischen Allianzen der Deutschen Börse von 1997 bis 2007 mit dem Ziel, Rückschlüsse auf die Allianzfähigkeit des Unternehmens ziehen zu können. Da die Entwicklung der Allianzfähigkeit im Vordergrund der Fallstudie steht, wird eine Längsschnittfallstudie mit chronologischem Aufbau verwendet.¹ Sie scheint besonders geeignet und wird auch von Hoffmann angewendet, um die Allianzmanagementkompetenz von Siemens zu untersuchen.² Die zeitliche Entwicklung der Deutschen Börse und ihrer strategischen Allianzen sowie der Wettbewerbsumwelt erfolgt auf der Grundlage von unterschiedlichen Dokumenten aus den genannten Quellen.³ Die Untersuchung identifiziert kritische Ereignisse bei der Deutschen Börse, die in Zusammenhang mit strategischen Allianzen stehen. Die Darstellung der Fallstudie erfolgt in narrativer Form, die sich an den identifizierten Wendepunkten bei strategischen Allianzen orientiert.⁴ Die Beschreibung der Entwicklung der Deutschen Börse und die Rolle, die strategische Allianzen dabei spielen sowie die Darstellung der relevanten Branchenumwelt, sind Teil der methodischen Betrachtung der Allianzfähigkeit.⁵ Während eine rein finanzielle Sichtweise auf die Aktivitäten der Deutschen Börse in Bezug auf strategische Allianzen eine Überbewertung der einzelnen Transaktionen und eine Unterbewertung der gesamten Strategie impliziert, wird in dieser Arbeit eine prozessorientierte Betrachtung durchgeführt, in der einzelne Ereignisse im Zusammenhang gesehen werden.⁶ Die strategischen Allianzen der Deutschen Börse werden demzufolge als Teil der Unternehmensstrategie betrachtet und hinsichtlich ihres strategischen Wertes im Kontext zu Entwicklungen in der Wettbewerbsumwelt diskutiert.

Abschließend erfolgt eine Interpretation der Allianzfähigkeit der Deutschen Börse, die auf den theoretischen Überlegungen zur Entwicklung von Allianzfähigkeit basiert.

Die Fallstudie orientiert sich in ihrer Form an anderen zum fähigkeitsorientierten Ansatz durchgeführten Studien, zum Beispiel der Untersuchung von Lazonick und Prencipe, die den

¹ Chronologie ist eine verbreitete Form der Fallstudiendarstellung. Vgl. Stake (1995), S. 127.

² Vgl. Hoffmann (2003), S. 97.

³ Vgl. Hodder (2000), S. 710.

⁴ Dieses Vorgehen wird auch von Dumez und Jeunemaitre als neuer Ansatz in der betriebswirtschaftlichen Forschung vorgeschlagen, um Entwicklungen zu untersuchen. Vgl. Dumez, Jeunemaitre (2006), S. 40.

⁵ Vgl. Richardson (2000), S. 923.

⁶ Vgl. Lubatkin, Shrieves (1986), S. 508. Dies impliziert auch, dass den Reaktionen der Kapitalmärkte auf die Ankündigungen von strategischen Allianzen durch die Deutsche Börse eine untergeordnete Rolle in der Analyse zugeordnet wird.

Fall Rolls-Royce im Hinblick auf Innovationsfähigkeit untersuchen, oder der Arbeit von Hoffmann, der die Allianzfähigkeit am Beispiel von Siemens untersucht.¹

Das in dieser Arbeit entwickelte Modell zur Allianzfähigkeit sowie die durchgeführte Fallstudie sind im Interesse der Qualitätssicherung in einzelnen Elementen auf internationalen Kolloquien, Workshops und Konferenzen präsentiert und in international renommierten Journals veröffentlicht worden, um die Entwicklung in regelmäßigen Abständen einer Evaluation zu unterziehen.² Eine Methodik, die nach Lallé zur Sicherung der Untersuchungsqualität nachhaltig beiträgt.³

Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten Aspekte von Börsen dargestellt, die für das Verständnis strategischer Allianzen in der Börsenindustrie relevant sind.

6.3 Fallstudie Allianzfähigkeit der Deutschen Börse

Die Entstehung von Börsen geht in das 15. Jahrhundert zurück, als sich Händler der Stadt Brügge vor dem Haus der Patrizierfamilie de Bourse versammelten, um die Preise von Tuch auszuhandeln.⁴ An Börsen agieren drei unterschiedliche Gruppen von Marktteilnehmern.⁵

(1) Private und/oder institutionelle Investoren, die Auftraggeber der Handelsgeschäfte sind.

Wenn Investoren keine Handelsberechtigung an einer Börse besitzen, müssen sie den Auftrag von Intermediären, wie Maklern, ausführen lassen.⁶

(2) Preisfeststellende Personen, die direkt in den Prozess der Preisermittlung involviert sind, wie Makler oder institutionelle Akteure mit Handelsberechtigung.

(3) Betreiber der Handelsplattform. Die Handelsplattform kann als Präsenzhandel, als elektronische Plattform oder als Kombination aus beiden gestaltet werden.

¹ Vgl. Hoffmann (2006); Lazonick, Prencipe (2005).

² Vgl. Kupke (2006); Kupke, Lattemann (2007); Kupke (2008).

³ Vgl. Lallé (2003), S. 1109–1110.

⁴ Vgl. Mohr (2007b), S. 2.

⁵ Vgl. Picot et al. (1996), S. 13–16.

⁶ In der vorliegenden Arbeit werden mit dem Begriff Makler Börsenmakler bezeichnet.

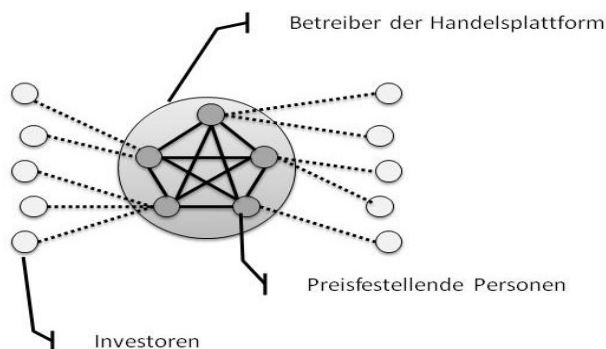


Abb. 67: Marktteilnehmer am Handelsplatz¹

Dabei unterscheiden sich Börsen von anderen Märkten durch zwei Kriterien. An Börsen werden vertretbare Güter gehandelt und Börsen weisen eine hohe Institutionalisierung (örtliche und zeitliche Handelszentralisierung) auf.² Börsen erhöhen die Transparenz des Handels und erleichtern den Abschluss von Transaktionen.³ Die Transaktionen werden durch die Börse homogenisiert.⁴ Ein Handelsprozess kann in Informations-, Orderrouting-, Abschluss- und Abwicklungsphase eingeteilt werden, wie nachfolgende Abbildung von Picot et al. darstellt.

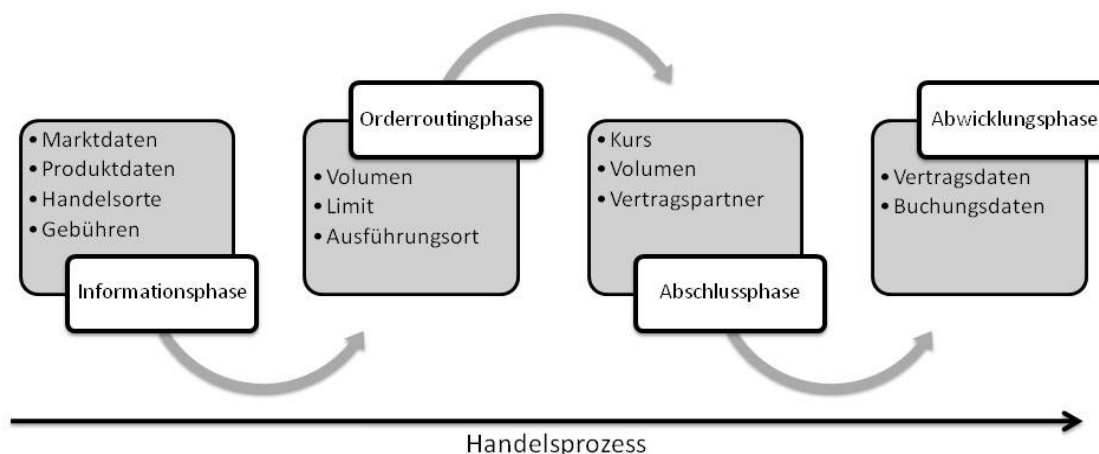


Abb. 68: Handelsphasen⁵

Nach dem Abschluss des Geschäfts erfolgt die Abwicklung, die von Clearing und Settlement Institutionen getätigt wird.¹ Abwicklung umfasst die Verwahrung der Wertpapiere, die Eigen-

¹ Picot et al. (1996), S. 14.

² Vgl. Picot et al. (1996), S. 9; Schmidt (1988), S. 1. Das gehandelte Gut muss beim Handel nicht anwesend sein.

³ Vgl. Schmidt (1988), S. 1.

⁴ Vgl. Schmidt (1988), S. 9.

⁵ Vgl. Picot et al. (1996), S. 16.

tumsrechteübertragung sowie die Verrechnung der Wertpapiere.² Daraus ergibt sich eine Wertkette von Börsen, die Hartmuth wie folgt darstellt.³

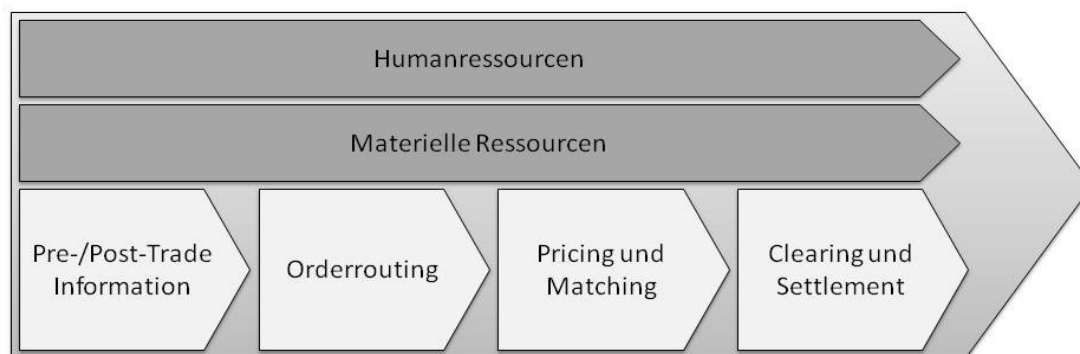


Abb. 69: Wertkette von Börsen⁴

Schmidt unterscheidet drei Arten von Börsen:⁵ Warenbörsen, Devisenbörsen und Wertpapierbörsen (auch Effektenbörsen bezeichnet). Warenbörsen handeln standardisierte Rohstoffe und Naturprodukte. Es sind zum einen Kassamärkte, zum anderen Terminmärkte entstanden.⁶ Bei Kassageschäften werden Aufträge kurzfristig abgewickelt (in der Regel innerhalb von zwei Geschäftstagen), bei Termingeschäften fallen Vertragsabschluss und Erfüllung zeitlich auseinander und letztere findet in der Zukunft statt (in der Regel mehr als zwei Geschäftstage).⁷ Darüber hinaus können der geregelte Markt und der nicht regulierte Freiverkehr unterschieden werden. Durch die Regulierung des Handels an Börsen und die Transparenz, verringern Börsen Risiken für die Investoren. Börsen streben nach Liquidität. Je höher die Liquidität, desto niedriger die Transaktionskosten und desto attraktiver der Marktplatz und umgekehrt.⁸ Börsen sind geprägt durch hohe Skalen- und Netzeffekte, die bewirken, dass Börsen, die entspre-

¹ Vgl. Lattemann, Neumann (2002), S. 25; Missal (2006).

² Vgl. Lattemann, Neumann (2002), S. 25.

³ Vgl. Hartmuth (2004), S. 100.

⁴ Vgl. Hartmuth (2004), S. 100.

⁵ Vgl. Schmidt (1988), S. 2.

⁶ Vgl. Hartmuth (2004), S. 61; Missal (2006). In der Unternehmensdatenbank Hoover's werden Börsen (stock exchanges) als Unternehmen definiert, die einen Ort oder eine elektronische Plattform betreiben, an dem oder auf der Wertpapiere oder andere Finanzinstrumente, wie zum Beispiel Derivate, gehandelt werden. Vgl. Hoover's (2008b).

⁷ Vgl. Schmidt (1988), S. 48 und S. 60.

⁸ Vgl. Fischer, Kunz (2001), S. 4.

chende Skaleneffekte realisieren können, sich durch hohe Renditen auszeichnen.¹ Als beeinflussende Faktoren für die Geschäftstätigkeit von Börsen identifiziert von Rosen Markteffizienz, elektronische Plattformen sowie externe Faktoren, wie Regulierung.²

Börsen haben sich als wichtiger Bestandteil bei der Bedeutung von Finanzplätzen entwickelt.³ Ursprünglich finanzierten sich Börsen durch Umlagen der Mitglieder und nicht durch te auf Transaktionen.⁴ Erst im 20. Jahrhundert entwickelten sich aus Börsen Unternehmen.⁵ Dieser Prozess hin zu profitorientierten Organisationen wird als Demutualisierung bezeichnet.⁶

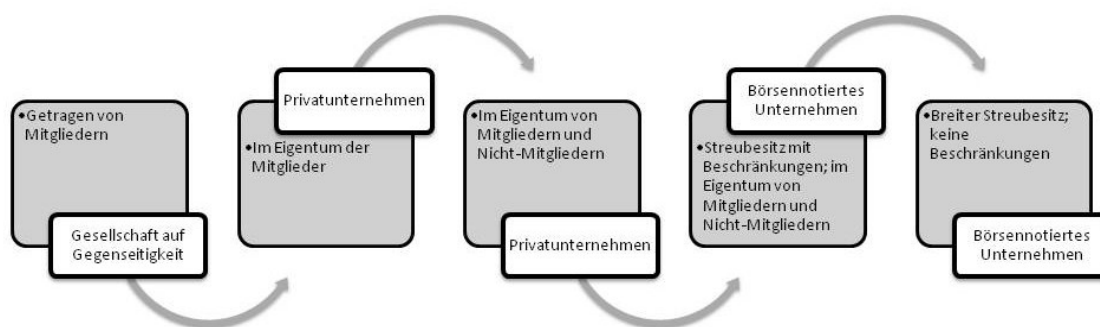


Abb. 70: Idealtypischer Demutualisierungsprozess⁷

Die Demutualisierung kann zu einem Konflikt zwischen Eigentümern, die nach hoher Rendite streben, und Nutzern der Börse führen, die nach geringen Transaktionskosten streben.⁸ Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht den Trend zur Demutualisierung. Im Jahr 2000 betrug der Anteil von Börsen, die selbst börsennotiert waren, 8%, bis zum Jahr 2006 ist dieser Anteil auf 62% angestiegen. Auch der Anteil von privatisierten Börsen ist deutlich von 12% auf 20% gestiegen.

¹ Vgl. von Rosen (2006b), S. 12; Mohr (2007b), S. 25; Capaldo et al. (2008).

² Vgl. von Rosen (2006b), S. 12.

³ Vgl. Schmidt, Grote (2005), S. 3.

⁴ Vgl. Schmidt (2001), S. 402.

⁵ Vgl. Schmidt (2001), S. 402.

⁶ Vgl. Hartmuth (2004), S. 162; o. V. (1999h); Fromm, Aretz (2006), S. 374.

⁷ Vgl. Hartmuth (2004), S. 163.

⁸ Vgl. von Rosen (2004), S. 14.

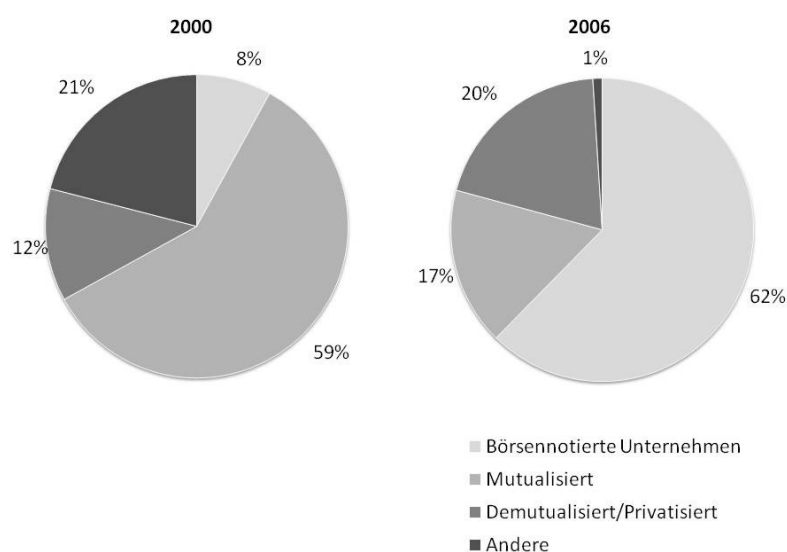


Abb. 71: Demutualisierung als Entwicklung in der internationalen Börsenindustrie¹

6.3.1 Wettbewerbsumwelt

Naujoks und Kinder stellen fest, dass eine Bewertung strategischer Allianzen in der Börsenindustrie nicht ohne Einbeziehung der Wettbewerbsumwelt möglich ist.² Im Folgenden werden daher die Wettbewerbsumwelt und die wichtigsten Trends in der internationalen Börsenindustrie diskutiert. Zunächst erfolgt eine Segmentierung der Industrie. Dabei werden die wichtigsten Märkte, Europa, Amerika und Asien, mit den bedeutendsten Marktsegmenten zusammengeführt.³ Diese Darstellung orientiert sich an der Wertketten-Darstellung von Hartmuth. Der Abschnitt Kassamarkt und Terminmarkt umfasst das Orderrouting, Pricing und Matching in diesen Märkten. Es ergeben sich zwölf einzelne Marktsegmente, die in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sind.

¹ Vgl. Accenture (2006), S. 19.

² Vgl. Naujoks, Kinder (2003), S. 49.

³ Auch eine Untersuchung von Accenture identifiziert diese drei Regionen als die bedeutendsten Märkte. Vgl. Accenture (2006), S. 5.

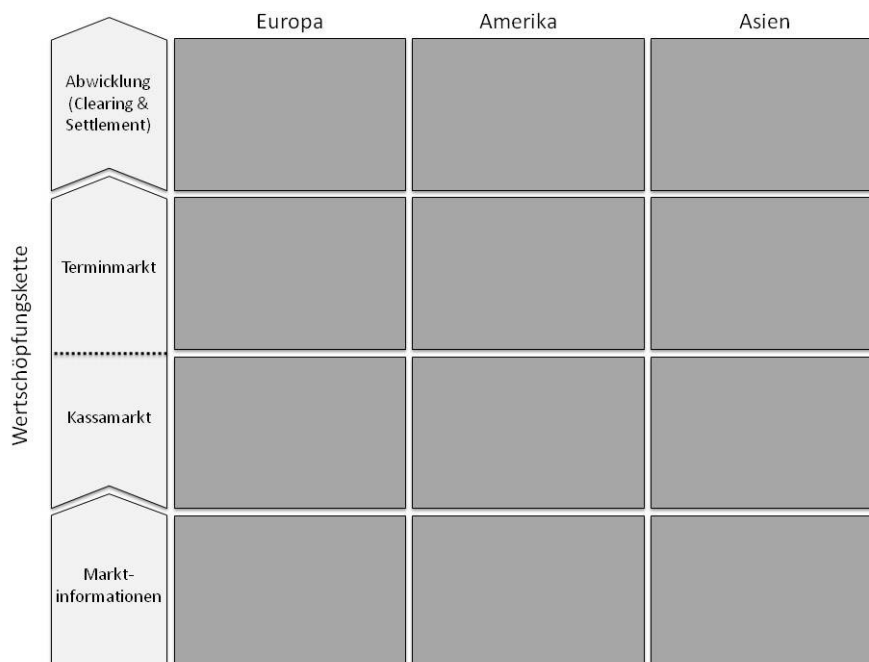


Abb. 72: Marktsegmentierung der internationalen Börsenindustrie

6.3.1.1 Trends

Galper, Schwarzer und Ackermann stellen fest, dass Börsen seit Mitte der 1980er Jahre großen Verwerfungen in der internationalen Wettbewerbsumwelt ausgesetzt sind.¹ Deregulierung, die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie und die Globalisierung der Finanzmärkte führen zu einem Umbruch in der internationalen Börsenindustrie.²

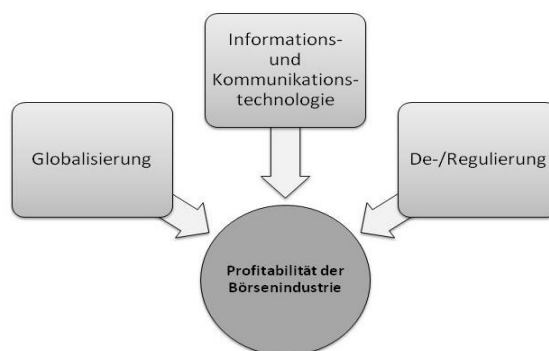


Abb. 73: Makroökonomische Einflüsse auf die Börsenindustrie³

¹ Vgl. Ackermann (2001), S. 10; Galper (1999), S. 4; Schwarzer (2003), S. 14.

² Vgl. Capaldo et al. (2008); Dietl et al. (2001), S. 86. Die hohe Bedeutung von Regulierung bzw. Deregulierung belegt auch eine Untersuchung des IBM Institute for Business Value. Vgl. Dence et al. (2006), S. 4.

³ In Anlehnung an Accenture (2001), S. 21. Schuster und Rudolf identifizieren mit Deregulierung, Technologie und der europäischen Währungsunion sehr ähnliche Treiber des Wandels in der Börsenindustrie. Vgl. Schus-

Als zusätzliche Triebfeder für diesen Umbruchprozess erwies sich bei Börsen vieler Länder der Europäischen Union die Einführung des Euros als Einheitswährung.¹

De-/Regulierung als Treiber der Veränderungen in der Börsenindustrie

Rasche bewertet Deregulierung und Liberalisierung als wichtige Treiber steigender Wettbewerbsdynamik.² Deregulierung hat in der Börsenindustrie seit Beginn der 1980er Jahre an Bedeutung gewonnen und hat zu einer Auflösung der Monopolstellungen von Börsen in den Märkten Amerika und Europa geführt.³ Bis zu der in den 1980er Jahren einsetzenden Regulierung war die Börsenindustrie in Europa streng reglementiert und national organisiert und wies als Folge hohe Markteintrittsbarrieren auf.⁴ Die Einflüsse haben zu einer hohen Unsicherheit in der internationalen Börsenindustrie und zu sinkenden Markteintrittsbarrieren geführt.⁵ Durch die die Entstehung neuer Börsen, wie beispielsweise der International Securities Exchange (ISE), und Konkurrenzanbietern, wie Tradepoint, begünstigt wurde.⁶ Daher kann der entstandene intensive Wettbewerb zwischen Börsen als relativ junges Phänomen bewertet werden.⁷

Trotz der Tendenz zur Deregulierung ist die internationale Börsenindustrie weiterhin stark reguliert. Ein Argument für die fortbestehende Regulierung ist die Verhinderung einer Aufteilung der Liquidität auf zu viele Plattformen, der Regulierungsbehörden entgegenwirken wollen.⁸ Die Börsenindustrie in Europa unterliegt zusätzlich zu der nationalen Regulierung auch der europäischen Regulierung.⁹ Aufgrund von Harmonisierungstendenzen hat die Regulie-

ter, Rudolf (2001), S. 373–375. Auch Hasan und Malkamäki belegen diese Trends. Vgl. Hasan, Malkamäki (2001), S. 2340.

¹ Vgl. Accenture (2001), S. 21; Schuster, Rudolf (2001), S. 375; o. V. (03.06.1995), S. 6. Die Einführung des Euro verstärkte den Trend zu einer Vereinheitlichung der Handels- und Abwicklungssysteme. Vgl. Dietl et al. (2001), S. 93; Lussi (2001), S. 427.

² Vgl. Rasche (2002), S. 90.

³ Vgl. Galper (1999), S. 16; Schuster, Rudolf (2001), S. 373.

⁴ Vgl. Accenture (2001), S. 4.

⁵ Vgl. Capaldo et al. (2008).

⁶ Vgl. Galper (1999), S. 16.

⁷ Vgl. Di Noia (1999), S. 7; Di Noia (2001), S. 40.

⁸ Vgl. Galper (1999), S. 16.

⁹ Vgl. Dreyling (2001), S. 124; Deutsche Börse AG (2000b), S. 24.

rung durch die europäische Ebene zu Lasten der nationalen Ebene an Bedeutung gewonnen.¹ So wird aktuell von der „Markets in Financial Instruments Directive“ (MiFID) Richtlinie der Europäischen Union ein höherer Wettbewerbsdruck erwartet.² Ziel der Richtlinie ist die Verwirklichung von „Best Execution“, die bestmögliche Auftragsausführung für Kunden sowie bessere Transparenz der Marktprozesse.³ Die amerikanische Regulierungsbehörde SEC (Securities and Exchange Commission) verfolgt ähnliche Ziele in dem „Regulation National Market System“ (NMS).⁴

Die Deregulierung hat eine signifikante Senkung der Branchenein- und austrittsbeschränkungen bewirkt.⁵ Dies ermöglicht neuen Akteuren in den Markt einzutreten, wie Berg und Schmitt belegen.⁶ Daneben bewirkt die fortbestehende Fragmentierung in der Regulierung, dass strategische Allianzen gegenüber M&A vorteilhafter sind.⁷ Strategische Allianzen sichern die Selbstständigkeit von Börsen, lassen jedoch daneben gemeinsame Aktivitäten zu und helfen Skalen- und Synergieeffekte zu erschließen. Etablierte Unternehmen versuchen, über strategische Allianzen den Auswirkungen der Deregulierung zu begegnen und die eigene Position im Wettbewerb zu stärken.⁸ Die Unternehmensberatung Accenture identifiziert in Abhängigkeit von Regulierung drei Gruppen von Börsen, wie in der nachfolgenden Abbildung deutlich wird.⁹ Dabei wird die Wettbewerbsintensität anhand der Regulierung bemessen, Börsen, die einer hohen Regulierung unterliegen und so vor Wettbewerb geschützt sind, unterliegen nur einer geringen Wettbewerbsintensität, während Börsen, die wenig reguliert sind einer höheren unterliegen.

¹ Vgl. Dreyling (2001), S. 124–126; Hardt (2008), S. 3; Lefebvre (2004), S. 3. In der Zukunft ist zu erwarten, dass sich supranationale Regulierungsbehörden bilden.

² Vgl. Capaldo et al. (2008); Deutsche Börse AG (2007c), S. 4; Fischer (2008), S. 10; Mercer Oliver Wyman 2007, S. 1; o. V. (2007b).

³ Vgl. Fischer (2008), S. 10. Broker müssen den für Kunden hinsichtlich Geschwindigkeit, Ausführungswahrscheinlichkeit und Kosten geeignetsten Handelsplatz wählen. Dies muss durch den Broker dokumentiert und nachgewiesen werden.

⁴ Vgl. Accenture (2006), S. 6.

⁵ Vgl. Pettus et al. (2007), S. 10.

⁶ Vgl. Berg, Schmitt (2003), S. 281.

⁷ Vgl. Adam (2006), S. 10–11.

⁸ Vgl. Zentes, Schramm-Klein (2003), S. 259–260.

⁹ Vgl. Accenture (2006), S. 18.

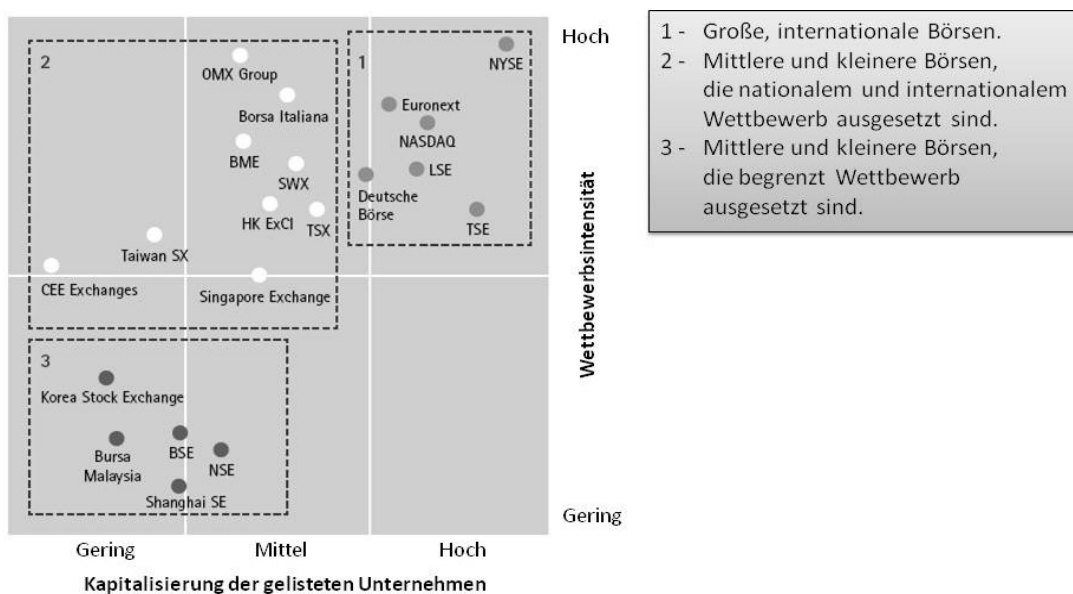


Abb. 74: Wettbewerbsintensität und Börsen im Jahr 2006¹

IKT als Treiber der Veränderungen in der Börsenindustrie

Die IKT gewinnt in der Börsenindustrie stark an Einfluss und wird als weiterer wichtiger Treiber hinter der Konsolidierung eingeschätzt.² Verschiedene Untersuchungen belegen, dass Technologie mittlerweile entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Börsen zum Einsatz kommt.³ Lattemann und Neumann sehen bei Börsen drei wichtige Entwicklungsströme im Bereich von IKT:⁴ Zunächst die (1) Entwicklung der elektronischen Handelssysteme, darüber-hinaus (2) verbesserte Routingsysteme bei Maklern sowie das (3) Auftreten alternativer Handelssysteme.⁵

Elektronische Handelsplattformen bilden mittlerweile die Grundlage des Börsenhandels. Zwischen 1998 und 2006 hat sich die Anzahl elektronischer Handelsplattformen in den USA von

¹ Accenture 2006, S. 18

² Vgl. Accenture 2006, S. 6; Dietl et al. (2001), S. 90; Di Noia (2001), S. 40; Drescher (13.02.2008), S. B28; Galper (1999), S. 4; Schuster, Rudolf (2001), S. 374. Die amerikanische Nasdaq startete 1971 ein elektronisches Handelssystem, die englische Londoner Stock Exchange (LSE) folgte 1986 mit der Seaq Plattform, ebenfalls 1986 startete die schweizer Soffex ihre elektronische Plattform. Die Deutsche Termin Börse (DTB) folgte 1990. Vgl. Gomber, Gsell (2008), S. 13. Bei einem elektronischen Handelssystem erfolgt Preisfeststellung und Ausgleich von Angebot und Nachfrage vollautomatisch.

³ Vgl. Franke, Walch (2001), S. 416; Pennino, Dence (2006), S. 1; Picot et al. (1996), S. 1; Schmidt (2008), S. 7.

⁴ Vgl. Lattemann, Neumann (2002), S. 25.

⁵ Vgl. Doehle, Seeger (2001), S. 16.

30 auf 300 erhöht.¹ Dieses Wachstum belegt die steigende Bedeutung der IKT innerhalb der Börsenindustrie. Dabei spielen bei IKT von Börsen Pfadabhängigkeiten eine wichtige Rolle, belegen Fischer und Kunz.² Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht am Beispiel der Handelsplattform Eurex die Verbesserungen, die in den vergangenen zehn Jahren bei elektronischen Handelssystemen realisiert werden konnten.

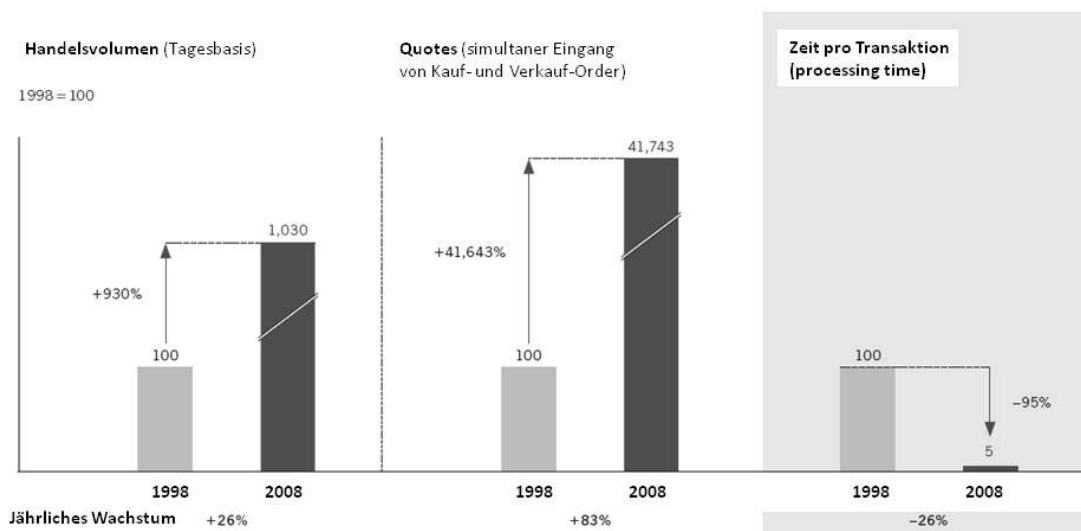


Abb. 75: Entwicklung der elektronischen Handelssysteme am Beispiel Eurex³

Die Abbildung reflektiert auch, dass die Geschwindigkeit mit der Transaktionen ausgeführt werden, für Börsen und andere Marktakteure an Bedeutung gewonnen hat.⁴ Allerdings muss sich im Wettbewerb zwischen verschiedenen elektronischen Handelsplattformen nicht das leistungsfähigste System durchsetzen, da verschiedene Pfadabhängigkeiten existieren. Wichtige Einflussfaktoren sind in diesem Prozess die bisherige Verbreitung der Plattform über strategische Allianzen oder die Verhandlungsmacht des jeweiligen Plattformanbieters. Entscheidend für Börsen ist die Konzentration möglichst vieler Transaktionen auf einer Plattform, um von Skaleneffekten zu profitieren.⁵ Diese Skaleneffekte bilden eine wichtige Motivation für

¹ Vgl. Pennino, Dence (2006), S. 3. Allerdings belegt eine Analyse der Deutschen Börse, dass europäische Börsen doppelt so hohe Investitionen in Informations- und Kommunikationstechnologien tätigen, wie amerikanischen Börsen. Vgl. Deutsche Börse AG (2004b), S. 17.

² Vgl. Fischer, Kunz (2001), S. 7.

³ Vgl. Deutsche Börse AG (2008e), S. 28.

⁴ Vgl. Mercer Oliver Wyman (2007), S. 9.

⁵ Vgl. o. V. (2005c), S. 3; Adam (2006), S. 11.

strategische Allianzen unter Börsen, die das Ziel haben, eine gemeinsame Handelsplattform zu nutzen.¹

Darüber hinaus hat sich die IKT der Makler stark verbessert.² Dies führt unter anderem für Börsen zu steigender Konkurrenz durch die Zunahme von OTC (over the counter) Geschäften sowie die Internalisierung des Handels durch große Investmentbanken.³ Zusätzlich etablierten sich neue Kunden, wie Discount-Broker.⁴ Verbesserte und günstigere IKT hat außerdem bewirkt, dass auch Privatanleger neue Möglichkeiten zum Zugang zu Börsen bekommen haben.⁵ Börsen erhalten dadurch einen direkten Zugang zu Kunden und die Rolle der Makler verschiebt sich, teilweise werden sie zu Konkurrenten. Als weiterer Trend wird der Computerhandel durch institutionelle Investoren identifiziert, der auf mathematischen Algorithmen (algorithmic trading) basiert und 2006 bereits 30% aller Aktientransaktionen ausmacht (auf der Xetra Plattform 2006 34% mit einer Steigerung auf 47% im Januar 2008).⁶

Das Auftreten alternativer Handelssysteme (alternative trading systems – (ATS)) in der MiFID Richtlinie der EU mit dem Begriff „Multilateral Trading Facilities“ bezeichnet, als Konkurrenz zu etablierten Börsen, verstärkt eine Fragmentierung der Märkte, die auch die Liquidität auf einzelnen Märkten verringert.⁷ Parallel entsteht eine Vernetzung der Märkte, die entgegengesetzt zu einem Anstieg der Liquidität führt. Allerdings bewirkt der verstärkte Wettbewerb um Liquidität eine Senkung der Transaktionskosten.⁸ Dementsprechend bewirken ATS eine gegenläufige Entwicklung zur Konsolidierungstendenz bei Börsen. Gegenüber Börsen, die einer Regulierung unterliegen, basieren ATS auf privatrechtlichen Verträgen und müssen niedrigere rechtliche Anforderungen erfüllen.⁹ ATS umfassen Electronic Communication Networks (ECN) sowie Crossing Systeme (auch Crossing-ATS), die es Investoren er-

¹ Vgl. Adam (2006), S. 11.

² Vgl. Accenture (2001), S. 22.

³ Vgl. Missal (2006).

⁴ Vgl. Schmidt (2008), S. 6.

⁵ Vgl. Ackermann (2001), S. 1.

⁶ Vgl. o. V. (2006k), S. 26; Gomber, Gsell (2008), S. 15.

⁷ Vgl. Hans (2006), S. 15. Alternative Handelssysteme werden überwiegend als ATS bezeichnet. Für eine detailliertere Definition vgl. The Committee of European Securities Regulators (CESR) (2002), S. 2.

⁸ Vgl. Clary (2008), S. 2; Mühlberger (2004), S. 1. Ray Tierney, Chef des internationalen Wertpapierhandels bei Morgan Stanley Investment Management, sieht in Wettbewerb einen Zwang zu Innovationen bei den Wertpapierbörsen.

⁹ Vgl. Mühlberger (2004), S. 2.

möglichen, direkt untereinander zu handeln, ohne eine Marktplattform zu nutzen.¹ Crossing Systeme orientieren sich an offiziellen Preisen, handeln jedoch unter Umgehung der Intermediäre und senken so die Kosten der Transaktionen.² ECN zeichnen sich ebenfalls durch niedrigere Transaktionskosten gegenüber Präsenzhandelsplätzen aus.³ Die Regulierungsbehörden haben entsprechend reagiert und versuchen, eine Wettbewerbsneutralität zu realisieren. In der Europäischen Union soll dabei der Grundsatz „Gleiche Regulierung für gleiche Funktionen“ umgesetzt werden.⁴ Die MiFID Richtlinie umfasst auch Regulierungsanforderungen an ATS nach Stabilität der Systeme sowie Transparenz und realisiert Wettbewerbsneutralität.⁵ Die amerikanische Regulierungsbehörde SEC relativiert in dem NMS die Regelung „Trade Through Rule“, die eine Ausführung zum besten Preis umfasst.⁶ Kunden können auf diese Regelung verzichten, zum Beispiel wenn die Geschwindigkeit der Ausführung bedeutender ist als der Transaktionspreis. Dies begünstigt ATS gegenüber Börsen. Mühlberger stellt dar, dass ATS besonders im amerikanischen Markt Potenzial aufweisen, da hier die Transaktionskosten höher sind.⁷ Ein Vergleich hat gezeigt, dass im Jahr 2003 in den USA die durchschnittliche Ausführungszeit an einer Börse bei über 20 Sekunden lag, während ECN diese durchschnittlich in 2-3 Sekunden ausführten.⁸ In Europa haben Börsen stärker in eigene IKT investiert und ATS weisen daher kaum Funktionalitätsvorteile auf.⁹

Zwar haben alternative Handelssysteme insgesamt bisher kaum Marktanteile gegenüber traditionellen Börsen gewinnen können, wie verschiedene Autoren nachweisen. Für einige Börsen, wie beispielsweise die National Association of Securities Dealers Automated Quotation System (Nasdaq) oder die New York Stock Exchange (NYSE), stellt sich diese Situation jedoch anders dar.¹⁰ Im Mai 2004 ließen sich 53% des Handelsvolumens an der Nasdaq auf die drei

¹ Vgl. Accenture (2001), S. 16–17; Ackermann (2001), S. 1; Gomber, Gsell (2008), S. 13; Mühlberger (2004), S. 1; Pennino, Dence (2006), S. 1. Die Anzahl der ATS stieg zwischen 1997 und 2000 in Europa von drei auf 26 an. Vgl. Accenture (2001), S. 19.

² Vgl. Schuster, Rudolf (2001), S. 381–382.

³ Vgl. Lussi (2001), S. 429; Fischer, Kunz (2001), S. 8.

⁴ Vgl. Mühlberger (2004), S. 1; The Committee of European Securities Regulators (CESR) (2002), S. 2–10.

⁵ Vgl. Kumpan (2006), S. 12; Mühlberger (2004), S. 5.

⁶ Vgl. Mühlberger (2004), S. 6.

⁷ Vgl. Mühlberger 2004, S. 1

⁸ Vgl. Mühlberger (2004), S. 4.

⁹ Vgl. Mühlberger (2004), S. 1.

¹⁰ Vgl. Accenture (2001), S. 4; Di Noia (1999), S. 7; Di Noia (2001), S. 44; Dietl et al. (2001), S. 97; Schuster, Rudolf (2001), S. 380.

ATS Brut, ArcaEX (früher Archipelago) und INET (früher Instinet) zurückführen.¹ Auf die Nasdaq selbst entfielen nur 43%. So belegt auch eine Studie von Accenture den Trend, dass ATS verstärkt Börsen substituieren.² Börsen sind gezwungen, durch Investitionen in IKT für die Entwicklung leistungsfähiger Handelssysteme den technologischen Abstand zu den ATS zu schließen. Auf die wachsende Bedrohung reagierte die NYSE mit der Akquisition von ArcaEX, während die Nasdaq INET akquirierte.³ Die notwendigen Investitionen belasten Börsen und führen teilweise zur Inflexibilität, belegen Pennino und Dence.⁴

Globalisierung als Treiber der Veränderungen in der Börsenindustrie

Die Globalisierung verändert die Bedürfnisse der Investoren, die Wertpapiere stärker länderübergreifend handeln und hier auf eine Abschaffung von Hindernissen drängen. Internationale Banken und Makler stärken ihren Einfluss an den Kapitalmärkten und sind stärker an Effizienz durch schnelle Abwicklung und geringen Transaktionskosten interessiert als regionale oder nationale Institutionen.⁵

Multinationale Unternehmen haben sich häufig an mehreren Börsen notiert, der Schwerpunkt des Handels ist jedoch in der Regel weiterhin an der Heimatbörse verblieben.⁶ So identifiziert von Rosen einen Trend des Rückzugs europäischer Unternehmen von Börsen in den USA, wo eine starke Regulierung durch die SEC stattfindet.⁷ Wagner stellt dar, dass Börsen zwar immer stärker von der Globalisierung der Finanzmärkte betroffen sind, dennoch aber mit dem nationalen Heimatmarkt verbunden bleiben.⁸ Insgesamt zeigt Ackerman auf, dass es einen deutlichen Trend zu einer Delokalisierung der Finanzmärkte gibt.⁹

¹ Vgl. Mühlberger (2004), S. 7.

² Vgl. Accenture (2001), S. 4.

³ Vgl. Boss, Viswanathan (2006), S. 7.

⁴ Vgl. Pennino, Dence (2006), S. 2.

⁵ Vgl. Accenture (2001), S. 22; Clary (2008), S. 2; Schuster, Rudolf (2001), S. 380.

⁶ Vgl. Fischer, Kunz (2001), S. 4.

⁷ Vgl. von Rosen (2006a), S. 52. Die Kosten zur Anpassung an die SEC Richtlinien werden bei betroffenen Deutschen Unternehmen auf 7,1 Mio. Euro geschätzt.

⁸ Vgl. Wagner (2007), S. 32. Trotz der Globalisierung werden Aktien jedoch weiterhin überwiegend an den jeweiligen Heimatbörsen gehandelt. Vgl. Mohr (2007b), S. 25.

⁹ Vgl. Ackermann (2001), S. 4.

Internationale Börsenindustrie

Die internationale Börsenindustrie hat sich in den vergangenen zwei Dekaden deutlich verändert. Vor dem Einsetzen der dargestellten Trends existierte jeweils eine dominierende Börse in einer Region, die in der Regel ihren Mitgliedern gehörte und noch nicht „demutualisiert“ war. Alle Geschäfte liefen in der Regel über Makler, Privatanleger und institutionelle Investoren hatten keinen direkten Kontakt zur Börse. Zwischen Maklern wurden viele Geschäfte OTC abgewickelt.

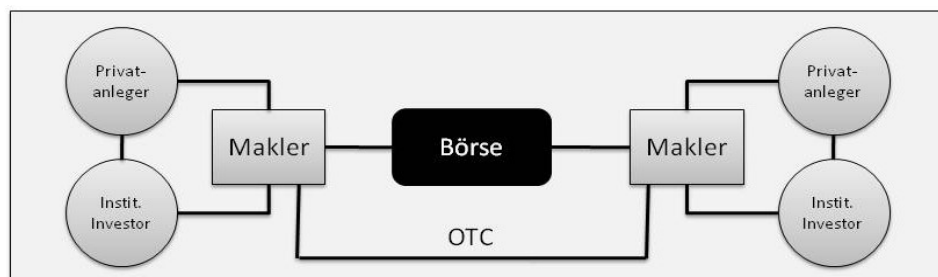


Abb. 76: Akteure der Börsenindustrie in der Vergangenheit¹

Die dargestellten Einflüsse, Deregulierung, Entwicklungen in der IKT und Globalisierung, haben zu einer deutlichen Veränderung der internationalen Börsenindustrie geführt. Zwar dominiert weiterhin eine Börse in einer bestimmten Region, in Deutschland etwa die Deutsche Börse, jedoch sind mit den ATS neue Akteure entstanden, die Börsenfunktionen anbieten. Börsen haben sich, als Resultat aus der Demutualisierung, von öffentlichen Strukturen, hin zu privaten, teilweise selbst börsennotierten Unternehmen gewandelt.² Parallel zum OTC hat sich die Internalisierung verstärkt, bei der Makler oder institutionelle Investoren selbst intern handeln, ohne Börsen oder ATS in Anspruch zu nehmen. Entwicklungen in der IKT haben dazu geführt, dass institutionelle Investoren leichter direkten Marktzugang (direct market access (DMA)) erhalten.

¹ Accenture (2006), S. 24.

² Vgl. Missal (2006); Pennino, Dence (2006), S. 3.

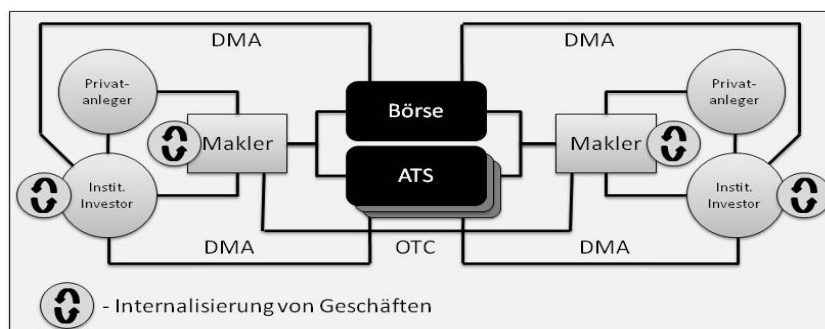


Abb. 77: Aktuelle Akteure in der Börsenindustrie¹

Schuster und Rudolf sehen in der Börsenindustrie Überkapazitäten, die im Zuge einer Konsolidierung abgebaut werden.² Von diesem Prozess wird eine Senkung der Transaktionskosten erwartet.³ Institutionelle Investoren sowie Makler drängen demzufolge auf eine schnelle Konsolidierung der Industrie. Die Zahl der eigenständigen Börsenorganisationen wird sinken, erklärt von Rosen.⁴ Bis 2009 wird international das Verschwinden von 20% aller Börsen erwartet.⁵ Die Demutualisierung ermöglicht diesen Prozess, da Akquisitionen und Fusionen sowie strategische Allianzen ermöglicht beziehungsweise begünstigt werden. Die Wettbewerbsintensität stellt Börsen vor neue Anforderungen, die organisationale Fähigkeiten und Ressourcen erfordern, über die sie oftmals derzeit nicht verfügen.⁶ Zum einen müssen Börsen das dynamische Wettbewerbsumfeld adaptieren, zum anderen müssen sie benötigte Ressourcen und Fähigkeiten aufbauen.⁷

Die im Rahmen der Untersuchung interviewten Experten bestätigen die hohe Wettbewerbsdynamik in der internationalen Börsenindustrie. So erklärt Experte 3, dass „in den letzten zehn Jahren [in der Börsenindustrie] soviel passiert [ist], wie in den 50 Jahren zuvor nicht. [...] Die Handelsvolumina sind stark angestiegen und Börsen haben sich extrem erfolgreich entwickelt.“⁸ Experte 2 erwartet eine weitere Konsolidierung.⁹ Experte 1 erklärt, dass der

¹ Accenture (2006), S. 24.

² Vgl. Schuster, Rudolf (2001), S. 378.

³ Vgl. Ramos, von Thadden (2003), S. 29.

⁴ Vgl. von Rosen (2006b), S. 12.

⁵ Vgl. Brockmann (2007), S. 10.

⁶ Vgl. Pennino, Dence (2006), S. 3.

⁷ Vgl. Wagner (2007), S. 32.

⁸ Kupke (04.06.2008).

⁹ Kupke (23.05.2008).

Wettbewerb „im Kassamarkt in Deutschland begrenzt [ist], da dieser lokal ist und die Deutsche Börse den Markt (in Deutschland) dominiert. Auf europäischer Ebene existiert dagegen ein hoher Wettbewerbsdruck, der besonders durch Makler und Banken ausgelöst wird. [...] Eine Begründung ist hier in den teilweise sehr hohen Gewinnmargen der Börsen in der Vergangenheit zu sehen. Zusätzlich üben Banken Druck auf die nationalen Regulatoren aus. Von hoher Bedeutung ist die MiFID Richtlinie.“¹ Auch Experte 2 verweist auf die Bedeutung „neue[r] Player, wie Inhouse Plattformen von Banken [...]“.²

Die Dauer des Konsolidierungsprozesses ist unter Experten umstritten. Dies ist unter anderem damit zu begründen, dass Uneinigkeit besteht, wie eine Börsenindustrie in Zukunft aussehen wird.³ Als Ergebnis der Konsolidierung wird in Europa ein Oligopol von zwei Börsen erwartet, zwischen denen ein intensiver Wettbewerb entsteht.⁴ Es wird außerdem erwartet, dass in Europa auf der einen Seite große länderübergreifende Börsen und auf der anderen Seite kleine regionale Anbietern entstehen.⁵ So identifiziert Craig Donohue, Chef der Chicago Mercantile Exchange (CME), zwar einen anhaltenden Trend zur Konsolidierung von Börsen, besonders in Europa, weist aber daraufhin, dass die Geschwindigkeit häufig überschätzt wird und auch in einem Zeithorizont von fünf Jahren, von 2006 an, eine diversifizierte Börsenlandschaft in Europa existieren wird.⁶ Trotz der von einigen Experten erwarteten Geschwindigkeit ist die Konsolidierung der Börsenindustrie bis 2007 nur schrittweise vorangegangen und nicht abgeschlossen.⁷ Es werden auch weiterhin größere Fusionen und Akquisitionen erwartet. Zusätzliche Komplexität gewinnt der Konsolidierungsprozess durch nationales Prestige, das mit Börsen verbunden ist, und der politischen Bedeutung von Börsen.⁸ So wird mit der Präsenz von Börsen häufig die Bedeutung eines Finanzplatzes assoziiert. Nationale Interessen sind häufig das Haupthindernis von strategischen Allianzen sowie von M&A, da erwartet wird, dass mit

¹ Kupke (11.04.2008).

² Kupke (23.05.2008).

³ Vgl. Fischer, Kunz (2001), S. 9.

⁴ Vgl. Accenture (2001), S. 35. Dies wird auch von anderen Börsenexperten erwartet. Vgl. Fischer, Kunz (2001), S. 6; o. V. (1995), S. 6.

⁵ Vgl. Accenture (2001), S. 6. Dabei kann die Entstehung einer Monopolstruktur aus ordnungspolitischen Gesichtspunkten problematisch sein. Vgl. Fischer, Kunz (2001), S. 5.

⁶ Vgl. o. V. (2006g).

⁷ Vgl. o. V. (2007b).

⁸ Vgl. Accenture (2001), S. 7 und S. 40; Fischer, Kunz (2001), S. 6. Börsen sind häufig lang gewachsene Handelsplätze und eng mit einem nationalen Finanzzentrum verbunden. Vgl. Mohr (2007b), S. 25.

diesen Aktivitäten ein Bedeutungsverlust des Finanzplatzes verbunden ist.¹ Eine Konsolidierung ist aus politischer Sicht häufig nicht gewollt.²

Galper identifiziert strategische Allianzen in der Börsenindustrie als wichtigen Bestandteil der Konsolidierung.³ Strategische Allianzen ermöglichen die Nutzung gemeinsamer Plattformen und sowohl eine Senkung der Ausgaben für IKT, als auch eine Realisierung eines grenzüberschreitenden Handels.⁴ Verschiedene Autoren stellen dar, dass die Konsolidierung zunächst über strategische Allianzen, anschließend über Fusionen und Akquisitionen erfolgt.⁵ Die Wettbewerbsumwelt von Börsen ist daher durch Kooperationen und Kooperationsversuche geprägt.⁶ Strategische Allianzen zielen häufig auf Synergieeffekte.⁷ Über strategische Allianzen bündeln Börsen Funktionen in bestimmten Bereichen und versuchen, gemeinsam eine bessere Wettbewerbsposition zu erreichen.⁸ Durch Deregulierung erleichtern liberalisierte Regelungen die Akquisition von Börsen und bewirken, dass strategische Allianzen unter Umständen weniger vorteilhaft sind, als in der Vergangenheit, wo sie häufig aufgrund der Regulierung als einzige Möglichkeit zur Zusammenarbeit existierten.⁹ Daneben existieren die „Go-alone“-Ansätze.¹⁰ Börsen versuchen, dem gestiegenen Wettbewerbsdruck auch durch Integration und Diversifizierung in angrenzende Geschäftsbereiche zu begegnen.¹¹

Unstrittig ist jedoch, dass der dargestellte Konsolidierungsprozess teilweise bereits eingesetzt hat, wie die neu entstandenen transatlantischen NYSE-Euronext und Nasdaq-OMX Fusionen belegen. Auf internationaler Ebene dominieren 2008 fünf Börsen mit internationaler Reichweite, NYSE-Euronext (New York), die Nasdaq-OMX Group (New York), die Deutsche Börse (Frankfurt) mit ihrer strategischen Allianz Eurex, die CME (Chicago) sowie die London Stock Exchange (LSE).¹² Durch diese Formation haben sich die Märkte Nordamerika und Europa angenähert und verbunden, eine Beteiligung Asiens steht jedoch noch weitgehend

¹ Vgl. Schwarzer (2003), S. 14.

² Vgl. Garette, Dussauge (2000), S. 65.

³ Vgl. Galper (1999), S. 15

⁴ Vgl. Galper (1999), S. 15; Hasan, Malkamäki (2001), S. 2346.

⁵ Vgl. Accenture (2001), S. 34–35; Fischer, Kunz (2001), S. 7; Missal (2006); Schuster, Rudolf (2001), S. 386.

⁶ Vgl. Dence et al. (2006), S. 6; Fischer, Kunz (2001), S. 3.

⁷ Vgl. Franke, Walch (2001), S. 418; Lee (1998), S. 61.

⁸ Vgl. Dietl et al. (2001), S. 97.

⁹ Vgl. Garette, Dussauge (2000), S. 65.

¹⁰ Vgl. Schuster, Rudolf (2001), S. 386.

¹¹ Vgl. Pennino, Dence (2006), S. 3.

¹² Vgl. Clary (2008), S. 2; Reuffer (2008), S. 75.

aus.¹ Mittelfristig wird erwartet, dass sich China und Indien zu den Wachstumsmärkten für Börsen entwickeln.²

Insbesondere in Europa verändern sich die Wettbewerbslandschaften bei Börsen sehr schnell.³ Im März 2008 erfasste „The Committee of European Securities Regulators“ (CESR) in Europa 92 regulierte Märkte, 110 multilaterale Handelseinrichtungen und elf Internalisierer.⁴ International setzt sich die Konsolidierung auf nationaler Ebene fort. In Indien haben sich 22 Regionalbörsen zu den zwei Börsen Bombay Stock Exchange (BSE) und National Stock Exchange (NSE) zusammengeschlossen.⁵ In Osteuropa haben sich Warschau, Budapest und Prag als wichtigste Handelsplätze etabliert.⁶ Auf der regionalen Ebene in Deutschland sind auch heute noch neben der Deutschen Börse verschiedene Regionalbörsen aktiv. Mit der Börse Bremen hat 2007 die erste deutsche Regionalbörse den Betrieb eingestellt.⁷ Die Börse Berlin wies 2007 einen europäischen Marktanteil von 0,1% auf und versucht nun, durch die neue Handelsplattform Equiduct ihre Position auszubauen.⁸ Die Börse Stuttgart belegt im Bereich von verbrieften Derivaten Rang 1 auf nationaler Ebene.⁹ Darüber hinaus sind die Börse Düsseldorf, Börse Hamburg, Börse Hannover, Risk Management Exchange (RMX) und Börse München am deutschen Markt aktiv.¹⁰

Die Börsenindustrie kann als „Industrie im Umbruch“ charakterisiert werden.¹¹ Lattemann weist auf die gestiegene Dynamik an den globalen Finanzmärkten hin.¹² Derzeit befindet sich die internationale Börsenlandschaft in einer dynamischen Phase.¹³ Die Börsenindustrie wird als hochdynamisches Wettbewerbsumfeld eingeschätzt und von D'Aveni und Gunther als Um-

¹ Vgl. Capaldo et al. (2008).

² Vgl. Dence et al. (2006), S. 10; Missal (2006).

³ Vgl. Ackermann (2001), S. 13; von Rosen (2006b), S. 12.

⁴ Vgl. Fischer (2008), S. 10.

⁵ Vgl. Pennino, Dence (2006), S. 1.

⁶ Vgl. Bürger (2001), S. 454.

⁷ Vgl. o. V. (2007i), S. 5.

⁸ Vgl. o. V. (2007i), S. 5. Dabei versucht die Börse Berlin, von der MiFID Richtlinie zu profitieren und richtet ihr Geschäftsmodell darauf aus. Vgl. Fischer (2008), S. 10.

⁹ Vgl. o. V. (2007i), S. 5.

¹⁰ Vgl. o. V. (2007i), S. 5.

¹¹ Vgl. Schuster, Rudolf (2001), S. 379.

¹² Vgl. Lattemann (2007b), S. 107.

¹³ Vgl. Reimer (2007), S. 128.

feld des Hyperwettbewerbs charakterisiert.¹ In der Zukunft wird erwartet, dass auch Privatanleger direkten Zugang zu Börsen und ATS erhalten. Parallel intensiviert sich der Wettbewerb der Börsen, so dass verschiedene Börsen parallel in einer Region aktiv sind.

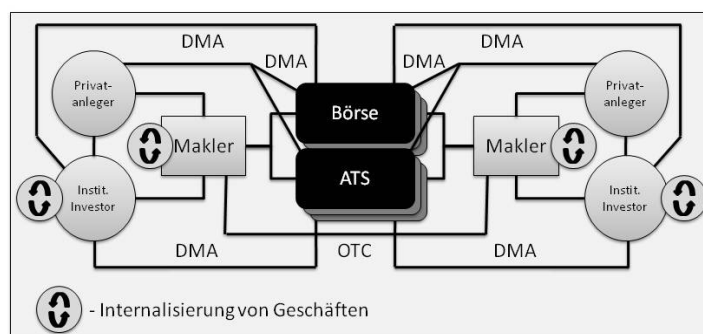


Abb. 78: Akteure der Börsenindustrie in der Zukunft²

6.3.1.2 Geschäftsmodelle

Galper identifiziert in einer Untersuchung drei mögliche idealtypische Geschäftsmodelle für Börsen, die durch zwei Accenture Studien, die 2001 sowie 2006 durchgeführt wurden, bestätigt werden.³

(1) Große internationale Börsen, die eine dominante Position am Markt haben und über spezielle organisationale Fähigkeiten sowie Ressourcen, insbesondere Informations- und Kommunikationstechnologie, verfügen. Zu diesen zählen in Europa, neben der Deutschen Börse, die LSE und die Euronext. Große Börsen zeichnen sich dadurch aus, dass sie zusätzlich zu ihrer globalen Präsenz in der Regel einen lokalen Markt dominieren.⁴ Zusätzlich weisen die Geschäftsmodelle großer Börsen Unterschiede untereinander auf, wie die nachfolgende Tabelle darstellt. So zeichnen sich nur die Deutsche Börse und Euronext über integrierte Geschäftsmodelle aus, die zusätzlich zu den Einnahmen durch Listings, dem Kassahandel und Marktinformationen auch Terminhandel, Abwicklung und IKT Systeme umfassen. Die Kosten für Transaktionen weisen unter den Börsen signifikante Unterschiede auf, wie eine Untersuchung der Europäischen Kommission ergibt.⁵ Die Deutsche Börse weist, verglichen mit Euronext und der LSE, die höchsten Kosten. So-

¹ Vgl. Accenture (2001), S. 5; D'Aveni, Gunther (1994), S. 219.

² Accenture (2006), S. 24.

³ Vgl. Accenture (2001), S. 14–15; Accenture (2006), S. 5; Galper (1999), S. 2.

⁴ Vgl. Galper (1999), S. 5.

⁵ Vgl. European Commission (2006), S. 12.

wohl die Deutsche Börse als auch Euronext sind im Bereich IKT Systeme aktiv und stellen ihre elektronischen Handelssysteme anderen Börsen in Form strategischer Allianzen oder Lizenzen zur Verfügung. Die Fusion zwischen NYSE und Euronext ist in dieser Betrachtung noch nicht berücksichtigt.

Tab. 12: Geschäftsmodelle großer, internationaler Börsen im Jahr 2004¹

	NYSE	Nasdaq	Deutsche Börse	Euronext	LSE
Gebühren durch Listings	ja	ja	ja	ja	ja
Kassahandel	ja	ja	ja	ja	ja
Terminhandel	nein	nein	ja	ja	nein
Abwicklung	nein	nein	ja	ja	nein
IKT Systeme	nein	nein	ja	ja	nein
Marktinformationen	ja	ja	ja	ja	ja

- (2) Kleinere nationale Börsen (auch als Regionalbörsen bezeichnet), die geringere Marktanteile haben und bei IKT Ressourcen nicht mit den großen Börsen konkurrieren können. Diese kleineren Börsen haben in der Regel eine lokal bedeutende Marktposition.² Als Beispiel können die Börsen Wien oder Dublin angeführt werden.
- (3) Mittlere Börsen, die ein diversifiziertes Geschäftsmodell aufweisen und in ihrer Bedeutung zwischen den beiden ersten Gruppen zu positionieren sind.³ Beispiel ist die skandinavische Börse Optionsmäklarna (OMX), die über signifikante Ressourcen im Bereich IKT verfügt und ihr Handelssystem an andere Börsen verkauft.⁴ Die OMX wurde 2007 durch die Nasdaq übernommen. Ein anderes diversifiziertes Geschäftsmodell verfolgt die südafrikanische Börse Johannesburg, die ihre Marktposition durch eine Integration anderer afrikanischer Märkte ausbaut.⁵

¹ Vgl. Skeete (2004), S. 3.

² Vgl. Galper (1999), S. 8.

³ Vgl. Galper (1999), S. 13.

⁴ Im Jahr 2006 basierten international die Handelssysteme von 60 Börsen auf der Technologie der OMX. Vgl. Benders (2006), S. 26; Fischer, Kunz (2001), S. 5.

⁵ Vgl. Galper (1999), S. 13

Nach einer Untersuchung des IBM Global Business Services werden sich die Geschäftsmodelle von Börsen bis 2025 stark verändern.¹ Nur 37% der in dieser Studie befragten Unternehmensleiter sehen ihr Unternehmen darauf vorbereitet.² Der Unternehmensberatung Accenture zufolge ergeben sich fünf verschiedene Herausforderungen für Börsen:³

- (1) Um unter den intensivierten Wettbewerbsbedingungen zu wachsen, müssen Börsen effizienter werden und ihre Kostenstruktur verbessern (Exploitation). Parallel müssen neue Produktsegmente erschlossen werden (Exploration).
- (2) Um die Bedeutung in der Börsenindustrie zu halten oder zu verbessern, müssen Börsen neue Unternehmen für Listings gewinnen. Hierbei werden Effizienz, Liquidität und Reputation als wichtigste Faktoren identifiziert.
- (3) China und Indien werden an Bedeutung gewinnen. Als essentiell werden strategische Allianzen angesehen, über die Börsen kooperieren und eine Ausgangsposition für eine weitere Öffnung des Marktes erreichen können.
- (4) Dem Bereich Marktinformationen wird ein großes Wachstumspotential zugeschrieben, Börsen müssen sich hier neu positionieren.
- (5) Weiterhin stellen die Entwicklungen in der IKT Börsen vor große Herausforderungen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich die Wettbewerbslandschaft von Börsen in den vergangenen zwei Dekaden signifikant verändert hat und der Wettbewerbsdruck gestiegen ist. Durch die fortschreitende Harmonisierung der Regulierung und weitere Deregulierung ist mit einer weiteren Intensivierung zu rechnen. Neue Wettbewerber, wie globale ATS, werden entstehen. Die Bedeutung der Wachstumsmärkte China und Indien wird zunehmen, da auch dort mit weiteren deregulierenden Maßnahmen zu rechnen ist.

6.3.1.3 Kassa- und Terminmärkte in Europa, Amerika und Asien

Die Börsenindustrie kann in die beiden Marktsegmenten Kassamarkt und Terminmarkt differenziert werden. Börsen sind in beiden Märkten aktiv, weisen allerdings stark unterschiedliche Marktanteile auf, wie die nachfolgende Analyse von Accenture belegt.⁴ So hatten Börsen im Jahr 2005 im internationalen Kassamarkt einen Anteil von 87%, gegenüber 13%, die an ATS, über OTC oder über Internalisierung gehandelt wurden. Experten erwarten hier jedoch

¹ Vgl. Pennino, Dence (2006), S. 2.

² Vgl. Pennino, Dence (2006), S. 2. Als besonders wichtig werden Innovation und Flexibilität eingeschätzt.

³ Vgl. Accenture (2006), S. 6.

⁴ Vgl. Accenture (2006), S. 8.

eine Zunahme des außerbörslichen Anteils im Kassamarkt.¹ Am Terminmarkt weisen Börsen einen deutlich geringeren Anteil auf. So lag dieser Anteil 2005 bei 17% gegenüber 83% Handelsvolumen auf ATS, OTC oder Internalisierung.

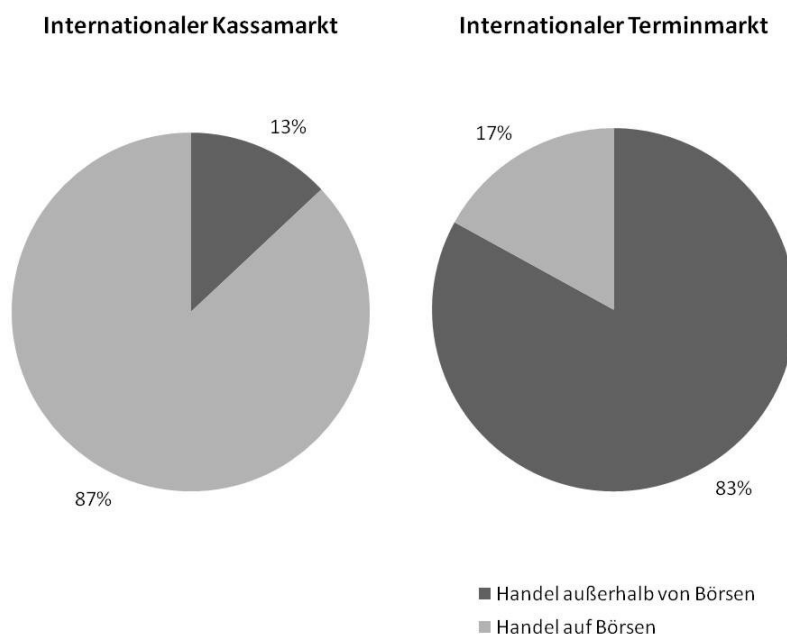


Abb. 79: Marktanteile von Börsen am Kassamarkt und Terminmarkt im Jahr 2005²

Börsen haben sich unterschiedlich spezialisiert. Einige decken nur einzelne Marktsegmente und Regionen ab, während andere international die ganze Wertschöpfungskette bedienen. Die internationale Börsenindustrie wird als sehr fragmentiert eingeschätzt.³

Kassamarkt

Der internationale Kassamarkt wird nachfolgend für die Regionen Europa, Amerika und Asien separat diskutiert.

Die nachfolgend dargestellte Auswertung der Entwicklung des Kassahandels in Europa zeigt die deutliche Dominanz der LSE auf. An Position 2 liegt Euronext, die die Deutsche Börse seit dem Jahr 2001 auf Position 3 verdrängt hat. Ebenfalls von Bedeutung sind die spanischen Börsen Bolsas y Mercados Españoles (BME), die italienische Borsa Italiana (BI) sowie die

¹ Vgl. Klee (2006), S. 13.

² Eigene Darstellung in Anlehnung an Accenture (2006), S. 8.

³ Vgl. Accenture (2001), S. 4; Accenture (2006), S. 13.

schweizer Börse Swiss Stock Exchange (SWX) und die skandinavische Börse OMX. Andere Börsen spielen dagegen nur eine unbedeutende Rolle am europäischen Kassamarkt.

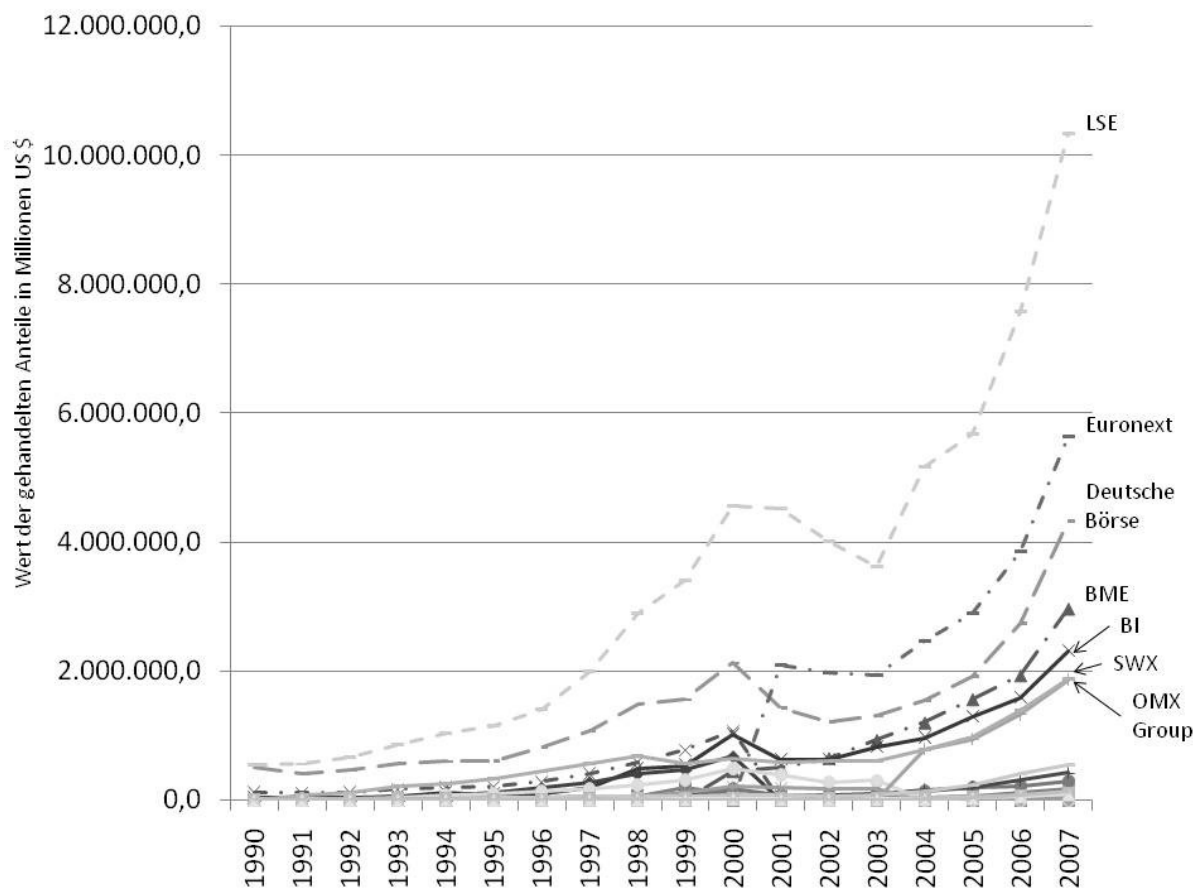


Abb. 80: Entwicklung des Kassamarktes in Europa von 1990 bis 2007¹

In Amerika dominieren die USA, die auch international den größten und am weitesten entwickelten Finanzmarkt repräsentieren.² Die NYSE und die Nasdaq sind über den betrachteten Zeitraum von 1990 bis 2007 die bedeutendsten Marktplätze im Kassamarkt und machten 2005 zusammen 90% des Kassahandels in den USA aus.³ Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, dass lateinamerikanische Börsen bislang nur eine untergeordnete Rolle spielen. Daher werden diese Märkte in der vorliegenden Arbeit nicht näher betrachtet.

¹ Eigene Abbildung, Daten von der World Federations of Exchanges (WFE). Vgl. World Federations of Exchanges (2008b). Neben den benannten sieben Börsen, gingen 23 weitere Börsen in die Untersuchung ein.

² Vgl. Accenture (2006), S. 13.

³ Vgl. Accenture (2006), S. 13.

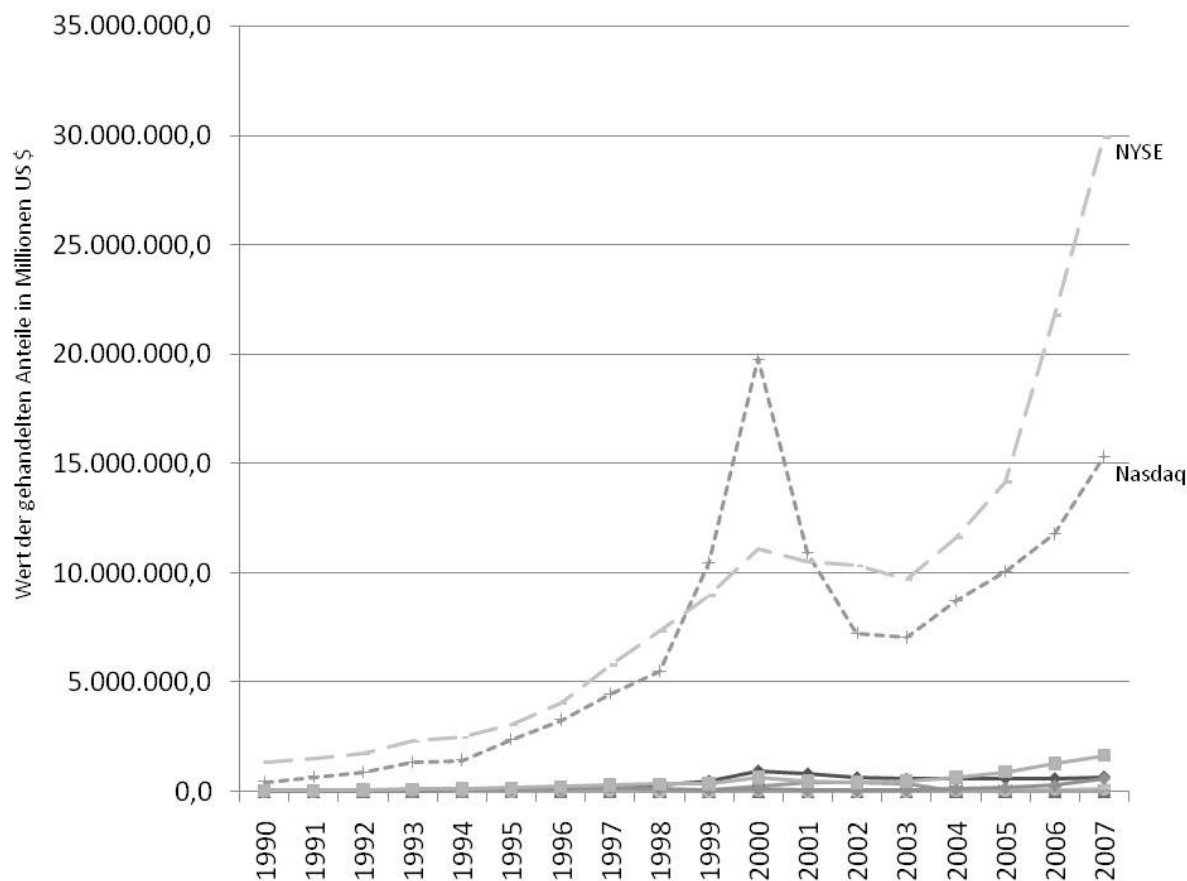


Abb. 81: Entwicklung des Kassamarktes in Amerika von 1990 bis 2007¹

Die nachfolgende Abbildung des asiatischen Kassamarktes verdeutlicht, dass der Markt wenig konsolidiert ist und im Zuge des Wachstums von China und Indien stark an Bedeutung gewonnen hat. Bislang dominiert die Tokyo Stock Exchange (Tokyo SE) die Region. Allerdings konnte die Shanghai Stock Exchange (SSE) seit 2005 ein deutliches Wachstum realisieren, das mit der steigenden Bedeutung der chinesischen Wirtschaft zu begründen ist. Auch die Börsen Hong Kong Exchanges, Shenzhen Stock Exchange (Shenzhen SE) und Korea Exchange haben an Bedeutung gewonnen. Neben den genannten haben die Australien Stock Exchange (Australian SE), die Taiwan Stock Exchange (Taiwan SE) und die indische NSE einen signifikanten Einfluss im asiatischen Kassamarkt.

¹ Eigene Abbildung, Daten von der World Federations of Exchanges (WFE). Vgl. World Federations of Exchanges (2008b). Neben den benannten zwei Börsen, gingen neun weitere Börsen in die Untersuchung ein.

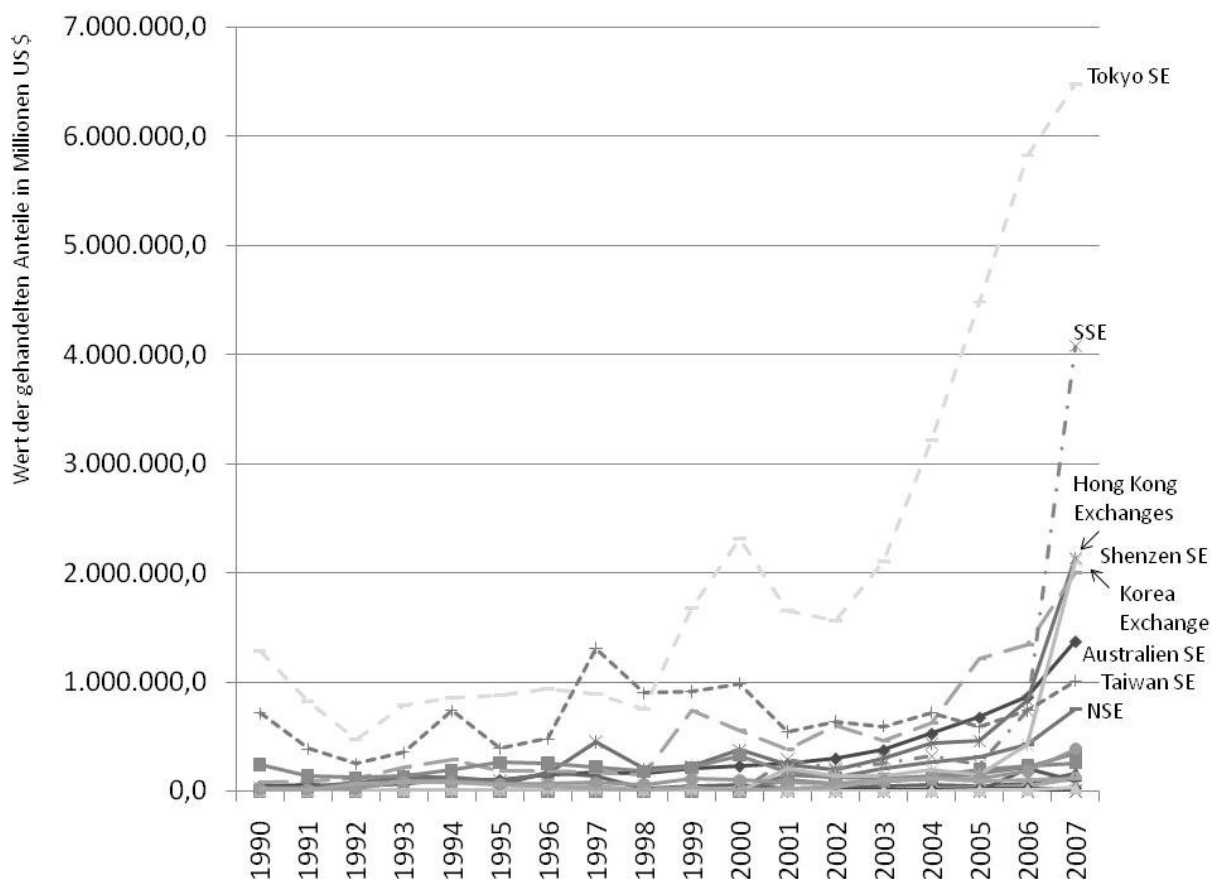


Abb. 82: Entwicklung des Kassamarktes in Asien von 1990 bis 2007¹

Terminmarkt

Der Terminmarkt hat international stark an Bedeutung gewonnen und zwischen 1997 und 2007 ein jährliches Wachstum von 24% aufgewiesen, wie nachfolgende Abbildung belegt.² Allerdings ist das Handelsvolumen überwiegend im außerbörslichen Handel angestiegen, die Börsen konnten nur bedingt profitieren. So kommt eine Untersuchung der Deutschen Börse zu dem Ergebnis, dass lediglich 16% des Marktvolumens von 457 Trillionen Euro im Jahr 2007 an Börsen gehandelt wurden.³

¹ Eigene Abbildung, Daten von der World Federations of Exchanges (WFE). Vgl. World Federations of Exchanges (2008b). Neben den benannten acht Börsen, gingen zehn weitere Börsen in die Untersuchung ein.

² Vgl. Deutsche Börse AG (2008e), S. 4.

³ Vgl. Deutsche Börse AG (2008e), S. 4.

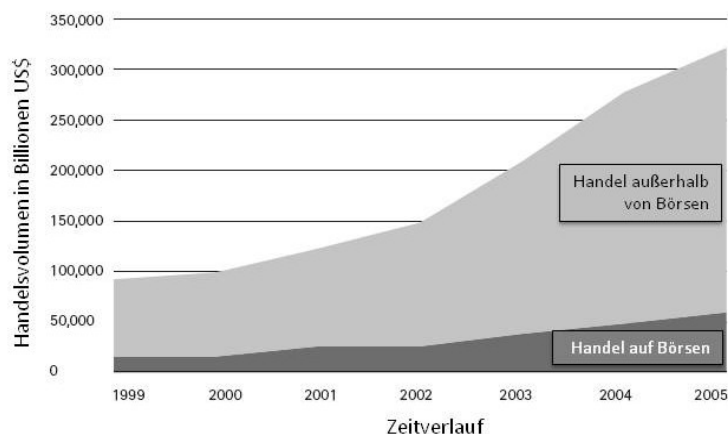


Abb. 83: Entwicklung des Handelsvolumens an internationalen Terminmärkten¹

Da der Terminmarkt stark internationalisiert ist, erfolgt keine Unterscheidung in die Marktreigionen, wie sie für die Betrachtung des Kassamarktes vorgenommen wurde.² In der nachfolgenden Abbildung wird die Bedeutung der Regionen deutlich. Im Terminhandel weist Europa den höchsten Marktanteil auf. Der internationale Terminmarkt machte 2007 etwa den zehnfachen Umfang des internationalen Kassamarktes aus.

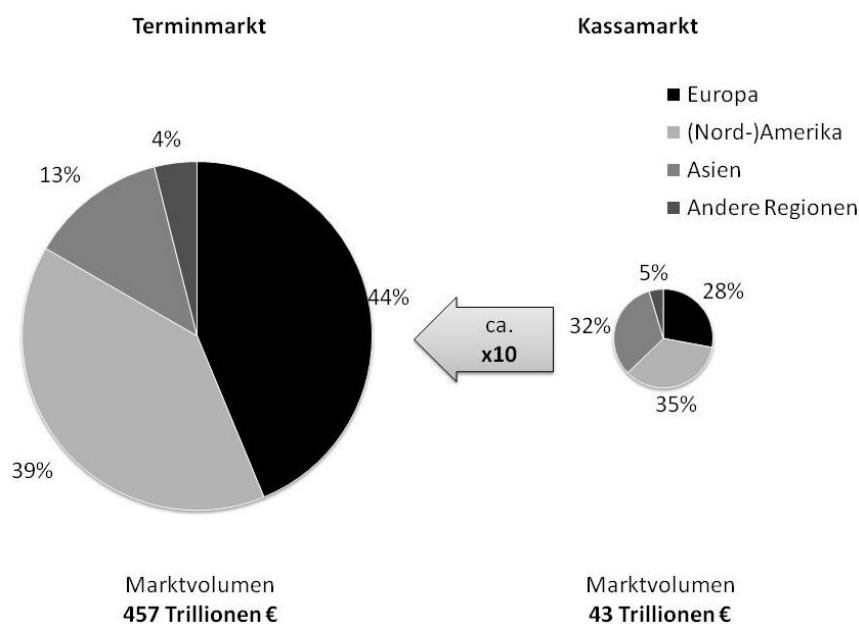


Abb. 84: Termin- und Kassamarkt im Vergleich 2007³

¹ Accenture (2006), S. 10. Eine ausführliche Beschreibung des Phänomens nimmt Scholes vor. Vgl. Scholes (1988), S. 350.

² Vgl. Deutsche Börse AG (2008e), S. 12.

³ Eigene Abbildung, Daten aus Deutsche Börse AG (2008e), S. 13. Terminmarktvolumen wird gemessen anhand „net amount outstanding“, Kassamarktvolumen anhand „market capitalization“.

Nachfolgend sind die zehn international bedeutendsten Terminbörsen, gemessen am Kontraktvolumen, dargestellt. Die fünf größten Terminbörsen Korea Stock Exchange, Eurex, CME, Euronext/Liffe sowie CBoT umfassen im Jahr 2005 64% des weltweiten börslichen Terminhandels.¹

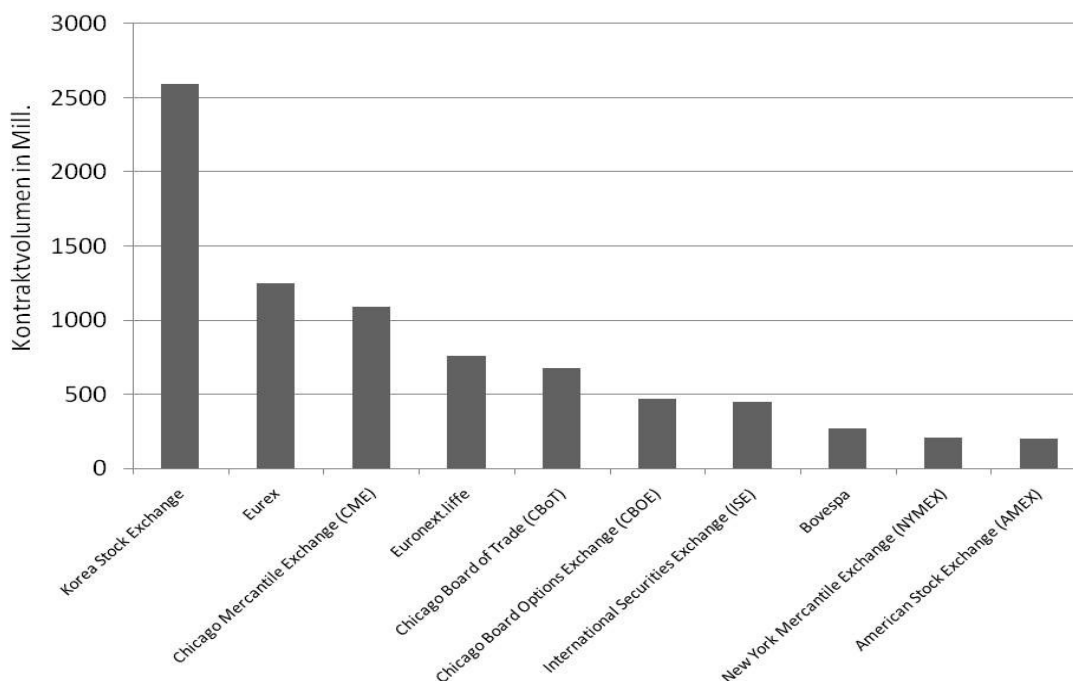


Abb. 85: Die zehn größten Terminbörsen nach Anzahl der Kontrakte im Jahr 2005²

Eine Untersuchung der Deutschen Börse für das Jahr 2006, die zusätzlich die offenen Kontrakte der einzelnen Börsen darstellt, zeigt die Marktstruktur im internationalen Terminmarkt auf.³

¹ Vgl. Accenture (2006), S. 11.

² Eigene Darstellung in Anlehnung an Accenture (2006), S. 11.

³ Vgl. Deutsche Börse AG (2008e), S. 20.

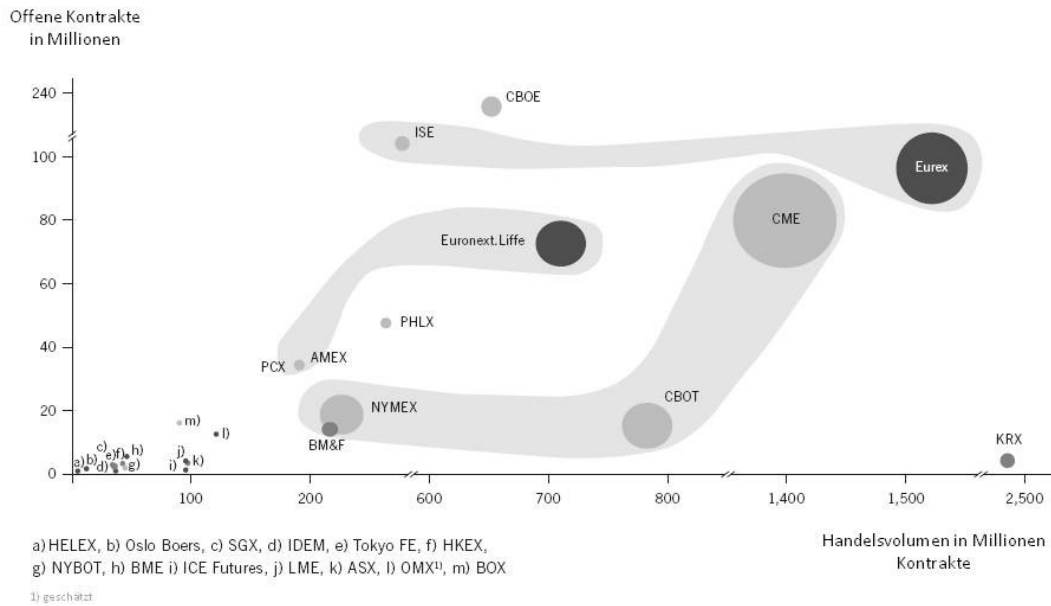


Abb. 86: Internationaler Terminmarkt 2006¹

Im Terminmarkt wurden, verglichen mit dem Kassamarkt, schneller elektronische Handelssysteme eingeführt. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht diesen Prozess für die Märkte Europa und USA, die als führend angesehen werden.

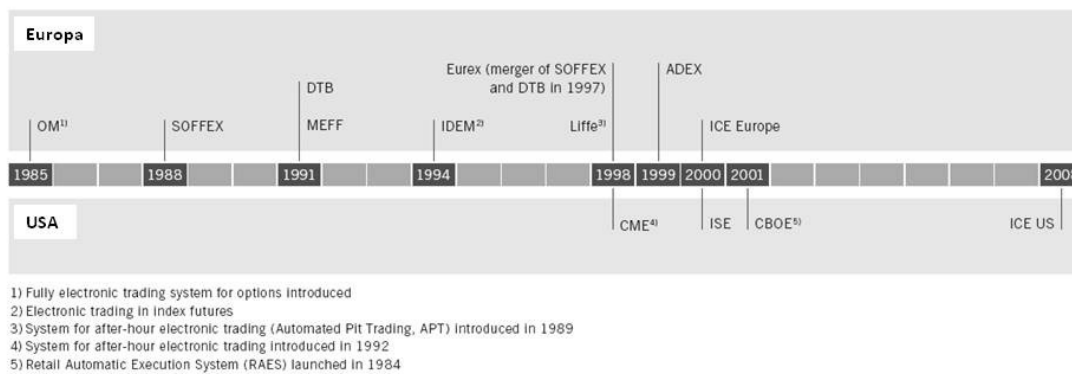


Abb. 87: Einführung elektronischer Handelsplattformen am Terminmarkt²

¹ Deutsche Börse AG (2008e), S. 20.

² Deutsche Börse AG (2008e), S. 28.

6.3.1.4 Marktsegment Abwicklung und Marktinformationen

Der Bereich Abwicklung (Post-Trade) von Wertpapiergeschäften wird von Accenture als wichtiger Bestandteil der Wertkette von Börsen identifiziert.¹ So entfallen von 40 Billionen €, die Investoren 2003 für Wertpapieraktivitäten ausgegeben haben, 17,4 Billionen € (43%) auf die Abwicklung.² Davon machen Anbieter von Marktinformationen 2,5 Billionen € aus.³ Bei der Abwicklung, die nach dem Geschäftsabschluss beginnt, wird zwischen Clearing und Settlement unterschieden. Clearing umfasst den Prozess direkt im Anschluss an den Geschäftsabschluss, dabei wird der Geschäftsabschluss validiert und das Settlement vorbereitet. Beim Settlement werden zwischen Käufer und Verkäufer Bezahlung und Eigentumsrechteübertragung abgewickelt. Dabei unterscheiden sich die Marktstrukturen der Abwicklung in den betrachteten Regionen Europa, Amerika und Asien deutlich.⁴ So ist in den USA die Abwicklung von Kassageschäften bei der DTCC zentralisiert. In Asien ist die Struktur sehr fragmentiert und wenig integriert. Nachfolgende Abbildung stellt die Marktstruktur in Europa dar, hier hat bereits eine Konsolidierung eingesetzt.⁵

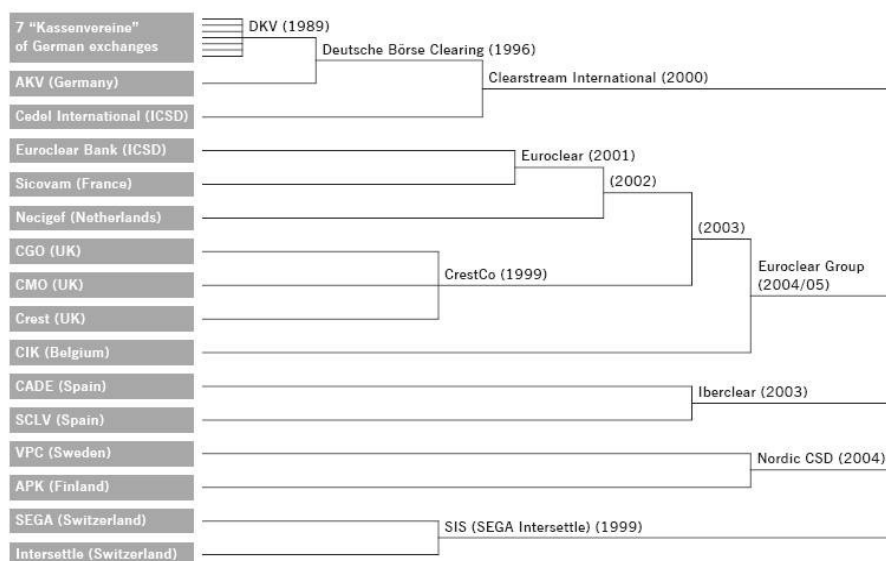


Abb. 88: Konsolidierung in der Abwicklung von Wertpapieren zwischen 1989 und 2005⁶

¹ Vgl. Accenture (2006), S. 7.

² Vgl. Deutsche Börse AG (2005b), S. 14.

³ Vgl. Deutsche Börse AG (2005b), S. 15.

⁴ Vgl. Accenture (2006), S. 34.

⁵ Vgl. Accenture (2006), S. 35.

⁶ Deutsche Börse AG (2005b), S. 14.

Diese Konsolidierung ist besonders mit Skalen- und Netzeffekten zu begründen, die im Marktsegment der Abwicklung wirken. So können mit höherer Anzahl an Transaktionen die Preise deutlich abgesenkt und Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten erlangt werden.

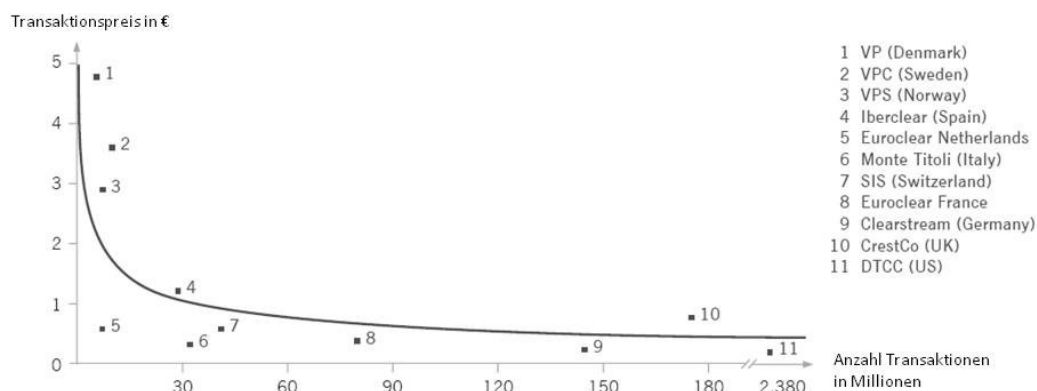


Abb. 89: Zusammenhang Transaktionspreis und Anzahl der Transaktionen (2004)¹

Auf der nationalen Ebene hat sich ein dominierender Abwickler und Wertpapierverwahrer etabliert. Zusätzlich bieten einige Anbieter, wie LCH Clearnet oder SIS, ihre Leistungen in mehreren Ländern an. Im Bereich Clearing dominieren die zwei Unternehmen LCH Clearnet und Eurex Clearing, im Bereich Settlement bilden Clearstream sowie Euroclear die bedeutendsten Unternehmen.²

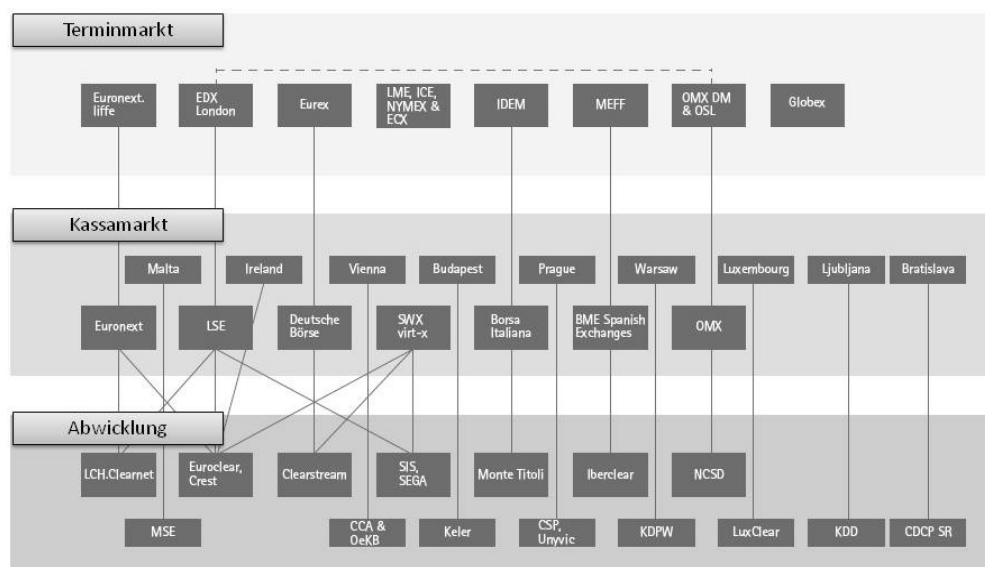


Abb. 90: Marktstruktur der Abwicklung in Europa (2006)³

¹ Deutsche Börse AG (2005b), S. 26.

² Vgl. Accenture (2006), S. 36.

³ Accenture (2006), S. 35.

Mühlberger erwartet, dass die fortschreitende Entwicklung im Bereich IKT dazu führt, dass Börsen verstärkt die Abwicklung in ihre Wertkette integrieren.¹

Fast alle Börsen sind auch im Bereich von Marktinformationen aktiv und generieren dort Umsätze, deren Beitrag zum Gesamtumsatz jedoch unterschiedlich hoch ausfällt. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht für ausgewählte Börsen die Unterschiede.

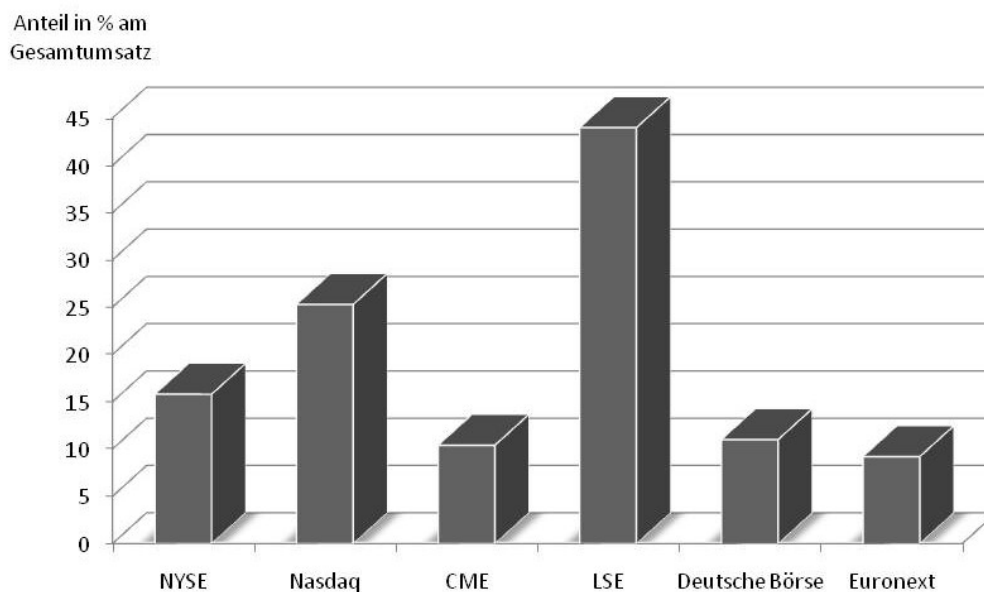


Abb. 91: Umsatzanteil von Marktinformationen (2002)²

6.3.2 Deutsche Börse

Die Deutsche Börse entwickelt und betreibt Handelsplattformen und erbringt unterstützende Dienstleistungen, wie die Bereitstellung von Marktinformationen und die Abwicklung von Wertpapiergeschäften.³ Sie ist als Aktiengesellschaft selbst börsennotiert und verfügt im Jahr 2008 über 2.966 Mitarbeiter.⁴ Aufsichtsratsvorsitzender ist Kurt F. Viermetz, Vorstandsvorsitzender ist Reto Francioni.⁵ Die Deutsche Börse ist die Trägerin der öffentlich-rechtlichen Frankfurter Wertpapierbörse (FWB).⁶

¹ Vgl. Mühlberger (2004), S. 12.

² Eigene Darstellung in Anlehnung an Skeete (2004), S. 8.

³ Vgl. Hoppenstedt Firmeninformationen (2008).

⁴ Vgl. Hoover's (2008a).

⁵ Vgl. Hoover's (2008a).

⁶ Vgl. Deutsche Börse AG (2008), S. 3.

Die Deutsche Börse nimmt eine dominante Position am europäischen Aktienmarkt ein und verfügt über eine sehr gute Wettbewerbsposition im Bereich der Handelstechnologie, wie aus Daten der Unternehmensdatenbank Hoover's hervorgeht.¹ Die Deutsche Börse beschreibt eine Notwendigkeit zu Innovationen und Umstrukturierungen, um mit den Entwicklungen in der Finanzproduktivität mitzuhalten.²

Mit ihrer strategischen Allianz Eurex ist die Deutsche Börse im Bereich des Derivatehandels internationaler Marktführer.³ An Eurex ist sie juristisch zu 50%, wirtschaftlich zu 85% beteiligt.⁴ Darüberhinaus ist die Deutsche Börse im Bereich Marktinformationen mit den Indizes DAX sowie STOXX aktiv, an letzterem ist sie mit 33% beteiligt. Sie besitzt außerdem den Abwickler Clearstream und verfügt damit über ein integriertes Geschäftsmodell.⁵ Aufgrund der hohen vertikalen Integrität der einzelnen Wertschöpfungsstufen, die das Geschäftsmodell der Deutschen Börse abdeckt, schätzt sie ihr Geschäftsmodell als schwer imitierbar ein.⁶ Das integrierte Geschäftsmodell wird auch als „Silomodell“ bezeichnet. Dieser Begriff charakterisiert die hohe Wertschöpfungstiefe der Deutschen Börse.



Abb. 92: Geschäftsmodell der Deutschen Börse⁷

¹ Vgl. Hoover's (2008a).

² Vgl. Deutsche Börse AG (2000b), S. 16.

³ Vgl. Hoover's (2008a).

⁴ Vgl. Deutsche Börse AG (2008c), S. 7.

⁵ Vgl. Hoover's (2008a); Deutsche Börse AG (2008c), S. 3.

⁶ Vgl. Deutsche Börse AG (2004a), S. 20–21.

⁷ Vgl. Deutsche Börse AG (2008f).

Diese Integration unterscheidet die Deutsche Börse von Wettbewerbern, wie der LSE, die jedoch einen Strategiewechsel eingeleitet haben und ebenfalls versuchen, ein integriertes Geschäftsmodell aufzubauen.¹ Eine steigende Anzahl von Transaktionen auf den Plattformen Xetra und Eurex realisieren hohe Skaleneffekte.² Im Jahr 2006 entfallen 32% des Umsatzes auf Clearstream, 25% auf Eurex, 17% auf Informationstechnologie, 13% auf Xetra und 11% auf den Vertrieb von Marktdaten und Analysen.³ Die Deutsche Börse ist hoch profitabel und erwirtschaftete im Jahr 2005 eine Nettoumsatzrendite von 25,13%, die im Jahr 2006 auf 34,33% und im Jahr 2007 auf 37,98% gesteigert wurde.⁴

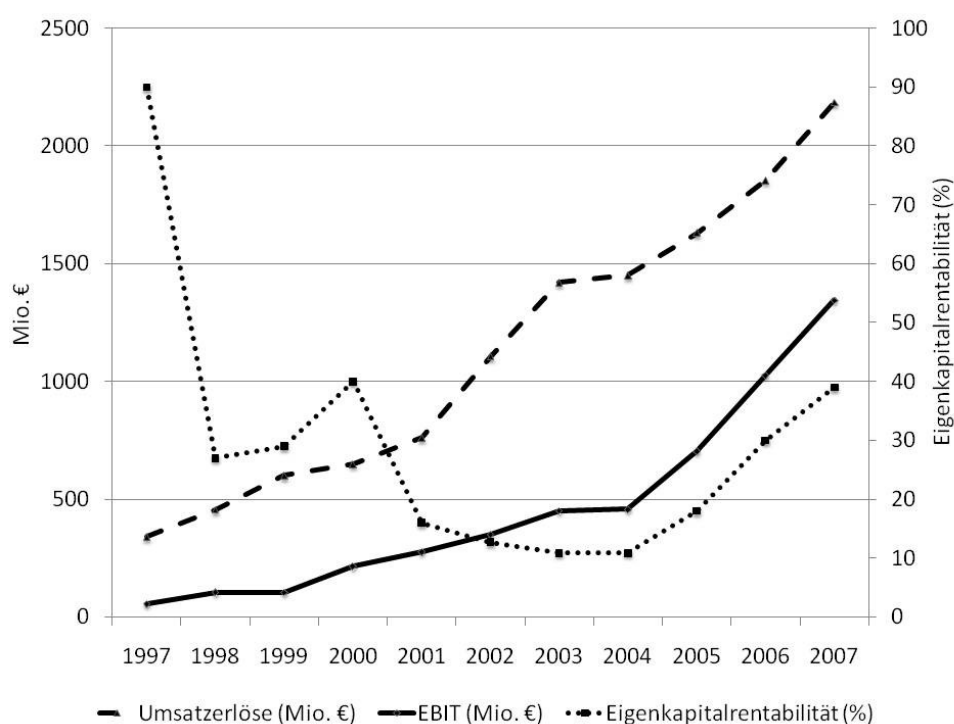


Abb. 93: Geschäftsentwicklung der Deutschen Börse von 1997 bis 2007⁵

Die Deutsche Börse ist überwiegend in Deutschland, Österreich, Finnland, Irland, der Schweiz sowie den USA aktiv.⁶ Nachfolgende Darstellung verdeutlicht die Wettbewerbssitua-

¹ Vgl. Fromm, Aretz (2006), S. 378.

² Vgl. Deutsche Börse AG (2004a), S. 21.

³ Vgl. Hoover's (2008a).

⁴ Vgl. Reuters (2008), S. 2.

⁵ Eigene Darstellung anhand von Daten aus den Geschäftsberichten der Deutschen Börse.

⁶ Vgl. Federation of European Securities Exchanges (2007), S. 10.

tion der Deutschen Börse. Durch das Entstehen der transatlantischen Börsen NYSE - Euronext und Nasdaq - OMX sowie der Akquisition der BI durch die LSE, sind im Heimatmarkt der Deutschen Börse große Konkurrenten entstanden.



Abb. 94: Wettbewerbssituation der Deutschen Börse

So identifiziert Hoover's die fehlgeschlagenen Fusions- und Akquisitionsversuche als Schwäche der Deutschen Börse, der es nicht gelang bei dem Konsolidierungsprozess eine signifikante Rolle einzunehmen.¹ Aktuell versucht sie, in die Wachstumsmärkte Osteuropa, Russland und China zu expandieren.²

Als wichtigste internationale Wettbewerber werden LSE, NYSE - Euronext, Nasdaq - OMX und AMEX identifiziert.³ Darüberhinaus besteht ein Wettbewerbsverhältnis zu BME, BI, Chicago Board of Options Exchange (CBOE), CME, London International Financial Futures & Options Exchange (Liffe), Morgan Stanley Capital International (MSCI) und SWX.⁴

6.3.2.1 Gründung und Entwicklung bis 1996

Die Historie der Deutschen Börse geht auf die Gründung der FWB im Jahr 1585 zurück.⁵ 1820 wurde die erste Aktie in Frankfurt gehandelt.⁶ Bis heute stellt diese Stadt den wichtigsten Finanzplatz Deutschlands dar und ist auch international von Bedeutung.¹

¹ Vgl. Hoover's (2008a).

² Vgl. Hoover's (2008a).

³ Vgl. Hoover's (2008a).

⁴ Vgl. Hoover's (2008a).

⁵ Vgl. Deutsche Börse AG (2008), S. 32; Federation of European Securities Exchanges (2007), S. 10; Hoover's (2008a).

⁶ Vgl. Deutsche Börse AG (2008), S. 32.

Die nationale Wettbewerbsumwelt in Deutschland war bis in die 1980er Jahre eine stark regional geprägte Börsenlandschaft, die sich nach Ende des zweiten Weltkriegs herausgebildet hat.² Der Wettbewerb unter den Börsen war sehr gering.³ Seit Mitte der 1980er Jahre wird von Banken das Ziel formuliert, auf eine integrierte deutsche Börse hinzuarbeiten.⁴ Die Grundlage der heutigen Deutschen Börse wurde durch die Privatisierung der FWB geschaffen, die 1990 konkretisiert und 1992 vollzogen wurde.⁵ Bis zu diesem Zeitpunkt wurde der Wertpapierhandel der Börse von der Frankfurter Handelskammer organisiert.⁶ Eigentümer der neuen Gesellschaft wurden zunächst Großbanken (Deutsche Bank, Dresdener Bank und Commerzbank), Regionalbanken, Sparkassen, Privatbanken, Genossenschaftsbanken, Auslandsbanken, Hypothekenbanken sowie Makler.⁷ Die regionalen Börsen in Deutschland wurden über eine Pool-GmbH, die Deutsche Börsenbeteiligungsgesellschaft, an der Neugründung beteiligt.⁸ 1991 wurde, wie geplant, das Inter-Banken-Informationssystem (IBIS) integriert. Die FWB wurde 1992 in die Deutsche Börse überführt.⁹ Mit Rüdiger von Rosen und Klaus Hofmann wechselten zwei Führungskräfte des dreiköpfigen Vorstands der FWB in den Vorstand der Deutschen Börse.¹⁰ Außerdem wurden Reto Francioni und Jörg Franke Mitglieder des Vorstands.¹¹ Den Vorsitz des fünfköpfigen Vorstands übernahm zum 1. August 1993 Werner Seifert, der vorher bei der Schweizerischen Rückversicherungs-Gesellschaft tätig war.¹² Rolf Breuer, ab 1993 Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Börse, plante bereits 1990 die Integration der Deutschen Terminbörse (DTB), des Deutschen Kassenvereins sowie

¹ Vgl. Schmidt, Grote (2005), S. 8.

² Vgl. von Ittersum (1994), S. b04. Hauptgrund war die Konzentration der Börsen auf regionale und nationale Unternehmen. Die steigende Internationalisierung von Unternehmen führt zu einem Druck auf die gewachsenen Strukturen. So verlangen Investoren eine höhere Aktualität des Handels.

³ Vgl. Schmidt (2001), S. 405.

⁴ Vgl. Metzger, Wehnelt (1986), S. 59.

⁵ Vgl. Littmann, Müller (1990), S. 114.

⁶ Die Frankfurter Börse war Mitte der 80er Jahre die wichtigste deutsche Börse und wies einen Marktanteil von über 50% am deutschen Kassamarkt auf. Vgl. Metzger, Wehnelt (1986), S. 59.

⁷ Vgl. Ebel (1993c), S. 2; Littmann, Müller (1990), S. 114; o. V. (1991), S. 134.

⁸ Vgl. o. V. (1992), S. 36.

⁹ Vgl. Kutzer (08.10.1002), S. 1; o. V. (2005a).

¹⁰ Vgl. Ebel (1992b), S. 45. Zu den Vorständen der Frankfurter Wertpapierbörse zählen Rüdiger von Rosen, Klaus Hofmann und Dieter Mühlhausen.

¹¹ Vgl. o. V. (1993), S. 32; Ebel (1993b), S. 21. Insbesondere Jörg Franke, Vorstandsvorsitzender der DTB, wird als starker Befürworter elektronischer Handelssysteme eingeschätzt. Vgl. von Heusinger (2000), S. 1.

¹² Vgl. o. V. (1993), S. 32.

der Deutschen Wertpapierzentrale in die neue Organisationsstruktur.¹ Dies wurde 1992 realisiert.² Durch die Integration von Kassa- und Terminmarkt sowie die Abwicklung in das Unternehmen verfügt die Deutsche Börse über ein innovatives Geschäftsmodell, wie von Metzler, der 1992 das Amt des Präsidenten der Frankfurter Wertpapierbörse inne hatte, in einem Interview ausführt.³ Der Beginn der Deutschen Börse wurde zunächst durch fehlende Personalressourcen geprägt.⁴ Ebenso wurde eine, im Vergleich zu internationalen Wettbewerbern, schlechtere Wettbewerbsfähigkeit diagnostiziert.⁵ Als Erfolgskriterien der Deutschen Börse galten die Präsenz von Handelshäusern und Banken, die Marktorganisation, die technische Infrastruktur sowie der institutionelle Rahmen.⁶ Durch die Entstehung der Deutschen Börse veränderte sich die Bedeutung der Regionalbörsen, die künftig nur noch eine untergeordnete Rolle im deutschen Markt spielten.⁷ Insgesamt erwarteten Beobachter der deutschen Börsenindustrie durch die Gründung eine Beschleunigung des Umbruchs im Börsenwesen.⁸

Ziel der Gründung der Deutschen Börse war die Stärkung des Finanzplatzes Deutschland durch eine organisatorische wie technische Integration von Kassa- und Terminmarkt.⁹ Die Schaffung einer einheitlichen und leistungsfähigen Technologie wurde als Hauptaufgabe des neuen Unternehmens identifiziert.¹⁰ Die Zersplitterung des Marktes, technische Parallelentwicklungen und Insellösungen sowie hohe Kosten sollten durch die Deutsche Börse künftig vermieden werden.¹¹ Sie sollte ein duales System aus Präsenz- und Computerbörse gewährleisten.¹²

Auf der Hauptversammlung für das erste Geschäftsjahr betonte der Aufsichtsratsvorsitzende Rolf Breuer die bedeutenden Entwicklungen in der IKT.¹³ Er führte aus, dass aufgrund der acht Marktplätze in Deutschland und zusätzlich des IBIS Systems noch keine höchstmögliche

¹ Vgl. Littmann, Müller (1990), S. 114.

² Vgl. Kutzer (2002), S. 1; Hoppenstedt Firmeninformationen (2008).

³ Vgl. Ebel (1992a), S. 43.

⁴ Vgl. o. V. (1994b), S. 10.

⁵ Vgl. Ebel (1994), S. 43.

⁶ Vgl. Ebel (1994), S. 43.

⁷ Vgl. Postinett (1991), S. 39.

⁸ Vgl. Ebel (1992c), S. 37.

⁹ Vgl. Ebel (1992a), S. 43.

¹⁰ Vgl. Ebel (1992c), S. 37.

¹¹ Vgl. Kutzer (1992), S. 2.

¹² Vgl. Ebel (1992a), S. 43.

¹³ Vgl. o. V. (1994a), S. 23.

Liquidität erreicht worden sei.¹ Der Aufsichtsrat beschloss ein „Fitnessprogramm“, das zum einen die Integration weiterer Angebote vorantreiben, zum anderen Kostensenkungen realisieren sollte.² Der Fokus der Unternehmensstrategie lag zunächst auf Exploitation durch Optimierung der Strukturen und Prozesse.³ Explorative Projekte, wie neue elektronische Handelssysteme, wurden in der Priorität zurückgestellt.⁴ Dennoch wurde verstärkte Innovation als strategisches Ziel durch den Vorstand kommuniziert.⁵ Das erste Geschäftsjahr 1993 wurde mit einem Überschuss von 16,3 Millionen DM abgeschlossen.⁶ Die Erwartungen der Anteilseigner wurden damit übertroffen.⁷

1995 wurden die Prioritäten der Deutschen Börse geändert und unter dem Titel „ZEUS“-Projekt eine neue Unternehmensstrategie vorgestellt.⁸ Ziel war der Übergang zu einer voll-elektronischen Handelsplattform, die bis 1998 realisiert werden sollte. Diese Plattform sollte durch eine Eigenentwicklung oder einen Zukauf aufgebaut werden.⁹ Durch diese Strategie wurde die europäische Marktführerschaft angestrebt. Es wurde erwartet, dass diese Strategie zu Lasten der deutschen Regionalbörsen geht und eine Abkehr von dem Parketthandel darstellt.¹⁰ Als Kosten der Strategie wurden 335 Millionen DM über vier bis fünf Jahre eingeplant, davon entfiel ca. die Hälfte auf den Aufbau der vollelektronischen Handelsplattform.¹¹

Auf der Jahreseröffungsveranstaltung 1996 bestätigte Werner Seifert eine explorative Strategie und die Ziele der schnellen Internationalisierung der Deutschen Börse sowie die Einführung eines neuen elektronischen Handelssystems.¹² Als Hauptkonkurrent identifizierten Werner Seifert, Vorstandsvorsitzender, sowie Rolf Breuer, Aufsichtsratsvorsitzender, den Marktplatz London mit der LSE im Kassamarkt und der Liffe im Terminmarkt.¹³ Ziel der Unternehmensstrategie war es, zu diesen Wettbewerbern aufzuschließen und im europäischen

¹ Vgl. o. V. (1994a), S. 23.

² Vgl. o. V. (1994a), S. 23.

³ Vgl. Ebel (1994), S. 43.

⁴ Vgl. Ebel (1994), S. 43.

⁵ Vgl. Kutzer (1994), S. 31.

⁶ Vgl. Kutzer (1995a), S. 29.

⁷ Vgl. Kutzer (1994), S. 31.

⁸ Vgl. Kutzer (1995b), S. 1.

⁹ Vgl. Kutzer (1995a), S. 29.

¹⁰ Vgl. Kutzer (1995b), S. 1.

¹¹ Vgl. Kutzer (1995a), S. 29.

¹² Vgl. o. V. (1996b), S. 34.

¹³ Vgl. Ebel (1993a), S. 31; Ebel (1994), S. 43; o. V. (1994a), S. 23.

Markt eine bedeutende Marktposition zu erreichen. Im Bereich Clearing und Abwicklung wurden Cedel und Euroclear als direkte Wettbewerber betrachtet.¹

Strategische Allianzen

Experten sahen strategische Allianzen als Möglichkeit an, dem außerbörslichen Handel entgegenzuwirken.² Über Kooperationen zwischen nationalen Börsen sollten Börsenallianzen geschaffen werden, die den grenzübergreifenden Handel gewährleisten. Als erster Schritt wurde Eurolist, ein Projekt der europäischen Börsenvereinigung, angesehen.³ Mit der lokal in Deutschland agierenden Arbeitsgemeinschaft der Deutschen Wertpapierbörsen (ARGE), die 1986 gegründet wurde, und der europäischen Standardisierungsinitiative „Price Information Project Europe“ (PIPE), die später in „Euroquote“ umbenannt wurde, spielten Kooperationen bereits zu Beginn der Deutschen Börse eine Rolle.⁴

Die Deutsche Börse strebte eine strategische Allianz zwischen DTB und der Pariser Matif an. Diese scheiterte jedoch, da die Matif sich gegen die Einführung eines elektronischen Handelssystems stellte und am Parketthandel festhalten wollte.⁵ 1996 erfolgte die Ankündigung eines Kooperationsvertrages mit den Regionalbörsen Berlin, Düsseldorf und München.⁶ Im Oktober 1996 formulierte die Deutsche Börse das Ziel, Kooperationen mit osteuropäischen Börsen einzugehen.⁷ Ende 1996 beschlossen die Deutsche Börse und SWX eine Initiative zur Gründung einer strategischen Allianz im Terminhandel.⁸

Wettbewerbsumwelt

Die Börsenlandschaft, insbesondere in Deutschland, war zu Beginn der 1990er Jahre von Präsenzbörsen geprägt, elektronische Handelsplattformen spielten noch eine untergeordnete Rol-

¹ Vgl. Ebel (1994), S. 43.

² Vgl. von Ittersum (1994), S. b04.

³ Vgl. von Ittersum (1994), S. b04.

⁴ Vgl. Littmann, Müller (1990), S. 114; o. V. (1992), S. 38. ARGE hat bereits seit Mitte der 80er Jahre die Entwicklung der deutschen Börsen beeinflusst. Vgl. Metzger, Wehnelt (1986), S. 59. Die Entwicklung von PIPE/Euroquote wird jedoch als Misserfolg eingestuft. Vgl. Di Noia (1999), S. 17.

⁵ Vgl. o. V. (1996a), S. 4; Franke, Walch (2001), S. 414.

⁶ Vgl. o. V. (1996b), S. 34.

⁷ Vgl. o. V. (1996c), S. 37.

⁸ Vgl. Franke (1998), S. B1.

le.¹ Insgesamt führte die Gründung der Deutschen Börse zu einem „radikalen Umbruch“ im deutschen Börsenwesen, das bis dahin als Oligopol charakterisiert wurde.² Die Wettbewerbsumwelt war speziell durch die schnellen technologischen Entwicklungen im Bereich der elektronischen Handelssysteme geprägt.³ Konkurrenz für das deutsche IBIS-System stellte die Londoner Seaq Plattform dar.⁴

Außerdem setzt die Globalisierung der Börsenlandschaft ein, die die Intensivierung des Wettbewerbs verstärkte.⁵ Als wachsende Bedrohung wurde bereits 1993 die „Over-the-Counter“ Abwicklung für Börsen identifiziert, bei der Finanzprodukte in großen Stückzahlen abseits der regulierten Börsen gehandelt wurden.⁶

Die Deregulierung auf europäischer Ebene, insbesondere durch die am 1. Januar 1996 in Kraft getretene Wertpapierdienstleisterrichtlinie sowie die Eigenmittelrichtlinie, verstärkte den Druck auf die tendenziell national ausgerichteten Börsen.⁷ Durch die Richtlinie wurde der Zugang zu den nationalen Märkten für Banken und Makler harmonisiert und die Anforderungen europaweit angeglichen. Ein weiterer Faktor zu einer Konsolidierung war die geplante Einführung der europäischen Einheitswährung „Euro“.⁸

Die Wettbewerber der Deutschen Börse nutzten bereits verstärkt internationale strategische Allianzen. So kündigte die im europäischen Terminmarkt führende Londoner Terminbörse Liffe 1993 eine Kooperation mit der bedeutenden amerikanischen Terminbörse Chicago Board of Trade (CBoT) an.⁹ Nicholas Durlacher, Chef der Liffe, erklärte 1993 in einem Interview, kein Interesse an einer europäischen Kooperation zu haben und stattdessen auf transatlantische Allianzen zu fokussieren.¹⁰ Die Pariser Terminbörse Matif und die Liffe planten

¹ Vgl. Postinett (1991), S. 39.

² Vgl. Ebel (1993c), S. 2.

³ Vgl. Ebel (1993c), S. 2.

⁴ Vgl. Ebel (1994), S. 43.

⁵ Vgl. Ebel (1993c), S. 2.

⁶ Vgl. Knipp (1993), S. 48; o. V. (1994a), S. 23.

⁷ Vgl. von Ittersum (1994), S. b04.

⁸ Vgl. o. V. (1995), S. 6.

⁹ Vgl. Knipp (1993), S. 48. Liffe war 1993 die wichtigste Terminbörse und weltweit nach CBoT und CME mit 72 Millionen Kontrakten auf dem dritten Rang.

¹⁰ Vgl. Knipp (1993), S. 48.

1996 eine strategische Allianz mit der CME, darüberhinaus ergriff die Liffe eine Initiative, ihre Allianz mit der CBoT zu intensivieren.¹

Mit dem elektronischen Nordquote-System kündigten die skandinavischen Wertpapierbörsen 1993 eine Kooperation an, um Skandinavien zu einem einzigen Markt zu verschmelzen und die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Börsen zu erhöhen.²

Die schweizer Soffex versuchte eine Allianz mit der niederländischen European Option Exchange (EOE), der skandinavischen Optionsmäklarna (OMX) und der Österreichischen Termin- und Optionenbörse (ÖTOB) zur FEX (First European Exchange), die jedoch scheiterte.³

6.3.2.2 1997

Vor dem Hintergrund der 1999 geplanten Einführung der europäischen Einheitswährung Euro erklärte Werner G. Seifert, dass die Deutsche Börse das Ziel verfolge, die Währungs-umstellung zu nutzen, um ihre Wettbewerbsposition in Europa zu verbessern.⁴ Diese Aussage zielte in Richtung LSE, die weiterhin im britischen Pfund handelte. Ein wichtiges Ereignis war 1997 die Einführung des elektronischen Handelssystems „Xetra“ für den Kassamarkt durch die Deutsche Börse.⁵ Das Xetra-System wurde in der relativ kurzen Entwicklungszeit von 18 Monaten realisiert.⁶ Im internationalen Vergleich belegte die Deutsche Börse im Kassamarkt 1997 die Position 5, wie nachfolgende Abbildung verdeutlicht. International dominierten die amerikanischen Börsen NYSE und Nasdaq mit 59% Marktanteil. In Europa hat die LSE eine starke Position.

¹ Vgl. o. V. (1996a), S. 4. Offiziell sieht die Deutsche Börse darin keine Bedrohung der Position der DTB. Die DTB treibt den Anschluss ausländischer Handelsteilnehmer voran.

² Vgl. Skaaning-Jørgensen (1993), S. 26.

³ Vgl. Franke (1998), S. B1; Franke, Walch (2001), S. 415.

⁴ Vgl. Reimer (1997), S. 225.

⁵ Vgl. Benders (2006), S. 26; Deutsche Börse AG (2008), S. 32.

⁶ Vgl. Kutzer (1998), S. 25.

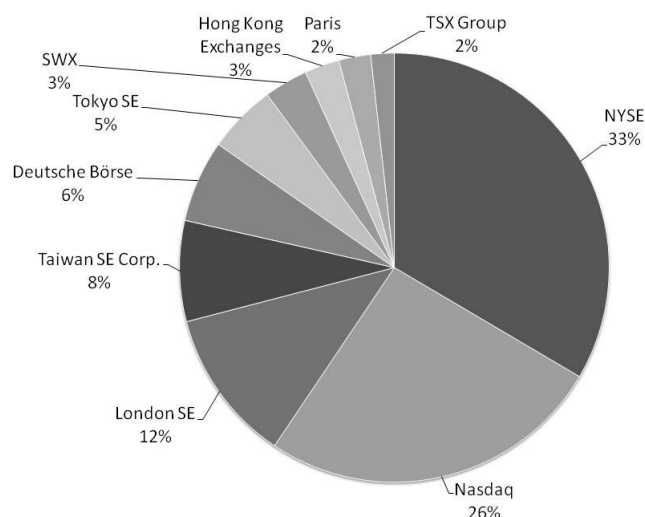


Abb. 95: Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 1997¹

Im Terminmarkt verbesserte die Deutsche Börse mit der DTB ihre Position gegenüber der Londoner Liffe bei Bund-Futures, die ein wichtiges Marktsegment repräsentieren.² Allerdings belegte die Liffe Wettbewerbsposition 2, während die DTB auf Position 5 kam. Auch im Terminmarkt forcierte die Deutsche Börse verstärkt den elektronischen Handel, während die Liffe ihren Fokus weiterhin im Parketthandel sah und dies mit höherer Liquidität begründete.³

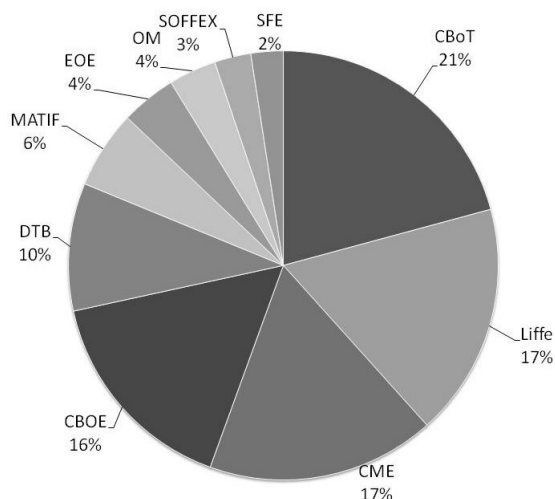


Abb. 96: Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 1997⁴

¹ Eigene Auswertung, gemessen am Handelsvolumen von Aktien und Fonds, Daten von der World Federation of Exchanges. Vgl. World Federations of Exchanges (2008a).

² Vgl. Reimer (1997), S. 225.

³ Vgl. Reimer (1997), S. 225; Benders (2006), S. 26.

⁴ Eigene Auswertung, gemessen an Kontrakten, Daten aus Deutsche Börse AG (1998a).

Strategische Allianzen

Strategische Allianzen waren 1997 insbesondere durch Informations- und Kommunikationstechnologie motiviert, die an Bedeutung gewannen.¹ Die Deutsche Börse kündigte 1997 eine strategische Allianz der Börsen Frankfurt, Paris und Zürich an, die zunächst gemeinsam Terminmarktprodukte handeln und anschließend auf Kassamärkte ausgedehnt werden sollte.² Diese strategische Allianz sollte gemeinsam ein elektronisches Handelssystem entwickeln und über ein gemeinsames Clearing verfügen.³ Ziel war es, eine bessere Wettbewerbsposition gegenüber der Londoner Liffe zu schaffen. Zunächst plante die Deutsche Börse die Zusammenlegung ihres Terminmarktes mit der SWX und so die Erschließung neuer Wachstumsoptionen.⁴ Der gemeinsame Terminmarkt firmiert unter dem Namen Eurex (EUROpean EXchange). Obwohl bei der Gründung von Eurex auch exploitative Ziele eine Rolle spielten, so die Zusammenlegung der elektronischen Handelssysteme, überwog jedoch die Exploration. Über Eurex sollte der Marktanteil am europäischen Terminmarkt ausgebaut werden. [Die Initiative zur strategischen Allianz Eurex wird im Rahmen dieser Untersuchung als erste strategische Allianz (Nr. 1) bewertet.]

Börsenallianzen weisen nach Rettberg eine hohe Rate des Scheiterns auf.⁵ So identifiziert er, dass bei 40 strategischen Allianzen unter Terminbörsen, die bis 1997 global geschlossen wurden, nur eine Kooperation zwischen CME und Singapore International Monetary Exchange (SIMEX) erfolgreich agierte.⁶ Die strategische Allianz zwischen Liffe und CBoT hingegen wurde von Experten als nicht erfolgreich eingeschätzt, da beide weiterhin isoliert voneinander handelten und keine Synergien realisierten.⁷

Wettbewerbsumfeld

Der Trend zur Globalisierung und die Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie führten zu einem weiter wachsenden Wettbewerbsdruck auf

¹ Vgl. Rettberg (1997a), S. 33.

² Vgl. Rettberg (1997b), S. 1.

³ Vgl. Reimer (1997), S. 225.

⁴ Vgl. Reimer (1997), S. 225.

⁵ Vgl. Rettberg (1997a), S. 33.

⁶ Vgl. Rettberg (1997a), S. 33.

⁷ Vgl. Reimer (1997), S. 225.

Börsen.¹ Die Veränderung der internationalen Wettbewerbslandschaft wurde von Experten als dramatischer Umbruch eingeschätzt.² Auch die für 1999 geplante Einführung der europäischen Einheitswährung Euro führte zu Marktveränderungen.³ Wichtige Wettbewerbsfaktoren waren eine hohe Marktliquidität, niedrige Transaktionskosten, leichter Marktzugang und Innovationen.⁴ George K. Teo, stellvertretender Präsident der Singapore Stock Exchange (SES), beschrieb auch eine breite Produktpalette als wichtigen Wettbewerbsfaktor. Als weiteren Trend identifizierte William R. Johnston, Präsident der New York Stock Exchange (NYSE), das Listing von Unternehmen an mehreren Börsen, auch als „Dual Listing“ bezeichnet.⁵

6.3.2.3 1998

Werner Seifert sah die Deutsche Börse in der führenden Position in Europa und erklärte, man habe sich als Ziel gesetzt, die führende Börse weltweit zu werden.⁶ Dies beschrieb eine zunehmende Internationalisierung der Unternehmensstrategie. Als Stärken der Deutschen Börse benannte Seifert die elektronischen Handelssysteme Xetra und das System der DTB.⁷ Die Deutsche Börse steigerte ihr Ergebnis im Geschäftsjahr 1997 auf einen Gewinn von 60,3 Mio. DM.⁸ Seit Oktober 1998 sind alle in Frankfurt gehandelten Aktien auf Xetra handelbar.⁹ Reto Francioni betonte die Effizienz und Geschwindigkeit der neuen Xetra Plattform gegenüber dem Präsenzhandel und beschrieb die gestiegene Transparenz mit den Worten „You see what you get and you get what you see“.¹⁰ Darüberhinaus bemühte sich die Deutsche Börse, eine Kompatibilität ihrer Plattform mit der amerikanischen Nasdaq herzustellen.¹¹ Im Oktober 1998 wurde das Führungspersonal der Deutschen Börse verstärkt, was als Zeichen der Forcierung

¹ Vgl. Rettberg (1997a), S. 33; Kutzer (1997), S. 27.

² Vgl. Kutzer (1997), S. 27.

³ Vgl. Reimer (1997), S. 225

⁴ Vgl. Kutzer (1997), S. 27.

⁵ Vgl. Kutzer (1997), S. 27.

⁶ Vgl. o. V. (1998a), S. 4.

⁷ Vgl. o. V. (1998a), S. 4.

⁸ Vgl. Deutsche Börse AG (1998b), S. 1.

⁹ Vgl. Husmann, Johann (1998), S. 54.

¹⁰ Vgl. Husmann, Johann (1998), S. 54. Experten sehen Xetra als leistungsfähiger an, als das System der Konkurrenzbörsen in London, Paris, Zürich und New York.

¹¹ Vgl. o. V. (1998c). John Wall, Direktor der Nasdaq, erklärte, dass eine gemeinsame Plattform nicht notwendig sei, vielmehr gehe es um Standardisierung.

rung der Wachstumsstrategie bewertet wurde.¹ Im Kassamarkt belegte die Deutsche Börse Position 4 hinter den amerikanischen Börsen NYSE und Nasdaq sowie der Londoner LSE.

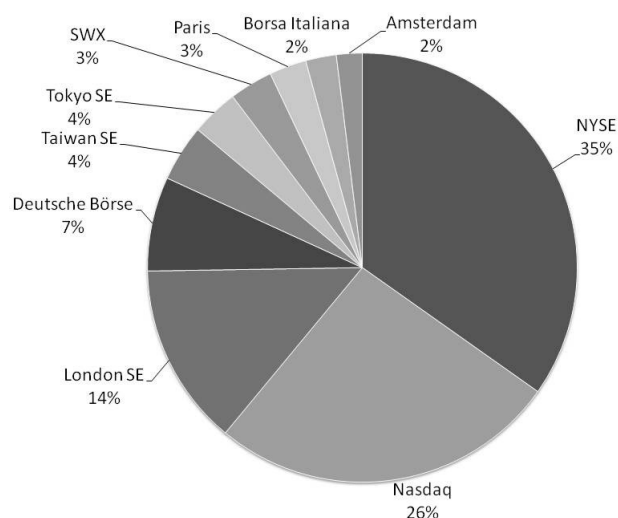


Abb. 97: Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 1998²

Die Allianz Eurex konnte sich schnell am internationalen Terminmarkt behaupten und belegte 1998 Position 2 hinter der CBoT.

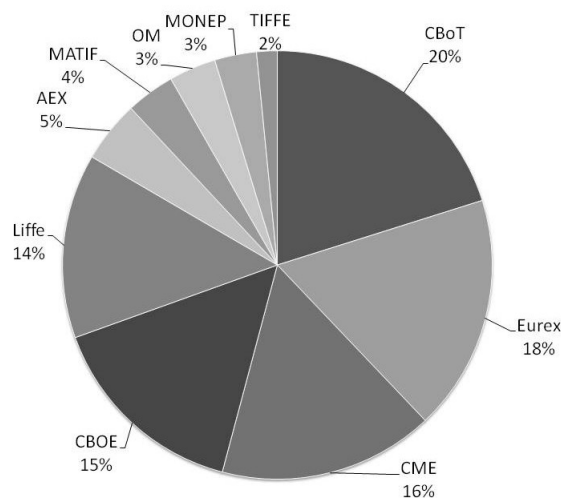


Abb. 98: Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 1998³

¹ Vgl. o. V. (1998b), S. 27. Christoph Lammersdorf übernahm das Ressort Information Products und Michael Kuhn wurde neuer Vorstandsvorsitzender der Deutsche Börse Systems.

² Eigene Auswertung, gemessen an Handelsvolumen von Aktien und Fonds, Daten von der World Federation of Exchanges. Vgl. World Federations of Exchanges (2008a).

³ Eigene Auswertung, gemessen an Kontrakten, Daten aus Deutsche Börse AG (1999).

Strategische Allianzen

Strategische Allianzen gewannen für die Deutsche Börse an Bedeutung. In der Pressemitteilung zur Bilanzpressekonferenz 1998 hieß es, dass die Deutsche Börse „Kristallisationspunkt für strategische Allianzen geworden [sei]“.¹ Begründet wurde dies mit dem bevorstehenden Start der strategischen Allianz Eurex im Terminmarkt.² Eurex ist ein 50:50 Joint Venture zwischen der DTB und der schweizer Swiss Options and Financial Futures Exchange (Soffex).³ Der Start verlief im September 1998 erfolgreich und trotz der Beteiligung von zwei Börsen konfliktarm.⁴ Die Kosten betragen 70 Mio. DM, davon entfielen 48 Mio. DM auf die Entwicklung und Anpassung der Informationstechnologie.⁵ Eurex übernahm innerhalb eines Jahres die Marktführerschaft in dem wichtigen Derivatesegment Bund-Futures und drängte den bisherigen Marktführer Liffe aus dem Markt.⁶ Die nachfolgende Abbildung zeichnet diese Entwicklung nach, dabei verlor die Liffe innerhalb des Jahres 1998 die Marktführerschaft an Eurex, ein Verweis auf die starken Pfadabhängigkeiten in der Börsenindustrie.

¹ Vgl. Deutsche Börse AG (1998b), S. 1.

² Vgl. Deutsche Börse AG (2008a), S. 32; o. V. (2005a); Schiller, Marek (2000), S. 402. Mit der Gründung von Eurex begegnen Deutsche Börse und SWX der für beide Börsen existierenden Liquiditätsproblematik. Die Globalisierung der Finanzmärkte führt zu einer Abwanderung lukrativer Geschäfte aus Deutschland und der Schweiz. Vgl. Franke (1998), S. b1. Bereits 1991 wurde versucht, Soffex und DTB zu verbinden, der Versuch scheiterte jedoch. Vgl. Franke, Walch (2001), S. 414.

³ Die Soffex wurde 1986 durch fünf schweizer Großbanken und die drei schweizer Börsen gegründet. Die 1989 gegründete DTB kaufte das System der Soffex und startete den ersten vollelektronischen Handel in Deutschland. Vgl. Franke, Walch (2001), S. 413.

⁴ Vgl. Kutzer (1998b), S. 50; Schiller, Marek (2000), S. 402.

⁵ Vgl. Rettberg (1998), S. 39.

⁶ Vgl. Kuhls (1998), S. 68; o. V. (2001), S. 12; von Heusinger (2000), S. 1. Als Grund wurde angeführt, dass die elektronische Handelsplattform der Eurex, der Parkettbörse Liffe überlegen ist.

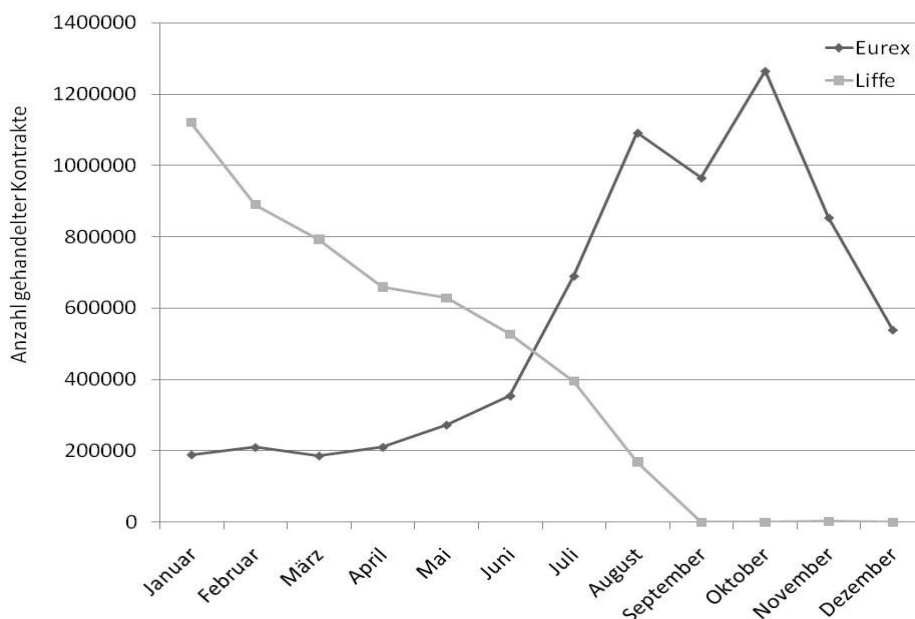


Abb. 99: Eurex übernimmt Marktführerschaft bei Bund-Future (1998)¹

Als weiterer Ausblick der Entwicklung von Eurex wurden Kooperationen mit Paris (Matif und Monep) und der CBoT angeführt, letztere sollte bis Mitte 1999 realisiert werden.² Die CBoT nahm zwecks zukünftiger Kooperation mit der Eurex Kontakt zur Deutschen Börse auf.³ Über eine Allianz mit der CBoT plante die Deutsche Börse einen zeitzoneübergreifenden Handel zu realisieren.⁴ Aufgrund der Ausdehnung der Präsenz der Eurex in den amerikanischen Markt wurde eine Allianz mit der CBoT von Experten als sehr vorteilhaft eingeschätzt.⁵ Keine Bemühungen um strategische Allianzen gab es dagegen zwischen der Deutschen Börse und der Londoner Liffe, die im europäischen Terminmarkt weiterhin eine führende Wettbewerbsposition hatte und ebenfalls über eine strategische Allianz mit der CBoT verfügte.⁶

¹ Eigene Auswertung, Daten aus Deutsche Börse Factbook (1998a).

² Vgl. Deutsche Börse AG (1998b), S. 1; Kutzer (1998b), S. 50. Dabei erklärte Jörg Franke in einem Interview, dass die Verhandlungen mit Paris andauern. Vgl. Kutzer (1998b), S. 50.

³ Vgl. o. V. (2001), S. 12. Bereits 1992 verhandelten DTB mit der CBoT über eine Kooperation. Bei einem späteren Treffen erschienen CBoT-Vertreter nicht, sondern verhandelten parallel mit der Liffe. Vorstandsvorsitzender der Eurex, Franke, brach eine folgende Sitzung mit Vertretern der CBoT nach 15 Minuten ab.

⁴ Vgl. Kutzer (1998b), S. 50.

⁵ Vgl. o. V. (1999i), S. 1.

⁶ Vgl. Kutzer (1998b), S. 50.

Die Deutsche Börse startete 1998 Verhandlungen um eine Kooperation mit der LSE im Kassamarkt unter dem Projekttitel iX (international Exchanges).¹ [Die strategische Allianz iX wird als zweite Initiative zu einer strategischen Allianz (Nr. 2) gewertet, die ebenfalls wie die Allianz Eurex explorative und exploitative Ziele verfolgt. Auch in diesem Fall überwiegt die Exploration, da der Fokus auf der Erschließung neuer Möglichkeiten liegt.] Ziel war die Integration der Aktienmärkte über vier Phasen.² Zunächst sollte ein gemeinsamer Marktzugang hergestellt werden, anschließend sollte eine Angleichung der Marktregulierung erfolgen, diese sollte Mitte 1999 abgeschlossen sein. Ab Mitte 1999 war ein gemeinsames Marktsegment geplant, auf das in der abschließenden Phase ein gemeinsames Handelssystem folgen sollte. Die strategische Allianz sollte ebenfalls das Clearing umfassen und für andere Börsen offen sein.³

Die Deutsche Börse bildete mit Dow Jones und der SWX die strategische Allianz „STOXX“ im Bereich Marktinformation in Form eines Joint Ventures zur Berechnung der europäischen Aktienmarktindizes Stoxx50 und Euro Stoxx50.⁴ [Diese strategische Allianz wird als Nr. 3 gewertet.]

Die Deutsche Börse kündigte eine strategische Allianz im Kassamarkt mit der Wiener Börse an, die künftig das Xetra System nutzen will.⁵ [Diese Allianz wird als vierte Allianz (Nr. 4) gewertet und verfolgt überwiegend exploitative Ziele. Die Deutsche Börse kann durch die Kooperation mehr Kontrakte auf ihrem Xetra-System ausführen, die Wiener Börse reduziert die Kosten für ein eigenes elektronisches Handelssystem. Daneben spielen jedoch auch explorative Ziele für die Deutsche Börse eine Rolle, die ihre Position im osteuropäischen Markt verstärkt. Da die Ankündigung erst Ende 1998 erfolgte und Verhandlungen im Jahr 1999 begannen, wird die Allianz dem Jahr 1999 zugerechnet.]

Wettbewerbsumfeld

In den USA konzentrierten Nasdaq, NYSE und AMEX ihr Clearing auf die National Security Clearing Corporation (NSCC), um Skaleneffekte zu realisieren und effizienter zu werden.⁶

¹ Vgl. o. V. (1998a); o. V. (1998b), S. 71; o. V. (2005a).

² Vgl. Kutzer (1998a), S. 25.

³ Vgl. Kutzer (1998a), S. 25.

⁴ Vgl. Kuhls (1998), S. 68; STOXX (2008).

⁵ Vgl. Kuhls (1998), S. 68.

⁶ Vgl. o. V. (1998a).

Die Nasdaq fusionierte mit der American Stock Exchange (AMEX) und formte so einen neuen Konkurrenten für europäische Börsen.¹ Zugleich kündigte die Nasdaq Investitionen in ihr elektronisches Handelssystem an.² Ziel war, stärker von der Globalisierung der Börsen zu profitieren. Im amerikanischen Terminmarkt verhandelten CBoT und CME über eine Fusion, die allerdings scheiterte.³ Stattdessen startete die CME eine Kooperation mit Paris und übernahm deren Handelssystem.⁴

Auf dem europäischen Terminmarkt kündigte die Londoner Liffe ebenfalls die Einführung einer elektronischen Handelsplattform an.⁵ Im europäischen Kassamarkt formte die Pariser Börse eine Initiative gegen die geplante strategische Allianz iX zwischen der Deutschen Börse und der LSE.⁶

Neben den Entwicklungen in der Kommunikations- und Informationstechnologie beschleunigten die Deregulierung der Telekommunikationsmärkte und die damit einhergehenden sinkenden Preise für Datenzugänge die Globalisierung der Börsen.⁷ Jörg Franke, Vorstandsmitglied der Deutschen Börse, führte aus, dass dieser Druck im Bereich von Terminbörsen stärker sei als im Kassamarkt, da der Terminmarkt internationaler ausgerichtet sei.⁸

6.3.2.4 1999

Zum Jahresbeginn stellte die Deutsche Börse erfolgreich auf den Euro als neue Währung um.⁹ Durch die erfolgreiche Einführung des neuen elektronischen Handelssystems Xetra im Jahr 1997 wurde die Wettbewerbsposition der Deutschen Börse gestärkt.¹⁰ Werner Seifert bezeichnete sie jetzt als „Global Player“ und sah sie in einer Position der Technologieführerschaft.¹¹ Im Mai 1999 gab die Deutsche Börse die Fusion zwischen der Deutsche Börse Clea-

¹ Vgl. o. V. (1998c).

² Vgl. o. V. (1998c).

³ Vgl. Kuhls (1998), S. 68; o. V. (1998a), S. 4.

⁴ Vgl. o. V. (1998a), S. 4.

⁵ Vgl. Kuhls (1998), S. 68.

⁶ Vgl. o. V. (1999a), S. R164; Husmann, Johann (1998), S. 54.

⁷ Vgl. Kutzer (1998b), S. 50.

⁸ Vgl. Kutzer (1998b), S. 50.

⁹ Vgl. Deutsche Börse AG (2000b), S. 6.

¹⁰ Vgl. Kutzer (1999), S. 1.

¹¹ Vgl. Kutzer (1999), S. 1; Deutsche Börse AG (2000b), S. 5.

ring und Cedel International, einem Luxemburger Wertpapierabwickler und -verwahrer, bekannt.¹

Tab. 13: Fusion von Deutsche Börse Clearing und Cedel International

	Deutsche Börse Clearing	Cedel International	Clearstream International
Anzahl Transaktionen (in Mio.)	83	9	92
Depotvolumen (in Mrd. €)	5700	2300	8000
Anzahl Teilnehmer/Kunden	400	2100	2500
Bilanzsumme (in Mio. €)	3000	4400	7400

Im Kassamarkt war die Deutsche Börse in Europa weiterhin mit der starken Position der LSE konfrontiert und belegte international Position 5 nach der Tokyo Stock Exchange.

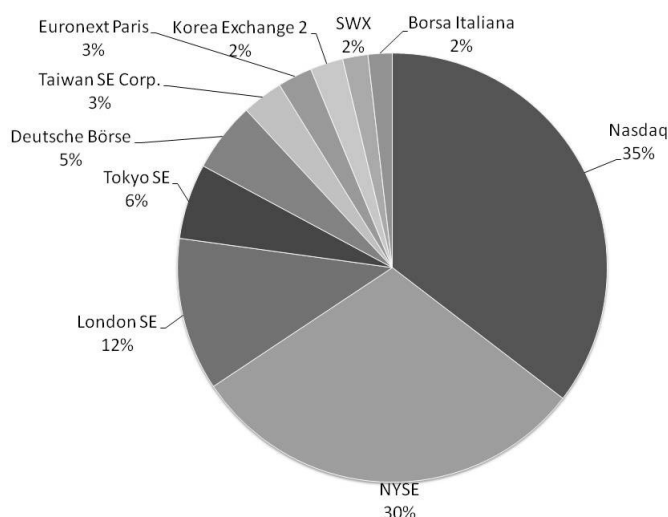


Abb. 100: Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 1999²

Im Terminmarkt konnte die Deutsche Börse über ihre strategische Allianz Eurex innerhalb von zwei Jahren die Marktführerschaft übernehmen und verdrängte die CBoT auf Position 2, wie nachfolgende Auswertung verdeutlicht.

¹ Vgl. Landgraf, Keidel (1999), S. 37; Deutsche Börse AG (2000b), S. 7.

² Eigene Auswertung, gemessen am Handelsvolumen von Aktien und Fonds, Daten von der World Federation of Exchanges. Vgl. World Federations of Exchanges (2008a).

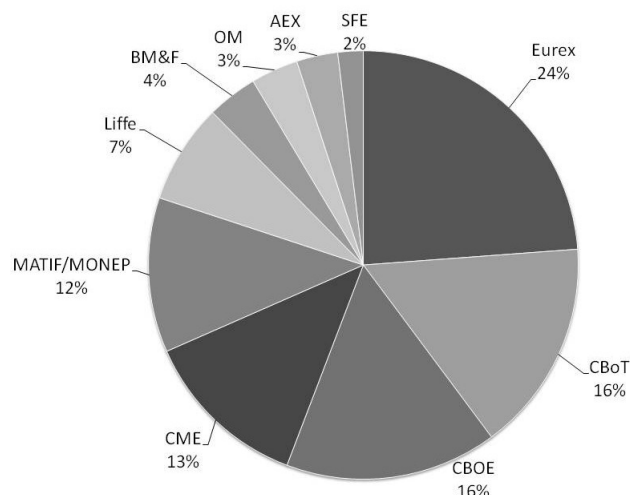


Abb. 101: Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 1999¹

Strategische Allianzen

Strategische Allianzen gewannen bei der Deutschen Börse an Relevanz. Im Geschäftsbericht 1999 wurde als Ziel festgehalten, „mit weltumspannenden Partnerschaften [die] Triade (Amerika – Europa – Asien) [zu] komplettieren“.² Aufgrund ihrer Aktivitäten zu neuen strategischen Allianzen wurde die Deutsche Börse als proaktiv angesehen.³

Im Januar startete sie eine strategische Allianz im Kassamarkt in Form einer Vertragsallianz mit der Wiener Börse (VSX) über die Einführung von Xetra am Wiener Marktplatz und mit dem Ziel des Aufbaus einer Mittel- und Osteuropabörse.⁴ [Strategische Allianz Nr. 4]. Die strategische Allianz Eurex entwickelte sich positiv und übernahm die weltweite Marktführerschaft im Bereich von Derivaten, gemessen an Umsätzen.⁵ Um die Wettbewerbsposition von Eurex am internationalen Terminmarkt weiter auszubauen, wurde eine Allianzstrategie postuliert.⁶ Über Partner, speziell in den USA und Asien, sollte das Wachstum fortgesetzt werden. Eine Vertragsallianz geht Eurex mit der finnischen Terminbörse HEX ein, die das elektronische Handelssystem übernimmt.⁷ [Diese strategische Allianz wird als Nr. 5 gewertet und ver-

¹ Eigene Auswertung, gemessen an Kontrakten, Daten aus Deutsche Börse AG (2000a).

² Vgl. Deutsche Börse AG (2000b), S. 48.

³ Vgl. o. V. (1999j), S. R164.

⁴ Vgl. Gruber (1999), S. b08; o. V. (1999e), S. 27; o. V. (1999j), S. R164.

⁵ Vgl. Terbusch (2003), S. 23.

⁶ Vgl. Deutsche Börse AG (2000b), S. 48.

⁷ Vgl. o. V. (1999j), S. R164.

folgt exploitative Ziele, ähnlich wie die Allianz der Deutschen Börse mit Wien im Kassamarkt.] Zusätzlich verfolgte die Eurex die Strategie, neue Marktteilnehmer in den USA und Asien direkt an ihre Handelsplattform anzubinden.¹

Eine weitere neue strategische Allianz stellt das Joint Venture „European Energy Exchange“ (EEX) dar, an dem sich Eurex mit 49% beteiligte und heute noch, nach Fusion der EEX mit der Leipzig Power Exchange (LPX) im Jahr 2002, mit 26,68% beteiligt ist.² Durch diese Allianz hat Eurex ihr Geschäftsfeld um Energiezertifikate erweitert.³ Dieses Geschäftsfeld wird von Analysten als aussichtsreiches Wachstumssegment eingeschätzt.⁴ [Die EEX Allianz verfolgt das explorative Ziel, mit Energiezertifikaten einen neuen Markt zu erschließen. EEX wird als sechste Allianz (Nr. 6) gewertet.]

In einem Interview erklärte Werner Seifert, dass die Gespräche mit der LSE über eine strategische Allianz gut voran kämen und einige Elemente schneller realisiert werden könnten, als ursprünglich geplant.⁵ Auch mit anderen europäischen Börsen gäbe es Kooperationsgespräche, die noch in der ersten Hälfte 1999 in einer verbindlichen Erklärung münden sollten, so Seifert.⁶ Außerdem plante die Deutsche Börse unterstützende Maßnahmen für einen eigenen Börsengang, unter anderem die Umstellung des Controlling und die Aufstockung der Mitarbeiter.⁷ Die strategische Allianz zwischen Eurex und CBoT verzögerte sich, da diese den elektronischen Handel nicht in ähnlicher Form unterstützen wollte, wie Eurex.⁸ Die Verhandlungen zwischen CBoT und Eurex galten vorübergehend als gescheitert, Eurex setzte sich in zwei kritischen Punkten durch.⁹ Zum einen, dass die Allianz a/c/e paritätisch besetzt werde und zum anderen von der Plattform der CBoT separat behandelt werden sollte, wodurch den Mitgliedern der CBoT der direkte Einfluss entzogen wurde. Die paritätische Besetzung sollte bei allen Positionen verfolgt werden. In einer Abstimmung verweigerten allerdings die Mitglieder der CBoT die Zustimmung zu der geplanten Allianz.¹⁰ Auch Liffe und CME wiesen,

¹ Vgl. Rettberg (1999), S. 49.

² Vgl. Rettberg (1999), S. 49; o. V. (1999f), S. 3.

³ Vgl. o. V. (2000d), S. 44.

⁴ Vgl. Ninios, Robinson (2006), S. 25.

⁵ Vgl. Kutzer (1999), S. 1; Landgraf, Keidel (1999), S. 37; o. V. (1999d), S. 1; o. V. (1999b).

⁶ Vgl. Kutzer (1999), S. 1; von Heusinger (1999), S. 4. Die acht an den Gesprächen beteiligten Börsen sind neben der Deutschen Börse, Paris, Brüssel, Amsterdam, London, Madrid, Mailand und Zürich.

⁷ Vgl. Kutzer (1999), S. 1.

⁸ Vgl. o. V. (1999j), S. R164.

⁹ Vgl. o. V. (1999g), S. 1.

¹⁰ Vgl. o. V. (1999c), S. 3.

trotz existierender Verträge, gescheiterte Versuche auf, strategische Allianzen mit der CBoT einzugehen.¹ Die Deutsche Börse erklärte als Reaktion auf die Niederlage, man verfolge jetzt eine integrierte Lösung für die USA.² Die Ablehnung der a/c/e Allianz durch die Mitglieder der CBoT wurde auf den neuen Aufsichtsratsvorsitzenden (Chairman) David Brennan zurückgeführt, der im Januar 1999 den Vorgänger Patrick Arbor, der als Verfechter der Allianz galt, in einer Abstimmung ablöste. Ein Versuch Brennans, den Vorstandsvorsitzenden Thomas Donovan, ebenfalls ein Befürworter von a/c/e, abzulösen, scheiterte. Anschließend stimmte das Board der CBoT mit 24:1 für eine Wiederaufnahme der Kooperationsverhandlungen. Brennan gab nach und wurde mit den Worten zitiert, „Die Zeit ist nun reif, die Allianz mit Eurex umzusetzen. Diese Partnerschaft hat meine volle Unterstützung. Die Fortführung der Zusammenarbeit bringt den Mitgliedern der CBoT eine leistungsfähige und starke Technologie. Die Kostenteilung zwischen den Partnern führt zu einer deutlichen Reduktion der Technologiekosten für die Mitglieder.“³

In einer zweiten Abstimmung der Mitglieder der CBoT gelang es, die strategische Allianz auf den Weg zu bringen.⁴ Im Oktober wurde die Allianz zwischen Eurex und der CBoT, ein 50:50 Joint Venture, unterzeichnet.⁵ Die strategische Allianz sollte Mitte des Jahres 2000 funktionsfähig und mittelfristig auch im asiatisch-pazifischen Raum aktiv sein.⁶ Es wurden weitere Partner für a/c/e gesucht.⁷ Die nachfolgende Abbildung zeigt die wachsende Bedeutung von Eurex sowie den Erfolg der a/c/e Allianz.

¹ Vgl. o. V. (1999i), S. 1.

² Vgl. o. V. (1999d), S. 1.

³ Vgl. Kalbhenn (1999), S. 4; o. V. (1999c), S. 3. Die eigene Entwicklung des CBoT, Project A, wird eingestellt. Vgl. (o. V. 1999k), S. 10.

⁴ Vgl. Deutsche Börse AG (2000), S. 9; Rettberg (1999), S. 49. Eurex sieht die Etablierung einer eigenen Präsenz in den USA als weitere Möglichkeit. Vgl. Kalbhenn (1999), S. 4.

⁵ Vgl. Franke, Walch (2001), S. 417; Rettberg (1999), S. 49; Schiller, Marek (2000), S. 405; Siebenmann (1999), S. 84.

⁶ Vgl. Rettberg (1999), S. 49.

⁷ Vgl. o. V. (1999f), S. 3. Nach drei erfolglosen Versuchen eine strategische Allianz mit der Matif einzugehen, wird dieses Vorhaben nicht weiterverfolgt.

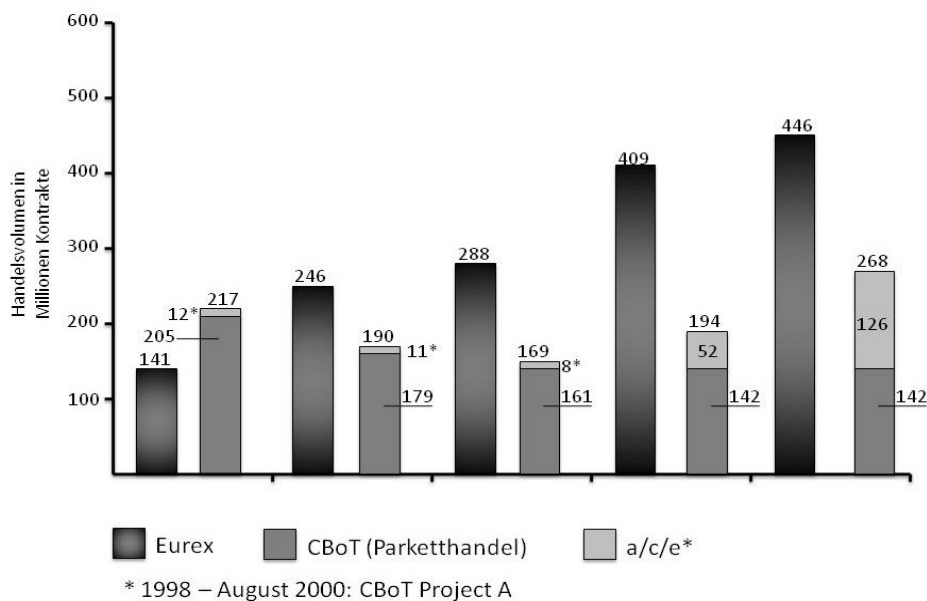


Abb. 102: Steigende Bedeutung der a/c/e Allianz¹

[Mit der Allianz a/c/e, die als Nr. 7 gezählt wird, verfolgt Eurex das explorative Ziel, in den amerikanischen Markt zu expandieren.] Eine angestrebte ähnliche Zusammenarbeit von Eurex mit Simex aus Singapur wurde nicht realisiert. Diese schloss eine strategische Allianz mit den Pariser Börsen Matif und Monep sowie der CME.²

Wettbewerbsumfeld

Die Börsen in Stockholm (OMX) und Kopenhagen (Copenhagen Stock Exchange) gründeten ein 50:50 Joint Venture mit dem Namen Norex AS und nutzen mit Saxxes ein gemeinsames elektronisches Handelssystem.³ Die norwegische Börse Oslo Stock Exchange (OSE) kündigte an, sich an der Allianz der Börsen Stockholm und Kopenhagen zu beteiligen.⁴

Die Schweizer Börse SWX kündigte im Kassamarkt eine strategische Allianz mit der Société des Bourses Françaises (SBF) an.⁵ Die italienische Borsa Italiana aus Mailand trat dieser Kooperation bei. Die strategische Allianz der drei Börsen sollte ein Gegengewicht zur angest-

¹ Mehta (2004).

² Vgl. o. V. (1999j), S. R164.

³ Vgl. o. V. (1999a), S. 27; Larsson (1999), S. b01.

⁴ Vgl. o. V. (1999a), S. 27.

⁵ Vgl. o. V. (1999j), S. R164.

rechten Allianz iX zwischen der Deutschen Börse und der LSE bilden.¹ Der Plan einer einheitlichen Plattform wurde jedoch aufgegeben, da kein Partner auf seine eigene Technologie verzichten wollte.²

Die Investmentbanken Merrill Lynch, Credit Suisse First Boston, die Dresdner Bank sowie die Deutsche Bank kündigten eine Beteiligung an der außerbörslichen elektronischen Handelsplattform Tradepoint an.³

Die Nasdaq versuchte, einen Ableger in London zu etablieren, um die Präsenz im europäischen Kassamarkt zu verstärken.⁴

Weiterhin setzte sich der Trend zu elektronischen Handelsplattformen, die die Präsenzbörsen ablösten, fort.⁵ Elektronische Handelssysteme ermöglichten, die Globalisierung von Börsen in stärkerem Ausmaß als es bislang erwartet wurde zu unterstützen.⁶ Experten bewerteten einen andauernden Umbruch der Wettbewerbslandschaft und eine Auflösung der nationalen Konzentration des Börsenhandels.⁷

6.3.2.5 2000

Aufsichtsratsvorsitzender Rolf Breuer sah in der Deutschen Börse das Potenzial, den Nukleus einer Europa-Börse zu bilden, Projekttitel war „Euroboard“.⁸ Die Wettbewerbsvorteile seien Xetra, Eurex sowie das Abwicklungssystem New Cedel, da diese den elektronischen Plattformen der Wettbewerber überlegen seien.⁹ Die Gespräche zwischen der Deutschen Börse und der LSE entwickelten sich von einer strategischen Allianz weg in Richtung einer Fusion und lösten damit in Deutschland Widerstand auf der politischen Ebene aus. Politische Vertreter strebten einen bedeutenden Marktplatz in Deutschland an und wollten einer Konzentration auf London entgegen wirken.¹⁰ Kritisch wurde daher in Deutschland der geplante Hauptsitz

¹ Vgl. o. V. (1999j), S. R164.

² Vgl. Siebenmann (1999), S. 84.

³ Vgl. Siebenmann (1999), S. 84.

⁴ Vgl. Siebenmann (1999), S. 84.

⁵ Vgl. Gruber (1999), S. b08.

⁶ Vgl. Larsson (1999), S. b01.

⁷ Vgl. Larsson (1999), S. b01.

⁸ Vgl. o. V. 2000c), S. 37, o. V. (06.12.1999).

⁹ Vgl. o. V. (2000c), S. 37.

¹⁰ Vgl. o. V. (2000i), S. 33.

des fusionierten Unternehmens in London diskutiert.¹ Die Deutsche Börse dementierte Berichte über ein Scheitern der Verhandlungen mit der LSE.² Als problematisch bei den Verhandlungen erwies sich die Festlegung auf ein einheitliches elektronisches Handelssystem.³ Eine Abstimmung über die iX wurde auf den 14. September 2000 bei den Hauptversammlungen beider Börsen festgelegt.⁴ Allerdings zog sich die LSE vom iX Projekt zurück, um sich auf die Abwehr einer Übernahme durch die schwedische OMX zu konzentrieren.⁵ Damit scheiterte das iX Projekt und weder eine strategische Allianz noch eine Fusion zwischen Deutscher Börse und LSE konnten realisiert werden. Parallel hatte die Deutsche Börse den Börsengang vorbereitet, Rolf Breuer kündigte eine verstärkte Ausrichtung am Shareholder Value an.⁶ Ziel war es, noch stärker auf die elektronischen Handelssysteme und deren Weiterentwicklung zu fokussieren und die Unternehmensstrategie daran auszurichten.⁷ Im Bereich Abwicklung fusionierte die Deutsche Börse Clearing mit der Cedel International zu Clearstream International.⁸ Dadurch sollten Synergien und Skaleneffekte realisiert werden. Reto Francioni verließ den Vorstand der Deutschen Börse und wechselte zu dem Makler „Consort Discount Brokers“.⁹

¹ Vgl. o. V. (2000i), S. 33.

² Vgl. o. V. (2000b), S. 45.

³ Vgl. o. V. (2000b), S. 45.

⁴ Vgl. Kuls, Freitag (2000), S. 14.

⁵ Vgl. o. V. (2005a). Die Übernahme scheiterte deutlich, nur 6,7% der Anteilseigner der LSE stimmen zu. Vgl. o. V. (2007i).

⁶ Vgl. Deutsche Börse AG (2000b), S. 4; o. V. (2000c), S. 37. Auch eine Namensänderung in Euro-Board ist im Gespräch. Vgl. von Heusinger (1999), S. 4.

⁷ Vgl. Doehle, Seeger (2001), S. 17. Diese Strategie wurde unter anderem von der Unternehmensberatung McKinsey ausgearbeitet.

⁸ Vgl. Deutsche Börse AG (2008c), S. 33.

⁹ Vgl. Marquis Who's Who (2008).

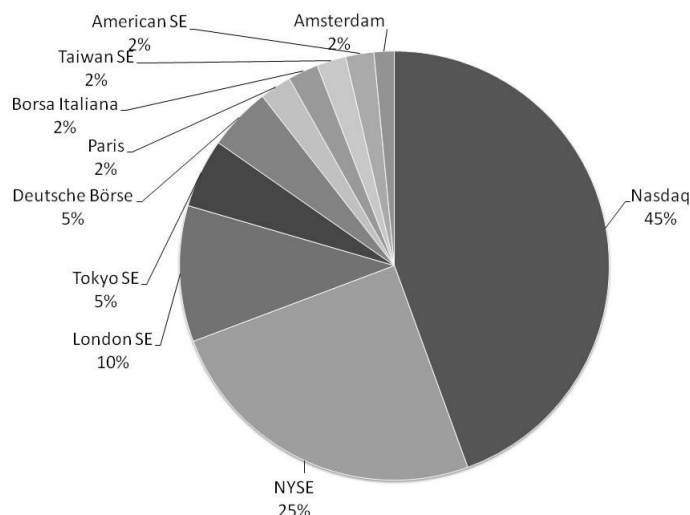


Abb. 103: Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 2000¹

Im Terminmarkt behauptete sich Eurex mit 454,07 Mio. gehandelten Kontrakten im Jahr 2000 an der Spitze der internationalen Terminbörsen.²

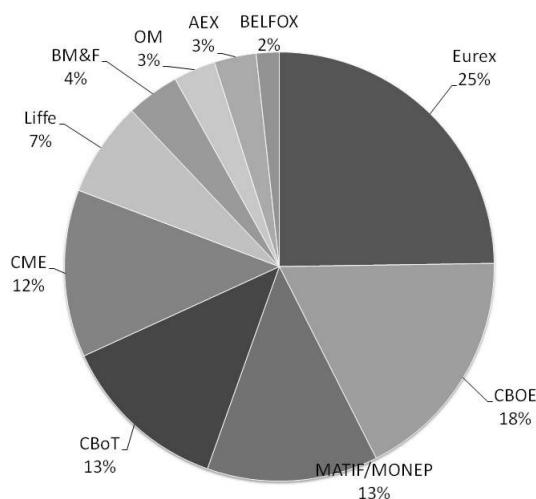


Abb. 104: Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 2000³

Strategische Allianzen

Die Entwicklung der strategischen Allianz Eurex wird von Experten als positiv eingeschätzt. Es nehmen über 400 Marktteilnehmer aus 15 europäischen Ländern und den USA elektro-

¹ Eigene Auswertung, gemessen am Handelsvolumen von Aktien und Fonds, Daten von der World Federation of Exchanges. Vgl. World Federations of Exchanges (2008a).

² Vgl. Ganz (2002), S. 15.

³ Eigene Auswertung, gemessen an Kontrakten, Daten aus Deutsche Börse AG (2001).

nisch am Handel teil.¹ Durch die Steigerung der Anzahl dieser Teilnehmer hat sich auch die Marktliquidität erhöht. Im August startete Eurex mit a/c/e die angekündigte strategische Allianz mit der CBoT.² Damit löste die CBoT das eigene elektronische Handelssystem Project A durch die Eurex Plattform ab.³ Jörg Franke, Vorstandschef von Eurex, kündigte darüber hinaus weitere strategische Allianzen an.⁴ Ebenfalls als Erfolg wurde die bestehende strategische Allianz mit der finnischen HEX eingeschätzt.⁵

Die Deutsche Börse plante über iX mit der Nasdaq eine strategische Allianz, an der iX mit 50% beteiligt sein sollte.⁶ Ziel war es, sich auf dem amerikanischen Markt besser aufzustellen.⁷ Durch das Scheitern des Projektes iX im Herbst konnte diese Initiative jedoch nicht realisiert werden.⁸ Dennoch hielt Werner Seifert die LSE als Partner weiterhin für geeigneter als eine Kooperation mit der Börse Euronext.⁹ Einem Beitritt zu dieser strategischen Allianz der Börsen Paris, Brüssel und Amsterdam erteilte die Deutsche Börse eine Absage.¹⁰ Grund dafür war das jeweilige Handelssystem, auf das weder die Deutsche Börse noch Euronext verzichten wollte.¹¹ Im Kassamarkt schloss die Deutsche Börse eine strategische Allianz mit der Irish Stock Exchange über die Nutzung des Xetra Systems.¹² [Diese Vertragsallianz, ähnlich der Kooperation mit Wien, wird als Nr. 8 gezählt und verfolgt ebenfalls vorwiegend exploitative Ziele.]

¹ Vgl. Schiller, Marek (2000), S. 403; o. V. (2000d), S. 44.

² Vgl. Goedeckemeyer et al. (2003), S. 24; o. V. (2000d), S. 44.

³ Vgl. von Heusinger (2000), S. 1. a/c/e wird das Potenzial eingeräumt, den Parketthandel an der CBoT zu ersetzen. Das CBoT System Project A wird von Experten als nicht wettbewerbsfähig eingestuft. Vgl. Kalbhenn (1999), S. 4.

⁴ Vgl. o. V. (2000d), S. 44. Jörg Franke verlässt Eurex Ende 2000. Vgl. von Heusinger (2000), S. 1.

⁵ Vgl. o. V. (2000d), S. 44.

⁶ Vgl. Kuls, Freitag (2000), S. 14; o. V. (2006f).

⁷ Vgl. Kuls, Freitag (2000), S. 14.

⁸ Vgl. o. V. (2000e), S. 33.

⁹ Vgl. o. V. (2000e), S. 33.

¹⁰ Vgl. o. V. (2000h), S. 43.

¹¹ Vgl. o. V. (2000e), S. 33.

¹² Vgl. Deutsche Börse AG (2007h).

Wettbewerbsumwelt

Die Börsen Paris, Brüssel und Amsterdam gründeten eine strategische Allianz in Form eines Joint Ventures unter dem Namen Euronext.¹ Der Euronext Allianz trat auch Lissabon bei.² Über Euronext entsteht neben den großen Börsen LSE, OMX und Deutscher Börse ein vierter wichtiger Akteur auf dem europäischen Kassamarkt.

Die NYSE gab bekannt, internationale strategische Allianzen mit anderen Börsenplätzen zu planen, um die Expansion in neue Märkte voranzutreiben.³ Der nationale Konkurrent, die amerikanische Nasdaq, eröffnete Niederlassungen in Tokyo und in Montreal.⁴ Die Tokyoter Börse bestätigte Allianzverhandlungen mit neun Börsen: New York, Toronto, Mexiko, Sao Paolo, Hongkong, Australien, Amsterdam, Brüssel und Paris.⁵ Ziel der geplanten strategischen Allianz, Global Equity Market, war eine einheitliche Regulierung sowie eine Harmonisierung der Handelssysteme.⁶ Hongkong kooperierte mit der Nasdaq. Die Börsen Sydney und Singapur kündigten ebenfalls eine strategische Allianz mit dem Ziel an, die Handelssysteme zu harmonisieren.⁷ Erstmals war damit in Asien eine Öffnung der Börsen festzustellen, der internationale Wettbewerb um die Positionierung am Markt wurde intensiviert.⁸ Ein Versuch der schwedischen OMX, die LSE zu übernehmen, scheiterte.⁹

An Bedeutung gewannen außerbörsliche Handelsplätze, wie das in London ansässige Trade-point.¹⁰ SWX versuchte diesen Trend zu nutzen und plante zusammen mit Tradepoint eine europäische Börsenallianz für Aktien unter dem Titel Virt-X.¹¹

Euronext verband sich in der GLOBEX Allianz mit der CME und der SIMEX.¹² Ziel der Allianz war die Entwicklung eines gemeinsamen Handelssystems für den Terminmarkt.

¹ Vgl. o. V. (2000h), S. 43; o. V. (2005a); o. V. (2006f); o. V. (2007i). Treiber der Gründung von Euronext sind die Pariser Börsen Monep, Matif und Paris Borse. Vgl. Pennino, Dence (2006), S. 1.

² Vgl. o. V. (2006f).

³ Vgl. Kuls, Freitag (2000), S. 14.

⁴ Vgl. Kuls, Freitag (2000), S. 14; o. V. (2000e), S. 33.

⁵ Vgl. o. V. (2000f), S. 46.

⁶ Vgl. o. V. (2000f), S. 46.

⁷ Vgl. o. V. (2000f), S. 46.

⁸ Vgl. o. V. (2000f), S. 46.

⁹ Vgl. Potthoff (2001), S. 27; o. V. (2005a); o. V. (2006f).

¹⁰ Vgl. o. V. (2000c), S. 37.

¹¹ Vgl. o. V. (2000g). Virt-X übernimmt die Technologie der SWX.

¹² Vgl. Ganz (2002), S. 17.

Zunehmend gewannen auch ATS an Bedeutung, die in den USA bereits 30% Marktanteil übernommen hatten und traditionelle Börsen unter Druck setzten.¹

Auf nationaler Ebene in Deutschland spezialisierten sich die Regionalbörsen zunehmend und besetzten kleine Nischensegmente.² Dabei behauptete sich insbesondere die Börse Stuttgart mit ihrer European Warrant Exchange (EUWAX), die 80% des Handels mit Optionsscheinen in Deutschland auf sich konzentrierte.³

6.3.2.6 2001

Die Deutsche Börse konzentrierte sich zu Jahresbeginn 2001 auf den eigenen Börsengang, der am 5. Februar durchgeführt wurde.⁴ Die Einnahmen sollten zum einen in die Weiterentwicklung der elektronischen Plattformen Xetra und Eurex investiert und zum anderen für mögliche Akquisitionen verwendet werden.⁵ In 2001 identifizierten Doehle und Seeger die Probleme der Deutschen Börse besonders in fünf Bereichen:⁶

- (1) Hohe Abwicklungskosten werden von Kunden kritisiert und implizieren die Gefahr, dass Kunden zu Konkurrenten (Konkurrenzbörsen oder außerbörslichen Handelssystemen) abwandern.
- (2) Neue Konkurrenten, speziell ATS, bedrohen das Geschäftsmodell der Deutschen Börse, indem sie günstigere Kostenstrukturen aufweisen und weniger reguliert sind.
- (3) Bisher ist unklar, ob die elektronische Plattform Xetra den Parketthandel komplett ersetzen soll.
- (4) Die Expansion von Eurex hat sich verlangsamt. Im amerikanischen Markt deuten sich Probleme an.
- (5) Die weitere Wachstumsstrategie der Deutschen Börse ist nicht eindeutig und für die Anteilseigner ist unklar, in welche Richtung sich die Deutsche Börse entwickeln soll.

¹ Vgl. Doehle, Seeger (2001), S. 17. Dieser Druck wirkt auch bei den Abwicklungssystemen, das Niveau der Abwicklungskosten liegt in den USA bei 1/10 der in Europa üblichen Kosten.

² Vgl. Ladwig (2000), S. b03.

³ Vgl. Ladwig (2000), S. b03.

⁴ Vgl. Potthoff (2001), S. 27; Deutsche Börse AG (2004b), S. 7, Deutsche Börse AG (2008c), S. 33.

⁵ Vgl. Potthoff (2001), S. 27. Die Aktien werden zu 33,50 Euro im Februar eingeführt. Vgl. o. V. (2005a).

⁶ Vgl. Doehle, Seeger (2001), S. 18.

Im Kassamarkt hat sich die Position der Deutschen Börse durch den neuen Konkurrenten Euronext verschlechtert. Während dieser international 6% Marktanteil erreichen konnte, lag die Deutsche Börse bei 4%.

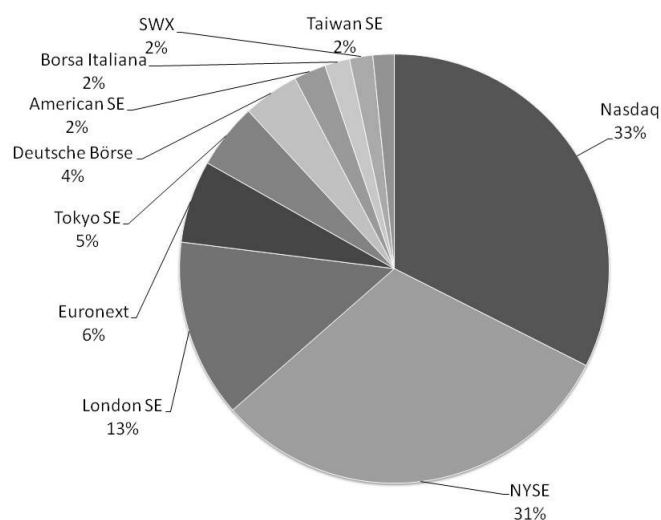


Abb. 105: Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 2001¹

Am Terminmarkt konnte Eurex die Marktposition weiter behaupten.

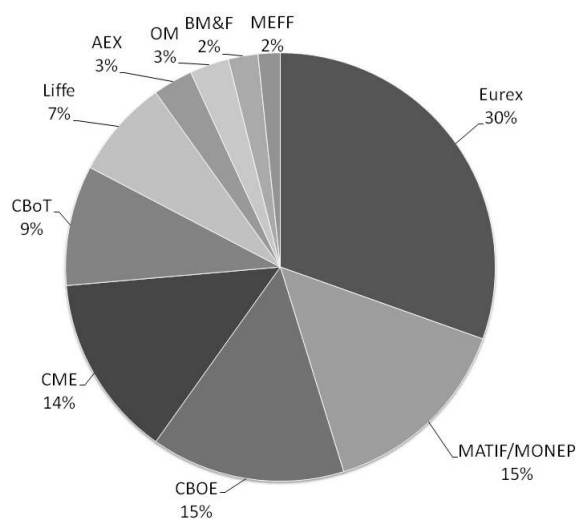


Abb. 106: Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 2001²

¹ Eigene Auswertung, gemessen am Handelsvolumen von Aktien und Fonds, Daten von der World Federation of Exchanges. Vgl. World Federations of Exchanges (2008a).

² Eigene Auswertung, gemessen an Kontrakten, Daten aus Deutsche Börse AG (2002).

Strategische Allianzen

Bei neuen strategischen Allianzen stand die Deutsche Börse 2001 isoliert da. Die Gespräche mit der LSE wurden abgebrochen und Euronext wurde als Partner für ungeeignet eingeschätzt.¹ Für die gescheiterte Allianz iX forderte die Deutsche Börse 10 Mill. Euro Schadenersatz von der LSE. Zu Beginn 2001 gab die Deutsche Börse Gespräche mit der schwedischen OMX bekannt, die allerdings ergebnislos blieben.² Unter den Erwartungen der Deutschen Börse entwickelte sich die strategische Allianz a/c/e, die den erwarteten Umsatz nicht realisieren konnte.³ Als Ursache wurden Wechsel von Führungskräften auf beiden Seiten vermutet, so stellte sich der neue Vorstandschef, David Vitale, nicht eindeutig hinter die strategische Allianz.⁴ Darüber hinaus schien a/c/e aufgrund der Etablierung des Eurex Systems, die CBoT finanziell erheblich zu belasten.⁵ Innerhalb der CBoT kam es außerdem zu Differenzen über die Zukunft des Präsenzhandels.⁶ Unterdessen entwickelte sich Eurex selbst erfolgreich.⁷

Wettbewerbsumwelt

Euronext signalisierte Interesse an einer strategischen Allianz mit der LSE, diese ignorierte den Versuch jedoch mit Verweis auf die eigene Unabhängigkeit.⁸ Ebenso geplant war ein Beitritt der Liffe zu Euronext.⁹ Die Wettbewerbsposition der Liffe hatte sich verschlechtert. Im Vergleich zu 1997 verbuchte sie ein Drittel weniger Kontrakte in 2000.¹⁰ Es entwickelte sich zwischen der LSE und Euronext ein Bietergefecht um Liffe, das Euronext für sich entschied.¹¹ Gespräche führte Euronext mit der NYSE und der Tokio Stock Exchange im Rahmen der geplanten Global Equity Market Allianz, einer Initiative der NYSE zur Real-

¹ Vgl. Potthoff (2001), S. 27.

² Vgl. Potthoff (2001), S. 27.

³ Vgl. Rettberg (2001), S. 37.

⁴ Vgl. Rettberg (2001), S. 37. Auf Seite der Eurex übernahm Rudolf Ferschau ab 2001 die Leitung. Vgl. o. V. (2005d), S. 7.

⁵ Vgl. Rettberg (2001), S. 37.

⁶ Vgl. Doehle, Seeger (2001), S. 17. Eurex Vorstand Rudolf Ferschau reagierte mit einer Aufstockung des Personals in Chicago, um die Probleme auszuräumen.

⁷ Vgl. Rettberg (2001), S. 37. Jörg Franke, Vorstandsvorsitzender der Eurex, wechselte zur Berliner Effektengesellschaft. Vgl. o. V. (2001), S. 14.

⁸ Vgl. Potthoff (2001), S. 27.

⁹ Vgl. o. V. (2006f); Weber (2001), S. 22.

¹⁰ Vgl. Ganz (2002), S. 15.

¹¹ Vgl. Ganz (2002), S. 16; o. V. (2005a); o. V. (2006f); o. V. (2007i); Schwarzer (2003), S. 14-15.

sierung eines zeitzoneübergreifenden Handels.¹ Bislang war keine Konzentration am europäischen Börsenmarkt zu verzeichnen, stattdessen nahmen neue private Marktplätze den Betrieb auf und erhöhten den Konkurrenzdruck.² Großbanken unterstützen mehrere Systeme, um von der erwarteten Konsolidierung zu profitieren.³

Die SWX startete im Kassamarkt das Londoner Joint Venture Virt-X mit einer 40% Beteiligung. Ziel war die Steigerung des Handels mit wichtigen europäischen Aktien.⁴

Verglichen mit amerikanischen Börsen haben die hohen Investitionen in IKT der vergangenen Jahre dazu geführt, dass europäische Börsen über leistungsfähigere elektronische Handelssysteme verfügen.⁵

Die Börse Berlin schloss eine strategische Allianz mit der Nasdaq Europe, diese kündigte weitere strategische Allianzen an, konnte sie jedoch nicht realisieren.⁶

6.3.2.7 2002

Im Jahr 2002 einigte sich die Deutsche Börse im Segment Abwicklung mit Cedel über eine Übernahme und übernahm damit den Wertpapierabwickler Clearstream zu 100%.⁷ Die Deutsche Bank trennte sich von ihren letzten Anteilen an der Deutschen Börse und beteiligte sich parallel an einer außerbörslichen Handelsplattform.⁸ Im Dezember gelang der Deutschen Börse selbst der Aufstieg in den Aktienindex DAX.⁹ Dies dokumentierte die Bedeutung des Unternehmens in Deutschland.

Am internationalen Kassamarkt ist die Deutsche Börse auf Position 6 zurückgefallen. Grund war die Konsituierung von Euronext als dritte große europäische Börse, die Position 4 hinter der LSE belegte.

¹ Vgl. Potthoff (2001), S. 27.

² Vgl. Potthoff (2001), S. 27. So nahm das private System Jiway den Betrieb auf, auch der Broker Consors plante eine eigene Börse.

³ Vgl. Potthoff (2001), S. 27. Die Deutsche Bank war sowohl Anteilseigner der Deutschen Börse, als auch bei Tradepoint.

⁴ Vgl. Schütz, Ladner (2004), S. 9.

⁵ Vgl. Hussla (2001), S. 31.

⁶ Vgl. Weber (2001), S. 22.

⁷ Vgl. Deutsche Börse AG (2003b), S. 10; Deutsche Börse AG (2008c), S. 33; Frantzen, Thormann (2002), S. 128; o. V. (2005a).

⁸ Vgl. Goedeckemeyer et al. (2003), S. 24.

⁹ Vgl. Deutsche Börse AG (2003b), S. 11.

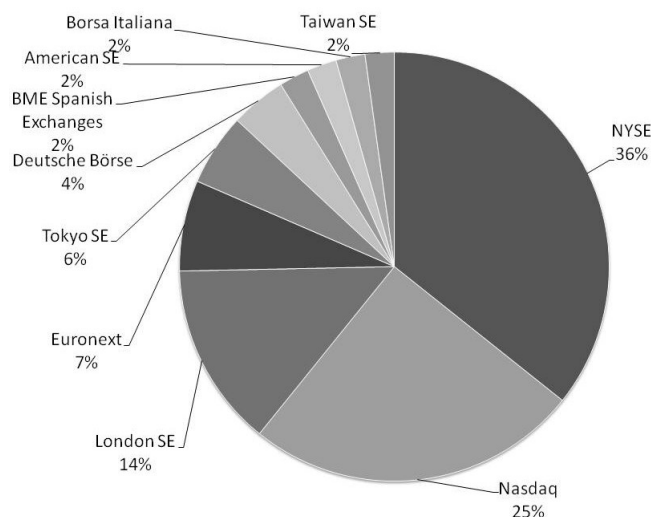


Abb. 107: Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 2002¹

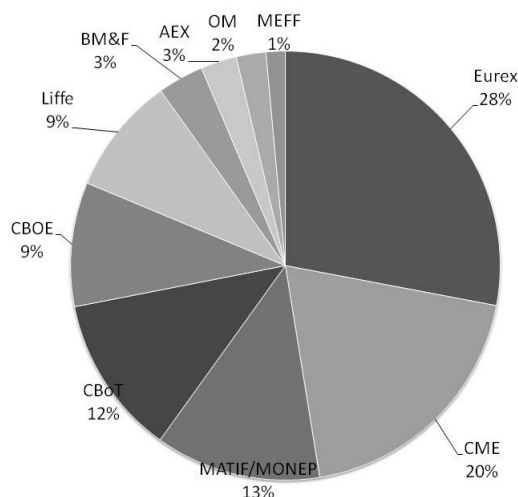


Abb. 108: Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 2002²

Strategische Allianzen

Eurex und CBoT restrukturierten die strategische Allianz a/c/e, künftig übernahm Eurex die Softwareentwicklung und -betreuung allein, während die CBoT an Eurex Nutzungsgebühren entrichtete.³ Die Laufzeit der strategischen Allianz wurde von 2008 auf 2004 verkürzt.¹

¹ Eigene Auswertung, gemessen am Handelsvolumen von Aktien und Fonds, Daten von der World Federation of Exchanges. Vgl. World Federations of Exchanges (2008a).

² Eigene Auswertung, gemessen an Kontrakten, Daten aus Deutsche Börse AG (2003a).

³ Vgl. Deutsche Börse AG (2003b), S. 11.

Die strategische Allianz von Eurex, EEX, fusionierte mit der Leipzig Power Exchange zur European Energy Exchange (EEX).²

Wettbewerbsumwelt

Werner Seifert beschrieb das Wettbewerbsumfeld des Jahres 2002 als schwierig.³ Der Start der Nasdaq Deutschland, ein Joint Venture der amerikanischen Börse Nasdaq, den deutschen Regionalbörsen Berlin und Bremen sowie Dresdener Bank und Commerzbank war für Januar 2003 geplant.⁴ Experten sahen in den Bestrebungen eine Beschleunigung des europäischen Konsolidierungsprozesses.⁵ Die strategische Allianz scheiterte jedoch nach fünf Monaten.

6.3.2.8 2003

Die Versicherungsgesellschaft Allianz trennte sich von ihrem Anteil an der Deutschen Börse, diese befand sich von da an komplett in Streubesitz.⁶ Werner Seifert betonte die Vorzüge ihres integrierten Geschäftsmodells, das sowohl Kassamarkt, Terminmarkt, Abwicklung als auch die Bereitstellung von Marktinformationen umfasst.⁷ Dennoch konnte die Deutsche Börse ihren Marktanteil am internationalen Kassamarkt nicht über 4% steigern. In Europa belegte die Deutsche Börse Position 3 hinter der LSE und Euronext. Positiv hingegen entwickelte sich Eurex, die einen Marktanteil von 31% aufwies und damit den Abstand zu den Wettbewerbern ausbauen konnte.

¹ Vgl. Strebel (2003a), S. 16.

² Vgl. Deutsche Börse AG (2003b), S. 10.

³ Vgl. Deutsche Börse AG (2003b), S. 5.

⁴ Vgl. Frantzen, Thormann (2002), S. 128.

⁵ Vgl. Ganz (2002), S. 17.

⁶ Vgl. Goedeckemeyer et al. (2003), S. 24.

⁷ Vgl. Deutsche Börse AG (2004b), S. 3.

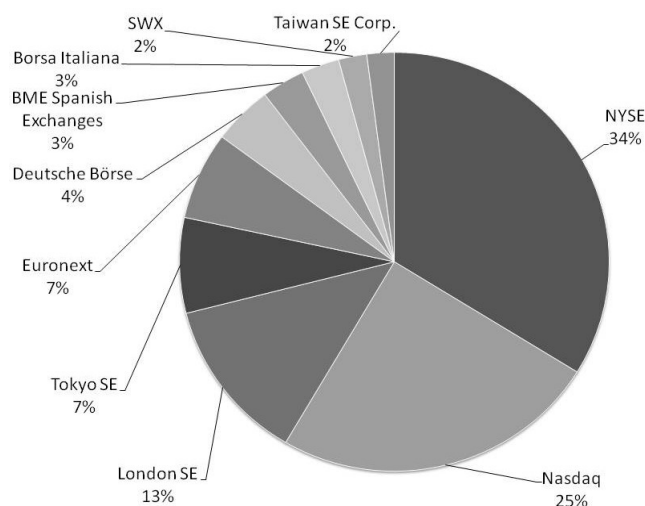


Abb. 109: Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 2003¹

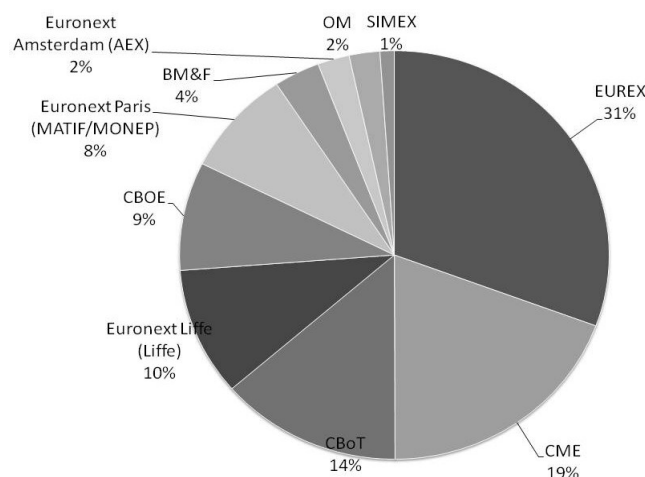


Abb. 110: Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 2003²

Strategische Allianzen

Die Deutsche Börse und die SWX haben die strategische Allianz Eurex um zehn Jahre bis 2014 verlängert.³ Statt bisher 80% des Gewinns sollte die Deutsche Börse künftig 85% erhalten.⁴ Der Eurex Verwaltungsrat wurde um drei Mitglieder auf zwölf aufgestockt, die Deutsche

¹ Eigene Auswertung, gemessen am Handelsvolumen von Aktien und Fonds, Daten von der World Federation of Exchanges. Vgl. World Federations of Exchanges (2008a).

² Eigene Auswertung, gemessen an Kontrakten, Daten aus Deutsche Börse AG (2004a).

³ Vgl. Rettberg (2003), S. 22; Deutsche Börse AG (2004b), S. 10.

⁴ Vgl. Barkow (2003), S. 34; Deutsche Börse AG (2004b), S. 10; Rettberg (2003), S. 22. Die Eigentumsverhältnisse von 50:50 bleiben unberührt.

Börse besetzte davon sieben. Darüber hinaus sondierte die SWX während der Gespräche eine tiefer gehende strategische Allianz mit der Deutschen Börse in anderen Märkten.¹

Problematisch entwickelte sich die strategische Allianz a/c/e, obwohl sie von Analysten als erfolgreich eingeschätzt wurde.² Die CBoT beschloss, ab 2004 den Partner zu wechseln und aus der strategischen Allianz a/c/e auszusteigen.³ Künftig sollte statt Eurex Euronext-Liffe das Handelssystem betreiben.⁴ Daraufhin kündigte Eurex einen eigenen US Ableger an und einigte sich mit der Board of Trade Clearing Corporation (BoTCC) über eine künftige Zusammenarbeit.⁵ Eurex beteiligte sich mit 15% an der BoTCC. Im Fall einer Übernahme durch Dritte kann Eurex diese Beteiligung auf 51% aufstocken. Die CBoT trennte sich als Folge von ihrem Clearingpartner und arbeitete im Clearing künftig mit dem Konkurrenten CME zusammen.⁶ Die neue Eurex US sollte in direkte Konkurrenz zu der ehemaligen strategischen Allianz a/c/e treten.⁷ Die CBoT und CME versuchten, den Markteintritt zu verhindern, die Deutsche Börse reichte gegen beide Konkurrenten eine Kartellklage ein.⁸

Wettbewerbsumwelt

Werner Frey, Vorsitzender des European Securities Forum (ESF), beschrieb den europäischen Kassamarkt 2003 als Dreiteilung zwischen LSE, Euronext und Deutscher Börse.⁹ Frey warnte vor der steigenden Bedeutung des internalisierten Handels bei den Banken.¹⁰ Dadurch gingen den Börsen Umsatzvolumen verloren. Darüber hinaus würde der Markt an Transparenz einbüßen. Die SWX beschloss 2003 die vollständige Übernahme ihrer strategischen Allianz Virt-

¹ Vgl. o. V. (2003b), S. 54.

² Vgl. Barkow (2003), S. 34. Zeitweise weigerte sich die CBoT vereinbarte Lizenzgebühren an Eurex abzuführen.

³ Vgl. Deutsche Börse AG (2004c), S. 7; Kuckelkorn (2003), S. 3.

⁴ Vgl. o. V. (2005a); Reimer (2003), S. 18.

⁵ Vgl. Deutsche Börse AG (2004b), S. 11; Goedeckemeyer et al. (2003), S. 24; Strebel (2003a), S. 16.

⁶ Vgl. Deutsche Börse AG (2004a), S. 11; Kuckelkorn (2003), S. 3.

⁷ Vgl. Goedeckemeyer et al. (2003), S. 24; Reimer (2003), S. 18.

⁸ Vgl. o. V. (2003a). Der Vorstandsvorsitzende (Chairman) der CBoT, Charles Carey, und der Vorstandsvorsitzende von der CME, Terry Duffy, warnten vor dem Repräsentantenhaus in Washington vor ausländischen Derivatebörsen. Die zuständige Aufsichtsbehörde, Commodity Futures Trading Commission (CFTC), folgte dieser Initiative jedoch nicht. Vgl. Kuckelkorn (2003), S. 3.

⁹ Vgl. Strebel (2003b), S. 24.

¹⁰ Vgl. Strebel (2003b), S. 24.

X.¹ Die schwedische OMX kündigte eine Fusion mit der finnischen HEX an und setzte damit die Konsolidierung in Skandinavien fort.² Im deutschen regionalen Kassamarkt beschrieb Schwarzer die Wettbewerbssituation weiterhin als fragmentiert.³

Im amerikanischen Terminmarkt gewann die ISE, die auf ein elektronisches Handelssystem setzte, an Bedeutung.⁴ Dennoch erwarteten Analysten bei Derivaten eine Abschwächung des Wachstums.⁵

Im Bereich der Abwicklung bahnte sich eine europäische Fusion zwischen London Clearing House und Clearnet an.⁶

6.3.2.9 2004

Die Deutsche Börse bemühte sich um eine Fusion mit der SWX, die diese jedoch abgelehnte.⁷ Allerdings betonte die SWX, offen für strategische Allianzen mit der Deutschen Börse zu sein. Einen Vorstoß der Deutschen Börse, eine strategische Allianz nach dem Vorbild von Wien oder Dublin zu etablieren, lehnte die SWX jedoch mit Verweis auf den eigenen Abwicklungsprozess ab.⁸ Als unbefriedigend wurde die Position der Deutschen Börse im amerikanischen Markt bewertet, hier hatte die Deutsche Börse bislang kaum Marktanteile gewinnen können.⁹ Um ihre internationale Position zu stärken, unternahm die Deutsche Börse einen erneuten Vorstoß zu einer Kooperation oder Akquisition der LSE und bot im Dezember 2004 zwei Milliarden Euro für die LSE.¹⁰

¹ Vgl. Schütz, Ladner (2004), S. 9; Strebel (2003b), S. 24.

² Vgl. Kahlmeier (2004).

³ Vgl. Schwarzer (2003), S. 15.

⁴ Vgl. Kuckelkorn (2003), S. 3.

⁵ Vgl. Goedeckemeyer et al. (2003), S. 24.

⁶ Vgl. Strebel (2003b), S. 24. Vorstandsvorsitzender der Eurex US wird Satish Nandapurkar, der vorher bei der CME tätig war. Vgl. Deutsche Börse AG (2004b), S. 1.

⁷ Vgl. Schreiber (2004), S. 17. Die SWX betont, auch künftig rechtlich unabhängig bleiben zu wollen. Vgl. o. V. (2005a), o. V. (2007i).

⁸ Vgl. Schreiber (2004), S. 17.

⁹ Vgl. Schreiber (2004), S. 17.

¹⁰ Vgl. Benders et al. (2005), S. 19; Kahlmeier (2004); o. V. (2005a); o. V. (2006f); o. V. (2007i).

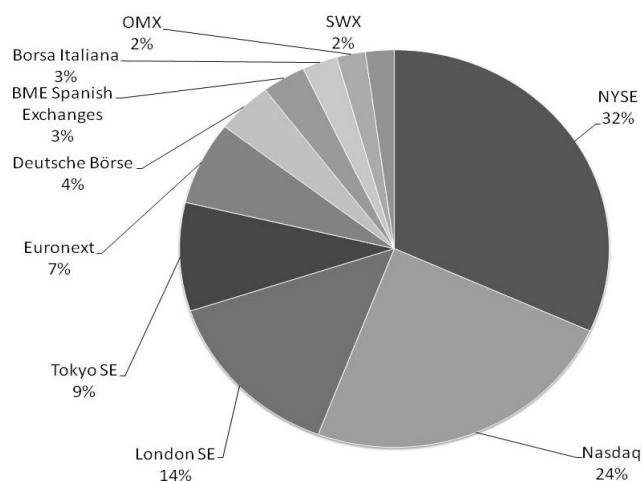


Abb. 111: Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 2004¹

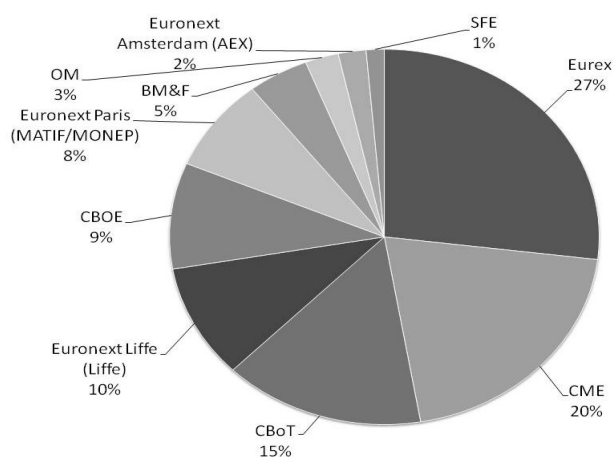


Abb. 112: Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 2004²

Strategische Allianzen

Die Eurex gründete ihr Tochterunternehmen Eurex US (U.S. Futures Exchange), die im Februar 2004 den Betrieb aufnahm.³ CME und CBoT versuchten, einen erfolgreichen Start weiterhin über eine Verweigerung der Zulassung zu verhindern.⁴ Die Deutsche Börse startete

¹ Eigene Auswertung, gemessen am Handelsvolumen von Aktien und Fonds, Daten von der World Federation of Exchanges. Vgl. World Federations of Exchanges (2008a).

² Eigene Auswertung, gemessen an Kontrakten, Daten aus Deutsche Börse AG (2005a).

³ Vgl. Deutsche Börse AG (2004b), S. 26; Kahlmeier (2004); o. V. (2004), S. 42; o. V. (2005a); o. V. (2005d), S. 7. Eurex US führt im Oktober Global Clearing Link ein, der die Terminmärkte der USA und Europa verbindet. Vgl. Deutsche Börse AG (2005b), S. 11.

⁴ Vgl. Andreß (2003); Kahlmeier (2004). Eurex US erhält allerdings Unterstützung seitens der US Notenbank und des US Finanzministeriums.

2004 eine vertragsbasierte strategische Allianz mit der Börse Shanghai, die das Xetra System künftig nutzte.¹ [Diese wird als Nr. 9 gezählt. Obwohl die Ausrichtung der Allianz, ähnlich wie die Allianzen mit Dublin oder Wien, exploitatativ ist, überwiegen im Fall der Börse Shanghai explorative Ziele, da die Deutsche Börse in den asiatischen Markt eintreten möchte.] Die strategische Allianz EEX wurde bis 2010 verlängert.²

Wettbewerbsumwelt

Die SWX bemühte sich um strategische Allianzen, insbesondere für Virt-X, schloss aber eine Akquisition durch die LSE oder die Deutsche Börse weiterhin aus.³ Die Börsen Wien (VSX) und Budapest gingen eine strategische Allianz ein.⁴ Parallel zur Deutschen Börse bemühte sich auch Euronext um eine Übernahme der LSE.⁵ In Skandinavien setzte sich die Konsolidierung fort, so traten die baltischen Börsen Lettlands und Estlands der OM Gruppe bei.⁶

6.3.2.10 2005

Die LSE lehnte das Übernahmeangebot der Deutschen Börse im Januar 2005 ab.⁷ Zusätzlich kritisierten eigene Anteilseigner, insbesondere die Hedge-Fonds Atticus und TCI sowie die Fondsgesellschaft Fidelity, das Übernahmeangebot und bewirkten schließlich den Rückzug und den Rücktritt von Werner Seifert als Vorstandsvorsitzender.⁸ Auch Rolf Breuer verzichtete auf eine erneute Kandidatur für den Aufsichtsratsvorsitz. Im November übernahm Reto Francioni, bisheriger Präsident der SWX, den Vorstandsvorsitz der Deutschen Börse.⁹ Fran-

¹ Vgl. Deutsche Börse AG (2005b), S. 3. Gemeinsam mit Accenture passt die Deutsche Börse das System für den chinesischen Partner an. Vgl. Deutsche Börse AG (2005b), S. 11; Kahlmeier (2007).

² Vgl. Deutsche Börse AG (2004b), S. 7, Deutsche Börse AG (2005b), S. 10. Die Partner intensivieren darüber hinaus ihre Zusammenarbeit, künftig stellt die Deutsche Börse die Technologie für Termin und Spotmarkt der EEX.

³ Vgl. Schütz, Ladner (2004), S. 9. Aufgrund der persönlichen Kontakte von Reto Francioni zur Deutschen Börse erschien Experten eine strategische Allianz mit der Deutschen Börse wahrscheinlicher.

⁴ Vgl. Vetter (2004), S. 22.

⁵ Vgl. o. V. (2005b), S. 19; o. V. (2007i).

⁶ Vgl. Kahlmeier (2004).

⁷ Vgl. Benders et al. (2005), S. 22; o. V. (2006f).

⁸ Vgl. Benders et al. (2005), S. 19; Boss, Viswanathan (2006), S. 4; Deutsche Börse AG (2005c), S. 1; Deutsche Börse AG (2006b), S. 2, Kort (2005), S. 26; o. V. (2006f), o. V. (2007i).

⁹ Vgl. Marquis Who's Who (2008); o. V. (2006f); Deutsche Börse AG (2006b), S. 3.

cioni kündigte an, auf Wachstumsmärkte in Osteuropa sowie Asien zu fokussieren und kritisierte die bisherige Präsenz in den USA, wo ein neuer Marktansatz gefunden werden sollte.¹

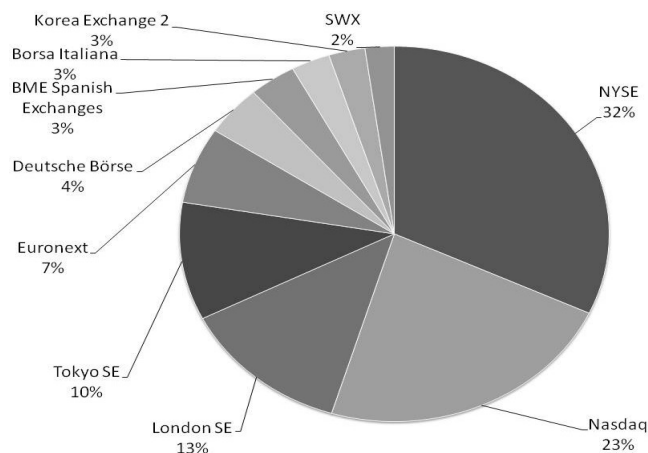


Abb. 113: Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 2005²

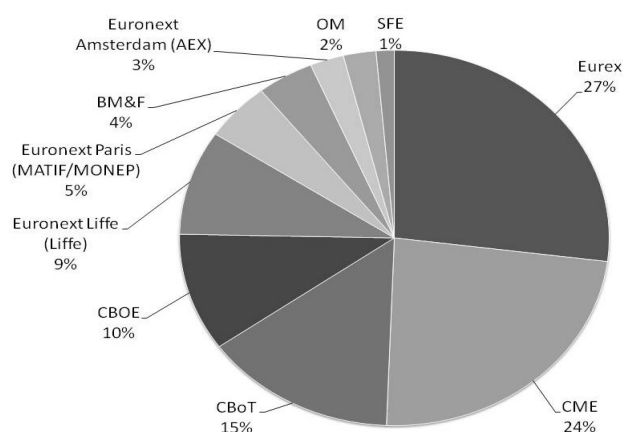


Abb. 114: Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 2005³

Strategische Allianzen

Eurex entwickelte sich weiter positiv und wies eine hohe Innovationsfähigkeit auf. Gegenüber 77 Produkten zum Start 1998 wurden 2005 374 Produkte gehandelt.⁴ Die Deutsche Börse

¹ Vgl. Deutsche Börse AG (2006b), S. 6.

² Eigene Auswertung, gemessen am Handelsvolumen von Aktien und Fonds, Daten von der World Federation of Exchanges. Vgl. World Federations of Exchanges (2008a).

³ Eigene Auswertung, gemessen an Kontrakten, Daten aus Deutsche Börse AG (2006a).

⁴ Vgl. Deutsche Börse AG (2006b), S. 18.

fürte weiterhin Gespräche mit der SWX über eine Vertiefung der Zusammenarbeit.¹ Es wurde beschlossen, ein gemeinsames Unternehmen im Bereich der verbrieften Derivate aufzubauen. Der Handel sollte bis 2009 in eine gemeinsame elektronische Plattform überführt werden.² Negativ entwickelte sich die amerikanische Tochter der Eurex Kooperation, Eurex US, die Verluste erwirtschaftete.³ Als potenzielle Partner für Eurex US wurden die ISE sowie die Philadelphia Stock Exchange diskutiert.⁴ Mit Euronext gab es Gespräche über eine strategische Allianz, die allerdings eingestellt wurden.⁵

Das Scheitern der Allianz a/c/e sowie der Eurex US führte zu personellen Konsequenzen. Der Chef der Eurex, Rudolf Ferschau, legte sein Amt zum Ende des Jahres nieder.⁶ Die Börse Dublin verlängerte die strategische Allianz, die die Nutzung des Xetra Systems umfasst, mit der Deutschen Börse bis 2010.⁷ Clearstream unterzeichnete eine Absichtserklärung mit Chinaclear über eine zukünftige Kooperation.⁸

Wettbewerbsumwelt

Auch Euronext erklärte die eigene Motivation zu einer Übernahme der LSE.⁹ Der Chef der Borsa Italiana, Massimo Capuano, forderte die stärkere Kooperation der europäischen Börsen.¹⁰ Insbesondere bei der Infrastruktur sowie im Clearing und Settlement existierten Optionen für strategische Allianzen, so Capuano.¹¹ Gemeinsam mit der Euronext will Borsa Italiana das 50:50 Joint Venture Mercato Telematico all'Ingrosso dei Titoli di Stato (MTS), eine Anleiheplattform, betreiben.¹²

¹ Vgl. Benders et al. (2005), S. 19.

² Vgl. o. V. (2006j), S. 29.

³ Vgl. Benders et al. (2005), S. 19; Kahlmeier (2005). Allerdings führt der Markteintritt der Eurex US zu Preissenkungen bei der CME und CBoT. Vgl. Buchter et al. (2006), S. 1.

⁴ Vgl. Kahlmeier (2005).

⁵ Vgl. o. V. (2006f).

⁶ Vgl. o. V. (2005d), S. 7.

⁷ Vgl. Benders (2006), S. 26.

⁸ Vgl. Deutsche Börse AG (2006a), S. 2.

⁹ Vgl. o. V. (2005a).

¹⁰ Vgl. Kort (2005), S. 26.

¹¹ Vgl. Kort (2005), S. 26.

¹² Vgl. Kort (2005), S. 26. MTS, Eigentümer sind 55 internationale Banken, steht zum Verkauf.

Im Dezember versuchte die australische Macquarie Bank erfolglos die Übernahme der LSE.¹ Die SWX kündigte eine neue Börse unter dem Dach ihrer Tochtergesellschaft, der Bremer Wertpapierbörse, an.² Die International Securities Exchange (ISE) erklärte, in Europa und Asien nach neuen Partnern zu suchen.³ Die CBoT strebte eine strategische Allianz mit der Börse Singapur an.⁴

6.3.2.11 2006

Die Deutsche Börse suchte nach neuen Partnern sowie Fusions- und Akquisitionsmöglichkeiten, dabei standen jedoch Kooperationen im Vordergrund.⁵ Gleichzeitig stellte sie einen Plan vor, mit Euronext eine Fusion einzugehen.⁶ Der mögliche Partner signalisierte Zustimmung, ebenso die Regierungen aus Frankreich und Deutschland.⁷ Euronext verhandelte jedoch parallel auch mit anderen Börsen, darunter Mailand und NYSE. Die Deutsche Börse stand unter Druck, da in den USA die Konkurrenten CBoT und CME über eine Kooperation oder eine Fusion verhandelten.⁸ Ein Zusammenschluss von CBoT und CME würde die Position von Eurex im Terminmarkt schwächen. Die NYSE legte ein Übernahmeangebot für Euronext in Höhe von 8 Mrd. Euro vor.⁹ Die Deutsche Börse reagierte und bot 8,6 Mrd. Euro.¹⁰ Allerdings zog sich die Deutsche Börse im weiteren Verlauf der Verhandlungen zurück.¹¹ Die Hauptversammlung von Euronext lehnte einen Antrag ab, der eine Fusion mit der Deutschen

¹ Vgl. o. V. (2006f). Der Vorstandsvorsitzende Reto Francioni engagiert sich für diese europäische Börsenkonsolidierung. Vgl. Missal (2006).

² Vgl. o. V. (2006j), S. 29.

³ Vgl. o. V. (2005e).

⁴ Vgl. o. V. (2005e).

⁵ Vgl. Wicks (2006), S. 14.

⁶ Vgl. o. V. (2006f), o. V. (2007i).

⁷ Vgl. Benders, Alich (2006), S. 30. Eine nachhaltige Unterstützung durch die Politik erfolgt jedoch nicht. Als der Marktplatz Frankfurt als Hauptsitz zur Disposition steht, reagieren Politiker in Deutschland zurückhaltend. Vgl. o. V. (2006d), S. 31.

⁸ Vgl. Reiche (2006). Experten verweisen auf die Gefahr, dass eine fusionierte CME versuchen könnte, die Deutsche Börse zu übernehmen. Vgl. Reiche (2006).

⁹ Vgl. o. V. (2007i).

¹⁰ Vgl. o. V. (2007i). Darüber hinaus bot die Deutsche Börse Euronext-Chef Theodore den Chefposten an.

¹¹ Vgl. Deutsche Börse AG (2007a), S. 5; o. V. (2006e), S. 31; Alich et al. (2006), S. 26. Die Deutsche Börse versuchte ein gemeinsames Vorgehen mit der Borsa Italiana aus Mailand bei der Übernahme zu erreichen, brach diese Verhandlungen jedoch ab. Experten sahen außerdem nur begrenzt Synergieeffekte zwischen Deutscher Börse und Euronext. Vgl. Seibel (2006), S. 30. Reto Francioni wertete die misslungene Fusion mit Euronext als Misserfolg. Vgl. Deutsche Börse AG (2007b), S. 7.

Börse als bessere Option darstellte, der Vorstand von Euronext favorisierte eine Fusion mit der NYSE.¹ Daraufhin einigten sich NYSE und Euronext über eine Fusion, der die Aktionäre von Euronext mit großer Mehrheit zustimmten.² Da zusätzlich Nasdaq und LSE verhandelten, drohte der Deutschen Börse eine isolierte Wettbewerbsposition.³ Von hoher Bedeutung war weiterhin das leistungsfähige Xetra System, das über strategische Allianzen auch von den Börsen Wien, Dublin und Shanghai eingesetzt wurde.⁴ Insgesamt profitierte die Deutsche Börse von ihrem integrierten Geschäftsmodell.⁵

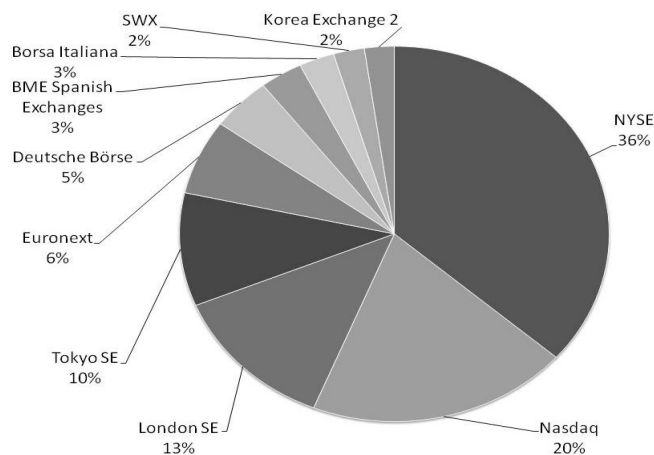


Abb. 115: Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 2006⁶

¹ Vgl. Maisch (2006), S. 30.

² Vgl. Alich, Riecke (2006), S. 2. 98,2% der Anteilseigner stimmen für die Fusion. An der fusionierten Börse NYSE-Euronext werden 80 der 100 weltweit größten Unternehmen notiert sein.

³ Vgl. Potthoff (2006), S. 2. Experte Konrad Becker schätzte bei der Deutschen Börse aufgrund des integrierten Geschäftsmodells jedoch, dass es ein Potenzial gibt, bis zu fünf Jahre weiter aus eigener Kraft zu wachsen.

⁴ Vgl. Benders (2006), S. 2. Die Leistungsfähigkeit von Xetra bestätigt eine Untersuchung von Theissen und Kasch-Haroutounian. Vgl. Theissen, Kasch-Haroutounian (2007), S. 4.

⁵ Vgl. o. V. (2006n).

⁶ Eigene Auswertung, gemessen am Handelsvolumen von Aktien und Fonds, Daten von der World Federation of Exchanges. Vgl. World Federations of Exchanges (2008a).

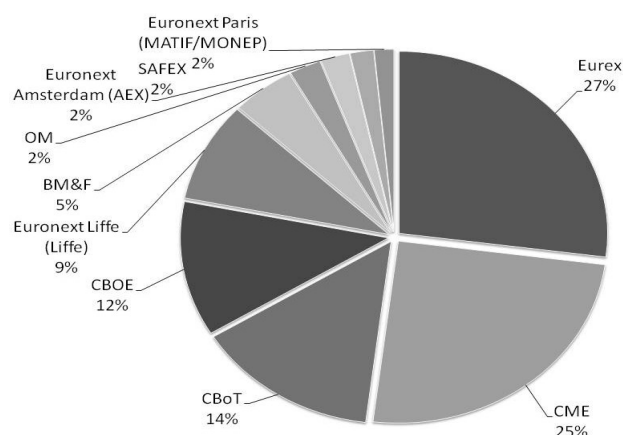


Abb. 116: Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 2006¹

Strategische Allianzen

Reto Francioni betonte die Bedeutung strategischer Allianzen bei der Konsolidierung der Börsenindustrie in Europa.² Bislang konnte die Deutsche Börse jedoch fast ausschließlich auf erfolgreiche Allianz Eurex mit der SWX verweisen.³ Deutsche Börse und SWX beschloss die Gründung einer weiteren strategischen Allianz, Alex (später SCOACH), in der zu Beginn des Jahres 2007 der Handel mit strukturierten Produkten zusammengeführt werden sollte.⁴ [SCOACH wird als Allianz Nr. 10 gezählt und verfolgt das Ziel, einer verbesserten Wettbewerbsposition. Dies verweist auf einen explorativen Fokus.] Peter Gomez, Chef der SWX, beschrieb strategische Allianzen als wirkungsvolleren Weg als Fusionen oder Akquisitionen, da sie den Partnern ihre Eigenständigkeit belassen und dennoch gemeinsame Vorteile erschließen würden.⁵

Die CME kündigte Interesse an einer Partnerschaft mit der Deutschen Börse an.⁶ Der Chef der CME, Craig Donohue, betonte das ähnliche Geschäftsmodell beider Börsen, die auf eine

¹ Eigene Auswertung, gemessen an Kontrakten, Daten aus Deutsche Börse AG (2007a).

² Vgl. o. V. (2006c).

³ Vgl. Benders, Alich (2006), S. 30. Zwar gibt es 2006 Gespräche mit der Tokyo Stock Exchange sowie der Korean Exchange, allerdings ohne konkretes Ergebnis. Vgl. Alich et al. (2006), S. 27.

⁴ Vgl. Deutsche Börse AG (2006c), S. 4; Benders (2007a), S. 32; Benders (2007b), S. 25; Mai (2006), S. R534; o. V. (2006l). Dies wird unter anderem auf die erfolgreiche Zusammenarbeit bei Eurex und Stoxx zurückgeführt. Mit Alex reagiert die Deutsche Börse unter anderem auf die Konkurrenz der Stuttgarter Börse im Bereich des Zertifikatehandels.

⁵ Vgl. Stock (2006), S. 21. Peter Gomez übernimmt die Position von Reto Francioni, der zurück zur Deutschen Börse wechselt.

⁶ Vgl. o. V. (2006g).

Integration von Handel, Abwicklung und Clearing setzen würden.¹ Die Deutsche Börse erklärte ebenfalls ihre Bereitschaft zu einer Allianz mit der CME.²

Die Eurex US wurde im amerikanischen Markt als bislang wenig erfolgreich eingeschätzt.³ Die Deutsche Börse suchte daher ein Partnerunternehmen zur Beteiligung an der Eurex US.⁴ Die Eurex US wurde zu 70% an die Man Group verkauft und in US Futures Exchange (USFE) umbenannt, Eurex behielt 30%.⁵

Über Gespräche mit den Börsen Mailand und Madrid versuchte die Deutsche Börse außerdem, neue Optionen neben der Fusion mit Euronext zu öffnen.⁶ Sie schloss eine strategische Allianz mit der chinesischen Aktienbörse in Peking, der China Beijing Equity Exchange (CBEX).⁷ Über die Allianz soll chinesischen Unternehmen ein Listing an der Deutschen Börse erleichtert werden. [Diese Allianz wird als Nr. 11 gewertet und verfolgt ebenfalls die Exploration von Möglichkeiten im asiatischen Markt.]

Wettbewerbsumwelt

Die NYSE ging 2006 im Zuge ihres Demutualisierungsprozesses selbst an die Börse, die Einnahmen sollten für Akquisitionen in Europa verwendet werden.⁸ Nach der Übernahme von Euronext verfolgte die NYSE das Ziel, einen weiteren Währungsraum, Indien oder China, zu erschließen.⁹

Die Nasdaq versuchte, die LSE zu übernehmen und legte ein Angebot vor.¹⁰ Die Nasdaq zog das Übernahmeangebot jedoch zurück, nachdem die Führung der LSE ihre Ablehnung erklär-

¹ Vgl. o. V. (2006g).

² Vgl. o. V. (2006h).

³ Vgl. o. V. (2006g).

⁴ Vgl. o. V. (2006c).

⁵ Vgl. Deutsche Börse AG (2006c), S. 5; Grass, Atzler (2006), S. 17.

⁶ Vgl. o. V. (2006g).

⁷ Vgl. Deutsche Börse AG (2007a), S. 5; Kahlmeier (2007a); o. V. (2006i), S. 24.

⁸ Vgl. o. V. (2006f).

⁹ Vgl. Alich, Riecke (2006), S. 2. Auch die Börse Tokyo gilt als möglicher Kandidat, allerdings wird ihre Handelsplattform als technologisch nicht wettbewerbsfähig eingeschätzt. Vgl. Buchter (2006), S. 19.

¹⁰ Vgl. o. V. (2007i).

te und erwarb 15% Anteile an der LSE am Kapitalmarkt, um Druck auf die Unternehmensführung auszuüben.¹

International rückten die Börsen in Asien stärker in den Fokus. Umworben wurde insbesondere die Tokyoter Börse, die angekündigt hat, im Jahr 2009 ein neues Handelssystem einzuführen.² Die CME plante eine Übernahme der CBoT für Mitte 2007 und so die Stärkung ihrer Position in dem Heimatmarkt USA.³ In den USA schlossen sich Citigroup, Merrill Lynch, Goldman Sachs, Lehman Brothers, UBS und Morgan Stanley zu einer Allianz mit dem Ziel des Aufbaus einer internen Aktienhandelsplattform unter dem Titel „Block Interest Discovery Service“ zusammen.⁴ Die Großbanken Citigroup, Goldman Sachs, Merrill Lynch, Morgan Stanley, Deutsche Bank, UBS und Credit Suisse planten eine strategische Allianz zum Aufbau einer eigenen elektronischen Handelsplattform.⁵

Die spanische Börse BME plante einen eigenen Börsengang mit 33% der gesamten Anteile.⁶ Die russische Moscow Interbank Currency Exchange (Micex) gab Gespräche mit der Deutschen Börse über eine Kooperation bekannt, betonte aber, die LSE als Partner zu bevorzugen.⁷

Die EU Kommission erkannte in der europäischen Börsenindustrie zu hohe Abwicklungskosten und kündigte eine Richtlinie an, die die Senkung der Kosten als Ziel hatte.⁸

Edgar Klein, Börsenexperte der Unternehmensberatung Deloitte, sah bei den amerikanischen Börsen die Führung bei der Konsolidierung der Branche.⁹

Im Derivate Bereich kam es zu einem verschärften Wettbewerb.¹ CME Chef Donohue verwies auf die stetig steigenden Technologiekosten für die Entwicklung von Handelssystemen.²

¹ Vgl. Missal (2006); o. V. (2006f). Die LSE befindet sich ebenfalls, wie die Deutsche Börse, in der Situation, isoliert zu werden. Vgl. Maisch (2006), S. 30.

² Vgl. o. V. (2006i), S. 24. Börsenexpertin Susanne Klöß sieht die Deutsche Börse in Asien aufgrund der frühzeitig betriebenen Initiativen und der strategischen Allianz mit der Börse Shanghai gut aufgestellt. Vgl. Benders, Alich (2006), S. 30.

³ Vgl. Dowideit (2006), S. 15; Buchter et al. (2006), S. 1. Der Zusammenschluss wird auch auf die Konkurrenz durch die Eurex zurückgeführt. Allerdings sind CBoT und CME überwiegend in anderen Märkten aktiv. Es wird erwartet, dass CBoT und CME technologisch zur Eurex aufschließen. Vgl. o. V. (2006m), S. 27.

⁴ Vgl. o. V. (2006b).

⁵ Vgl. o. V. (2006m), S. 27. Die europäische Finanzrichtlinie MiFID könnte die Entstehung der ATS begünstigen, nachdem andere Initiativen, wie Nasdaq Europe oder Jiway, scheiterten.

⁶ Vgl. o. V. (2006o), S. 30.

⁷ Vgl. o. V. (2006o), S. 30.

⁸ Vgl. o. V. (2006p).

⁹ Vgl. Buchter et al. (2006), S. 1.

John Thain, Chef der NYSE, prognostizierte eine handvoll international bedeutender Börsen und eine starke Fragmentierung bei kleineren Unternehmen in den kommenden Jahren.³ Ziel der NYSE sowie der Nasdaq war die Realisierung eines Handels rund um die Uhr über verschiedene Zeitzonen.

6.3.2.12 2007

Die Deutsche Börse startete ein Restrukturierungsprogramm, das 100 Mio. Euro im Jahr an Kosten einsparen sollte.⁴ Dies entspricht ca. 9% der Gesamtkosten, gemessen am Geschäftsjahr 2007. Der Vertrag mit Reto Francioni ist bis 2013 verlängert worden.⁵ Ziel der Deutschen Börse war unter anderem eine stärkere Kundenorientierung.⁶ Reto Francioni betonte die Bedeutung des Shareholder Value bei allen Projekten.⁷ Intern wurde von Unstimmigkeiten innerhalb des Vorstands berichtet.⁸ Die grundsätzliche integrierte Struktur des Geschäftsmodells wurde jedoch nicht in Frage gestellt.⁹ Die Deutsche Börse bemühte sich um den asiatischen Markt.¹⁰ Sie beteiligte sich im Februar mit 5% an der Bombay Stock Exchange (BSE) und plante diese Investition als Grundlage für strategische Allianzen.¹¹ Außerdem beabsich-

¹ Vgl. Buchter (2006a), S. 23.

² Vgl. Buchter (2006a), S. 23.

³ Vgl. Buchter (2006b), S. 19.

⁴ Vgl. FD (Fair Disclosure) Wire (2008). Ziel war die Beseitigung von doppelten Zuständigkeiten, die sich durch die bisherige funktional organisierte Struktur ergeben haben. Vgl. Benders (2007d), S. 29; o. V. (2007h), S. 2. Ein weiteres Ziel ist die rechtliche Abtrennung von Clearstream, das auf sehr gute Ratings angewiesen ist und daher eine höhere Schuldenbelastung der Deutschen Börse behindert hat, die beteiligte Hedgefonds fordern. Eine rechtliche Eigenständigkeit könnte dieses Problem umgehen. Vgl. Reimer, Henry (2007), S. 127. Darüber hinaus hat die Deutsche Börse die Verlagerung von 200 Arbeitsplätzen nach Prag geplant. Vgl. o. V. (2007g).

⁵ Vgl. o. V. (2007e).

⁶ Vgl. o. V. (2007d), o. V. (2007n), S. 44.

⁷ Vgl. Benders (2007c), S. 32.

⁸ Vgl. o. V. (2007h), S. 22. Finanzvorstand Mathias Hlubek verlässt den Vorstand, sein Nachfolger wird mit Thomas Eichelmann ein ehemaliger Berater der Unternehmensberatung Roland Berger. Vgl. Potthoff (2007), S. 24. Reto Francioni ersetzt damit Vertraute seines Vorgängers Seifert durch eigene Vertraute. Vgl. Benders (2007a), S. 22.

⁹ Vgl. Reimer, Henry (2007), S. 128.

¹⁰ Vgl. Reimer (2007), S. 127.

¹¹ Vgl. Benders (2007s), S. 32; Deutsche Börse AG (2008c), S. 1; o. V. (2007m), S. 29; o. V. (2007d). Die indische Notenbank hat den Anteil, den ein einzelner Investor halten darf, auf maximal 5% begrenzt. Bereits seit Januar 2007 hat sich die Nasdaq an der National Stock Exchange (NSE), ebenfalls in Bombay, mit 20% (in Kooperation mit drei weiteren Investoren) beteiligt.

tigte sie, in den Markt für Rohstoffe einzusteigen und gründete zusammen mit dem Bankhaus Metzler, der Bank Vontobel, der Commerzbank, der Deutschen Bank, der DZ Bank und Umicore die strategische Allianz „Deutsche Börse Commodities“.¹ Im Oktober wurde die Deutsche Börse in den Dow Jones Index EURO STOXX 50 aufgenommen, der die 50 wichtigsten europäischen Aktien umfasst.²

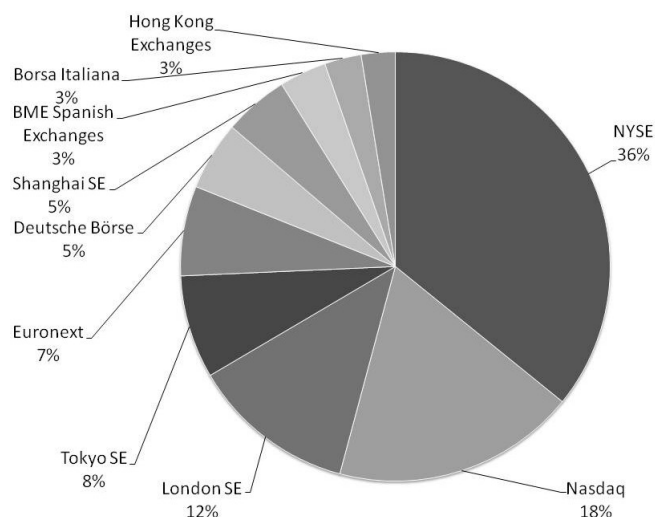


Abb. 117: Wettbewerb im internationalen Kassamarkt 2007³

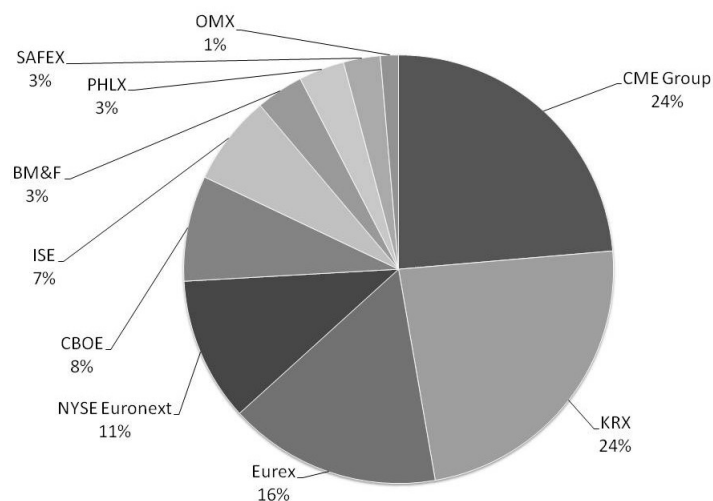


Abb. 118: Wettbewerb im internationalen Terminmarkt 2007⁴

¹ Vgl. Deutsche Börse AG (2008c), S. 2; o. V. (2007k), S. 5; o. V. (2007o), S. 40; Reuffer (2008), S. 74.

² Vgl. Deutsche Börse AG (2008c), S. 2.

³ Eigene Auswertung, gemessen am Handelsvolumen von Aktien und Fonds, Daten von der World Federation of Exchanges. Vgl. World Federations of Exchanges (2008a).

⁴ Eigene Auswertung, gemessen an Kontrakten, Daten aus Deutsche Börse AG (2008a).

Aufgrund der Fusion von CME und CBoT und der steigenden Bedeutung der Korea Stock Exchange, verlor Eurex die Marktführerschaft und belegte nur noch Position 3.

Strategische Allianzen

Reto Francioni erklärte, dass die Deutsche Börse sich von strategischen Allianzen bis hin zu Akquisitionen alle strategischen Optionen offen hält.¹ Er beschrieb Allianzen als gute Alternative zu Fusionen und Akquisitionen und verwies auf die erfolgreiche Zusammenarbeit mit der SWX.²

Wie geplant, nahm die strategische Allianz SCOACH (früher Alex) zwischen der Deutschen Börse und der SWX den Handel mit Optionsscheinen und Derivaten auf.³

Gemeinsam mit der SWX übernahm die Deutsche Börse für 2,8 Mrd. Euro die amerikanische Derivatebörse International Securities Exchange (ISE).⁴ Vorstandsvorsitzender der ISE, David Krell, erklärte, künftig unter dem Dach der Deutschen Börse wachsen zu wollen.⁵ Die Deutsche Börse schätzte den Derivatehandel als Zukunftsmarkt ein und erwartete höheres Wachstum als im Aktienhandel.⁶ Über die ISE erwartete die Deutsche Börse eine Vergrößerung des Wachstumspotenzials.⁷ Erste gemeinsame Projekte wurden bereits für Anfang 2008 angekündigt.⁸ Die Marktführung der Eurex könnte zudem durch die Fusion von CME mit CBoT geschwächt werden, doch die Akquisition der ISE beugt diesem Fall vor.⁹ Der Börsenexperte Jörg Franke sah in diesem Schritt außerdem die Möglichkeit, in den amerikanischen Kassamarkt zu expandieren.¹⁰ Peter Gomez, Verwaltungsratspräsident der SWX, erklärte,

¹ Vgl. Reimer (2007), S. 129.

² Vgl. o. V. (2007t), S. 34.

³ Vgl. Deutsche Börse AG (2008c), S. 1.

⁴ Vgl. Deutsche Börse AG (2007f), S. 9; Wittwer (2007). Die Deutsche Börse übernimmt 85% der Akquisitionssumme, die SWX 15%. Dies entspricht der wirtschaftlichen Beteiligung an der Eurex.

⁵ Vgl. Downen (2007a), S. 77. Dabei betont Krell das gute persönliche Verhältnis zwischen den Führungskräften der ISE sowie der Deutschen Börse. Vgl. Downen (2007a), S. 78.

⁶ Vgl. Wittwer (2007), S. 29. Die ISE ist nach der Chicago Board Options Exchange (CBOE) die zweitgrößte amerikanische Börse im Optionshandel. Vgl. Mohr (2007a), S. 21.

⁷ Vgl. FD (Fair Disclosure) Wire (2008). Die Deutsche Börse investiert zusätzlich in eigene Infrastruktur, um die Eurex Systeme leistungsfähiger zu machen. Vgl. Kite (2007). Die Übernahme von ISE durch Eurex wird als strategisch sinnvoll, allerdings sehr teuer eingeschätzt. Vgl. Kahlmeier (2007b).

⁸ Vgl. o. V. (2007f). Die ISE wird als eigenständige Tochter der Eurex geführt.

⁹ Vgl. Wittwer (2007), S. 29.

¹⁰ Vgl. Wittwer (2007), S. 29.

dass über die ISE neue Möglichkeiten für internationale strategische Allianzen erschlossen werden könnten.¹

Negativ wurde bewertet, dass es der Deutschen Börse nicht gelang, eine Partnerschaft mit der CME aufzubauen.² Erfolgreich war die strategische Allianz mit der Börse Wien über die Xetra Nutzung, die vorzeitig bis Ende 2012 verlängert wird.³ Das wurde als strategischer Schritt gesehen, Xetra in Osteuropa besser vermarkten zu können.⁴ Auch die strategische Allianz mit der Irish Stock Exchange wurde vorzeitig bis 2012 verlängert.⁵ Die strategische Allianz Eurex wurde als wichtigster Wachstumstreiber der Deutschen Börse eingeschätzt.⁶ Eurex kündigte eine strategische Allianz mit der EEX bei CO₂ Zertifikaten an.⁷

Die Deutsche Börse und die China Securities Index Company (CSI), eine strategische Allianz der Shanghai Stock Exchange und der Shenzhen Stock Exchange, starteten eine strategische Allianz bei Indexprodukten.⁸ [Diese strategische Allianz wird als Nr. 12 gezählt. Ziel ist im Bereich Marktinformationen in den chinesischen Markt zu kommen und damit die Exploration neuer Möglichkeiten.] Die Deutsche Börse schloss eine strategische Allianz über fünf Jahre mit der Sofioter Börse über die Nutzung des Xetra Systems.⁹ [Diese strategische Allianz Nr. 13 verfolgt, analog zu Wien und Dublin, einen exploitativen Fokus. Allerdings spielen auch explorative Motive für den osteuropäischen Markt eine Rolle.] Außerdem geht sie eine strategische Allianz mit der Börse Tianjin ein.¹⁰ Ziel der vertragsbasierten Allianz ist der Aufbau des Marktplatzes Tianjin. [Diese Allianz wird als Nr. 14 mit dem Ziel der Exploration gezählt.] Ebenfalls wird eine strategische Allianz mit der Terminbörse Korea Exchange geschlossen.¹¹ [Diese Allianz hat ebenfalls das Ziel der Exploration des asiatischen Marktes und wird als Nr. 15 gezählt.]

¹ Vgl. Wittwer (2007), S. 29.

² Vgl. o. V. (2007b).

³ Vgl. Benders (2007b), S. 25; Deutsche Börse AG (2007e), S. 7.

⁴ Vgl. Benders (2007b), S. 25.

⁵ Vgl. Deutsche Börse AG (2007h).

⁶ Vgl. o. V. (2007b).

⁷ Vgl. Deutsche Börse AG (2007e), S. 5; Deutsche Börse AG (2008c), S. 2; o. V. (2007k), S. 5; o. V. (2007p), S. 40; o. V. (2008i), S. 35.

⁸ Vgl. o. V. (2007l), S. 29. Die Shanghai Stock Exchange wird ebenfalls auf das Xetra System der Deutschen Börse wechseln. Vgl. Deutsche Börse AG (2007h).

⁹ Vgl. Deutsche Börse AG (2007d), S. 4; Deutsche Börse AG (2007g).

¹⁰ Vgl. Deutsche Börse AG (2008c), S. 1; o. V. (2007c)..

¹¹ Vgl. Benders (2007d), S. 32.

Wettbewerbsumwelt

Die LSE übernahm 2007 die Borsa Italiana für 1,6 Mrd. Euro, dabei betonten beide Börsen, künftig für weitere Partnerschaften offen zu sein.¹ Die CME bemühte sich um die Übernahme der CBoT.² Auch die ICE versuchte, die CBoT zu übernehmen.³ Dennoch setzt sich die CME durch und fusionierte mit der CBoT.⁴ Die Veränderungen der internationalen Börsenlandschaft durch den Zusammenschluss von CBoT und CME sowie LSE und Borsa Italiana markierten den Beginn einer weiteren Konsolidierungsphase.⁵

Die Nasdaq startete in Zusammenarbeit mit der Börse Dubai eine Initiative zur Übernahme der OMX und schuf damit nach NYSE-Euronext den zweiten transatlantischen Börsenverbund.⁶ Unvermindert hoch war der Druck der Investmentbanken auf Börsen, die Transaktionskosten zu senken. Die außerbörsliche Handelsplattform Chi-X nahm in London den Betrieb auf.⁷ Sieben Investmentbanken planten, für Anfang 2008 eine strategische Allianz unter dem Namen „Turquoise“, eine alternative Handelsplattform für Aktien mit Sitz in London, zu starten.⁸ LSE schloss eine strategische Allianz mit der Tokyo Stock Exchange.⁹ Die nationale Börsenlandschaft in Deutschland war weiterhin zersplittert, die Bremer Börse, die der SWX gehörte, stellte im Juni 2007 ihren Betrieb ein.¹⁰

¹ Vgl. Reuffer (2008), S. 75; o. V. (2007a), S. 43. Es wurde vermutet, dass die LSE insbesondere an dem Bereich Abwicklung der Borsa Italiana interessiert ist und so weitere Wertschöpfungsstufen integrieren will. Vgl. Reimer (2008), S. 102. Die Qatar Investment Authority beteiligte sich zu 20% an der LSE. Vgl. Reuffer (2008), S. 75.

² Vgl. o. V. (2007a), S. 43, o. V. (2007j).

³ Vgl. Downen (2007b), S. 87.

⁴ Vgl. Missal (2006)

⁵ Vgl. Kahlmeier (2007b). Börsenexpertin Susanne Klöß von der Beratungsgesellschaft Accenture sah die Phase der Effizienzsteigerung und Kostensenkung als weitgehend abgeschlossen und vermutet, dass Börsen jetzt auf Wachstum setzten.

⁶ Vgl. o. V. (2007i). Die Börse Dubai übernahm 19,9% der Anteile an der Nasdaq und erhielt 28% Anteile an der LSE, die die Nasdaq bei dem erfolglosen feindlichen Übernahmeversuch erworben hatte. Vgl. o. V. (2007r), S. 44.

⁷ Vgl. o. V. (2008d), S. 22.

⁸ Vgl. Kahlmeier (2007b); o. V. (2008d), S. 22.

⁹ Vgl. o. V. (2007q), S. 40. Auch NYSE-Euronext war an einer Kooperation mit Tokyo interessiert. Vgl. Mayer-Kuckuk, Knipper (2007), S. 21.

¹⁰ Vgl. Schäfer (2007), S. 19. Die Börse Stuttgart belegte in Deutschland Platz zwei und hatte im Zertifikatebereich die führende Position in Deutschland inne. Die Regionalbörsen München, Hamburg, Hannover, Berlin und Düsseldorf hatten jeweils ca. 1% Marktanteil.

Als Hauptursache der transatlantischen Zusammenschlüsse und Kooperationen wurde der zeitzoneübergreifende Handel gesehen.¹ Darüberhinaus wurde der Konsolidierungsdruck in den europäischen Märkten durch die in Kraft tretende MiFID Richtlinie verstärkt.² Weiterhin erwartete Reto Francioni eine fortschreitende Konsolidierung.³ Wachstumsbereiche sind seiner Meinung nach vor allem Produkte, die OTC (außerbörslich) gehandelt werden und im Kassamarkt die Märkte Mittel- und Zentraleuropas sowie Asiens.⁴

Die Börse Wien versuchte, in Osteuropa zu wachsen und favorisierte dabei strategische Allianzen gegenüber Fusionen, da letztere häufig auf politischen Widerstand stoßen.⁵

Susanne Klöß, Börsenexpertin von Accenture, hielt die Fusionswelle bei Börsen weitgehend für abgeschlossen.⁶

6.3.2.13 Erste Entwicklungen in 2008

Reto Francioni betonte erneut die gute Position der Deutschen Börse.⁷ Im Jahr 2007 handelte die Deutsche Börse Aktien und Terminkontrakte im Wert von 2,6 Billionen Euro.⁸ Zunächst lag der Fokus auf organischem Wachstum, was jedoch strategische Allianzen, so sich Möglichkeiten bieten, in keiner Weise ausschließt.⁹ Der Fokus lag auf den Märkten USA, Osteuropa, Asien sowie dem Nahen Osten.¹⁰ Darüber hinaus kündigte die Deutsche Börse den Umzug in einen Nachbarort Frankfurts aus steuerlichen Gründen an.¹¹ Reto Francioni schätzte die Konsolidierung nicht mehr als Hauptthema ein, sondern vielmehr eine Fokussierung auf Wachstum bei den internationalen Börsen.¹² Die volatilen Märkte Anfang 2008 führten zu

¹ Vgl. ABN AMRO (2007), S. 1.

² Vgl. Kahlmeier (2007a).

³ Vgl. Benders (2007c), S. 32.

⁴ Vgl. Reimer, Henry (2007), S. 129. China und Indien werden als Wachstumsmärkte identifiziert. Aufgrund der starken Regulierung sind nur strategische Allianzen erfolgversprechend. Vgl. Reuffer (2008), S. 75.

⁵ Vgl. Stock (2007), S. 29.

⁶ Vgl. Reuffer (2008), S. 74.

⁷ Vgl. FD (Fair Disclosure) Wire (2008).

⁸ Vgl. o. V. (2008f), o. V. (2008e). Der Marktanteil bei Aktien lag in Deutschland bei 93%.

⁹ Vgl. FD (Fair Disclosure) Wire (2008); Reitz (2008), S. 133.

¹⁰ Vgl. o. V. (2008a). Im Mai 2008 wurde bekannt, dass die Deutsche Börse nach Partnern in Kuwait sowie den Vereinigten Arabischen Emiraten sucht. Vgl. Rathmann, Göggelmann (2008), S. 16.

¹¹ Vgl. o. V. (2008f).

¹² Vgl. o. V. (2008a).

steigenden Einnahmen der Deutschen Börse.¹ Darüberhinaus wurde geplant, Fonds künftig nicht mehr auf dem Parkett, sondern auf Xetra zu handeln.²

Strategische Allianzen

ISE und Eurex starteten das erste gemeinsame Projekt, die Entwicklung einer neuen elektronischen Plattform für die ISE.³ Über Clearstream beteiligte sich die Deutsche Börse an der strategischen Allianz Link-up, der europäischen Abwickler Hellenic Exchanges, Iberclear, Österreichische Kontrollbank, Segal-Inter-Settle (SIS), VP Securities Service und VPS mit dem Ziel, die Post-Trade Kosten zu senken.⁴ Eurex-Clearing und SIS-X-Clear vereinbarten die gegenseitige Zulassung an den Handelsplätzen Zürich und Frankfurt.⁵ Die Deutsche Börse schließt eine strategische Allianz mit der St. Petersburg Currency Exchange (SPCEX) im Bereich des Listings.⁶

Wettbewerbsumwelt

NYSE-Euronext übernahm die New Yorker Börse AMEX.⁷ Die CME plante die Übernahme der New Yorker Rohstoff Börse Nymex, die besonders im Öl- und Gasbereich aktiv ist.⁸ Die Nasdaq OMX kündigte den Start einer Europa Plattform für September 2008 an.⁹ Mit der Technik der OMX plante die Börse Dubai den Einstieg in den Optionshandel.¹⁰ Die SWX integrierte den Abwickler SIS und den Finanzdienstleister Telekurs und hat damit das Geschäftsmodell der Deutschen Börse imitiert.¹¹ Auch zu Beginn des Jahres 2008 bestand Konkurrenzdruck durch alternative Handelssysteme. Insbesondere die Londoner Plattform Chi-X,

¹ Vgl. o. V. (2008g).

² Vgl. Göggelmann (2008a), S. 19.

³ Vgl. o. V. (2008k), S. 16. Das neue System soll 2011 in Betrieb gehen, bis dahin nutzt die ISE das bisherige Click System der OMX.

⁴ Vgl. o. V. (2008j), S. 36; o. V. (2007u), S. 44; Göggelmann (2008c), S. 21.

⁵ Vgl. Göggelmann (2008c), S. 21.

⁶ Vgl. Deutsche Börse AG (2008d).

⁷ Vgl. o. V. (2008c).

⁸ Vgl. o. V. (2008h), S. 34; Buchter, Bartz (2008), S. 18.

⁹ Vgl. o. V. (2008l), S. 36.

¹⁰ Vgl. Reuffer (2008), S. 76.

¹¹ Vgl. Reimer (2008), S. 102.

die seit 2007 auf dem Markt agiert, wird als erfolgreich identifiziert.¹ Chi-X gelang es, die Deutsche Bank als institutionellen Kunden zu gewinnen, die selbst zusätzlich an der Handelsplattform Turquoise beteiligt ist, und erhöhte den Druck auf die Deutsche Börse.²

6.3.3 Auswertung der Experteninterviews und Bewertung

Auf der Grundlage der dargestellten Entwicklung der Deutschen Börse und der korrespondierenden Ereignisse in der Wettbewerbsumwelt erfolgt eine Bewertung der Allianzfähigkeit der Deutschen Börse. Dazu werden die Ergebnisse der drei Experteninterviews herangezogen.

6.3.3.1 Strategie und Wettbewerbsposition

Die Strategie der Deutschen Börse wird von den Experten übereinstimmend als Wachstumsstrategie eingeschätzt. „Die Deutsche Börse verfolgt eine Wachstumsstrategie durch Wachstum aus dem Kerngeschäft heraus und nicht über Aufkäufe, wie Konkurrenten. Der Fokus liegt auf der Entwicklung von Produkten und der technischen Verbesserung von Handelssystemen.“, bewertet Experte 3 die aktuelle Strategie der Deutschen Börse.³ Experte 2 sieht den Beginn der Wachstumsstrategie im Anschluss an die „Umstellung auf elektronische Handelssysteme 1997 und 1998 [...]. Ziele sind, mehr Umsatz zu generieren sowie mehr Teilnehmer zu gewinnen.“⁴ Auch Experte 1 sieht „eine allgemeine Wachstumsstrategie, sowohl anorganisch als auch organisch. In den letzten Jahren lag der Schwerpunkt im organischen Wachstum.“⁵ Er erläutert dies mit den „Versuchen [zum] anorganischen Wachstum mit LSE und Euronext, die fehlgeschlagen sind.“⁶ Weiter führt er aus, dass „[e]ine Wachstumsstrategie seit zehn Jahren angestrebt [wird]. Wichtiger Bestandteil war bis zum Jahr 2000 eine Remotestrategie, die immer mehr Teilnehmer an das Netzwerk der Deutschen Börse angebunden hat. Danach waren die Möglichkeiten weitgehend erschöpft und alle potenziellen Teilnehmer an das Netzwerk angebunden.“⁷ Experte 2 verdeutlicht, dass „die Deutsche Börse eine Wachstumsstrategie [verfolgt], ohne dass die klassischen Charakteristika erkennbar sind. Objektiv

¹ Vgl. o. V. (2008b), S. 19.

² Vgl. Göggelmann (2008b), S. 20.

³ Kupke (04.06.2008).

⁴ Kupke (23.05.2008).

⁵ Kupke (11.04.2008).

⁶ Kupke (11.04.2008).

⁷ Kupke (11.04.2008).

ist allerdings wenig passiert und alternative Geschäftsfelder, wie Energie, Differenzkontrakte (Contract for Difference – (CFD)) oder Wetter wurden vernachlässigt. Stattdessen wurden hauptsächlich immer mehr Produkte auf die Eurex Plattform gestellt. Im Vergleich zu Konkurrenten liegt die Deutsche Börse [in Bezug auf ihre Wettbewerbsposition] trotz der ISE Akquisition zurück.“¹

Bezogen auf die Führungskräfte erläutert Experte 1, dass „[d]ie Strategie unter den verschiedenen CEOs der Deutschen Börse AG weitgehend gleich geblieben [ist], bei Seifert war sie tendenziell aggressiver. Francioni agiert weniger aggressiv.“² Darüber hinaus erklärt er, dass „[a]norganisches Wachstum angestrebt [war], aber nur eingeschränkt verwirklicht [wurde].“³ Auch Experte 2 betont, es habe keine „signifikante[n] Strategiewechsel [...] gegeben. Das Ziel war immer, in bestehenden Märkten zu wachsen und auf dem US Markt präserter zu werden.“⁴ Unter Einbeziehung der dargestellten Entwicklung der Deutschen Börse kann festgestellt werden, dass diese im Zeitraum 1997 bis 2007 eine Wachstumsstrategie verfolgt hat, die sowohl anorganische als auch organische Wachstumsoptionen umfasste. Allerdings wurde überwiegend eine organische Wachstumsstrategie realisiert.

Experte 3 identifiziert eine Verschiebung des Fokus der Wachstumsstrategie vom anorganischen zum organischen Wachstum und konstatiert, dass sich „[d]ie Strategie verändert [hat], zunächst standen Aufkäufe im Fokus, etwa der Versuch, die LSE zu übernehmen. Dadurch wollte die Deutsche Börse den Konsolidierungsprozess aktiv beeinflussen.“⁵ Die Bewertung der Experten stimmt mit der kommunizierten Strategie des Vorstandsvorsitzenden Francioni überein, der betont, dass organisches Wachstum im Mittelpunkt steht.⁶ „Der strategische Fokus hat sich von den westlichen Märkten zunehmend in Richtung Osten verlagert.“, erläutert Experte 3.⁷

Die interviewten Experten schätzen die Wettbewerbsposition der Deutschen Börse uneinheitlich ein. So verweist Experte 3 darauf, dass sich „die Position der Deutschen Börse stark verbessert [hat]. Mit Blick auf die Entwicklung seit 1990 hat sich aus einer kleinen Organisation ein leistungsfähiges Unternehmen entwickelt. Keiner anderen Börse ist eine ähnliche Ent-

¹ Kupke (23.05.2008).

² Kupke (11.04.2008).

³ Kupke (11.04.2008).

⁴ Kupke (23.05.2008).

⁵ Kupke (04.06.2008).

⁶ Vgl. Deutsche Börse AG (2008c), S. 5.

⁷ Kupke (04.06.2008).

wicklung gelungen.“¹ Als wichtigen Grund führt Experte 3 „die Silostruktur [an], die bewirkt, dass die Deutsche Börse an jeder Stufe der Wertschöpfung verdient. Die Position im Kassamarkt ist gut, im Terminmarkt ebenfalls und dieser wurde durch die ISE Akquisition noch verstärkt.“² Daher wertet Experte 3 die Deutsche Börse als „in Europa die am Besten aufgestellte Börse.“³ Das integrierte Geschäftsmodell der Deutschen Börse hebt auch Reto Francioni im Geschäftsbericht 2008 besonders hervor.⁴ Demgegenüber erklärt Experte 1, dass die Wettbewerbsposition im Vergleich zu internationalen Wettbewerbern „weniger gut [ist], insbesondere im anorganischen Wachstum. Einige Konkurrenten, wie CME, agieren erfolgreicher.“⁵ Auch Experte 2 konstatiert, dass „die Situation herausfordernd und schwieriger geworden [ist]. Auf dem US Markt ist die Deutsche Börse gescheitert, in England ist die Situation schwierig.“⁶ So erläutert er, „tendenziell hat sich die Situation [der Deutschen Börse] verschlechtert. Wichtige Konkurrenten sind stärker geworden auch wenn sich dieses nicht in den Zahlen widerspiegelt, die nach wie vor gut sind.“⁷ Dennoch ist eine Übernahme „der Deutschen Börse selbst aufgrund ihrer hohen Marktkapitalisierung unwahrscheinlich.“, erläutert Experte 3.⁸

Unter Einbeziehung der geschilderten Entwicklung der Deutschen Börse kann die Wettbewerbsposition gegenüber Konkurrenten weder als schlecht, das Unternehmen erwirtschaftet hohe Renditen, noch als überragend eingeschätzt werden, da es nicht gelungen ist, eine dominierende Position in der internationalen Börsenindustrie zu besetzen.

6.3.3.2 Allianzfähigkeit

„Strategische Allianzen sind für Börsen eine sehr wichtige Fragestellung“, erläutert Experte 3.⁹ Eine Untersuchung von Hasan und Schmiedel belegt, dass sich eine Allianzstrategie positiv auf das Unternehmensergebnis von Börsen auswirkt.¹⁰ Strategische Allianzen sind ein Be-

¹ Kupke (04.06.2008)

² Kupke (04.06.2008)

³ Kupke (04.06.2008)

⁴ Vgl. Deutsche Börse AG (2008c), S. 5.

⁵ Kupke (11.04.2008).

⁶ Kupke (23.05.2008).

⁷ Kupke (23.05.2008).

⁸ Kupke (04.06.2008).

⁹ Kupke (04.06.2008).

¹⁰ Vgl. Hasan, Schmiedel (2003), S. 39.

standteil der Wachstumsstrategie der Deutschen Börse. Experte 3 sieht in „strategische[n] Allianzen eine Ergänzung [zu M&A]. Welche Option sinnvoller ist, ergibt sich aus den Rahmenbedingungen.“¹ Experte 1 erklärt, dass „strategische Allianzen eine hohe Bedeutung [für die Deutsche Börse] haben, insbesondere in den Zukunftsmärkten Asien und Naher Osten. Alle Börsen sind in diesen Märkten aktiv und interessiert an strategischen Allianzen. Ein „go alone“ ist hier unmöglich.“² In diesem Zusammenhang weist Experte 3 darauf hin, dass die strategischen Allianzen der Deutschen Börse „[a]uf den ersten Blick zusammengewürfelt [wirken] und ohne strategisches Konzept [sind]. Allerdings scheinen die Allianzen in der Summe Sinn zu machen, wobei berücksichtigt werden muss, dass einige lockerer gestaltet sind als andere und teilweise erst langfristig wichtig werden könnten.“³ Experte 2 erklärt, dass „[d]ie Allianzen zur Wachstumsstrategie [passen], sich aber nicht immer als zielführend erwiesen [haben].“⁴

Auf der Grundlage der dargestellten Entwicklungen der Deutschen Börse zwischen 1997 und 2007 erfolgt eine Bewertung ihrer Allianzfähigkeit. Durchgeführte und versuchte strategische Allianzen repräsentieren die Aktivität dieser Fähigkeit. Als Versuch wird nicht eine Kontaktaufnahme, sondern eine längere Verhandlungsphase gewertet. In dem Untersuchungszeitraum werden 15 unterschiedliche strategische Allianzen identifiziert. Eine Unterscheidung zwischen eigenkapitalbasierten und Vertragsallianzen wird nicht vorgenommen, da Gulati belegt, dass diese für Allianzfähigkeit anscheinend keine Auswirkungen hat.⁵ Es werden auch Allianzversuche einbezogen, soweit diese identifiziert werden konnten. Dies betrifft die iX Allianz mit der LSE. Auch Versuche führen zu einer Ausführung von Routinen der Allianzfähigkeit, im Fall der LSE besonders die der Vertragsgestaltung. Gescheiterte Allianzen, wie die a/c/e Allianz mit der CBoT werden für ihre aktive Dauer mit einbezogen, da in dieser Zeit Routinen der Allianzfähigkeit ausgeführt werden. Als Startzeitpunkt wird nicht die Aufnahme der Geschäftstätigkeit, sondern das erste Bekanntwerden der Absicht durch eine Mitteilung der Deutschen Börse gewertet (Letter of Intent), da zu diesem Zeitpunkt davon ausgegangen werden kann, dass Routinen der Allianzfähigkeit ausgeführt werden. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die strategischen Allianzen der Deutschen Börse von 1997 bis 2007.

¹ Kupke (04.06.2008).

² Kupke (11.04.2008).

³ Kupke (04.06.2008).

⁴ Kupke (23.05.2008).

⁵ Vgl. Gulati (1999), S 413.

Tab. 14: Strategische Allianzen der Deutschen Börse

Nr.	Strategische Allianz	Partner	N	E	I	Fokus	Start	Ende
1	Eurex	SWX	0	1	0	Exploration	1997	-
2	iX	LSE	0	1	0	Exploration	1998	2000
3	STOXX	SWX, SBF, Dow Jones	0	1	0	Exploration	1998	-
4	DB-Wien	VSX	0	1	0	Exploitation	1999	-
5	Eurex-HEX	HEX	0	1	0	Exploitation	1999	-
6	EEX	EEX	1	0	0	Exploration	1999	-
7	a/c/e	CBoT	0	0	1	Exploration	1999	2003
8	DB-ISX	ISX	0	1	0	Exploitation	2000	-
9	DB-Shanghai	Börse Shanghai	0	0	1	Exploration	2004	-
10	Alex/Scoach	SWX	0	1	0	Exploration	2006	-
11	DB-Peking	CBEX	0	0	1	Exploration	2006	-
12	DB-CSI	CSI	0	0	1	Exploration	2007	-
13	DB-Sofia	Sofia	0	0	1	Exploitation	2007	-
14	DB-Tianjin	Tianjin	0	0	1	Exploration	2007	-
15	DB-Korea Exchange	Korea Exchange	0	0	1	Exploration	2007	-

N=Strategische Allianz auf nationaler Ebene; E=Strategische Allianz auf europäischer Ebene; I=Strategische Allianz auf internationaler Ebene; Start=Ankündigung der strategischen Allianz; Ende=Einstellung der Aktivität; DB=Deutsche Börse

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die strategischen Allianzen der Deutschen Börse Ende 2007. Es wird dargestellt, dass die Deutsche Börse horizontale Allianzen im Kassamarkt mit asiatischen Börsen aufgebaut hat. Außerdem lag ein Schwerpunkt im Ausbau der Aktivitäten im Terminmarkt. Im Bereich Marktinformationen wurden zwei Allianzen geschlossen. Die Abbildung verdeutlicht, dass die Deutsche Börse sowohl vertikale als auch horizontale Allianzen verwirklicht hat. Und dabei bei horizontalen Allianzen zum einen Diversifizierung vorangetrieben hat zum anderen die internationale Expansion unterstützt hat.¹

¹ Vgl. Gussauge, Garrette (1999), S. 49-51.

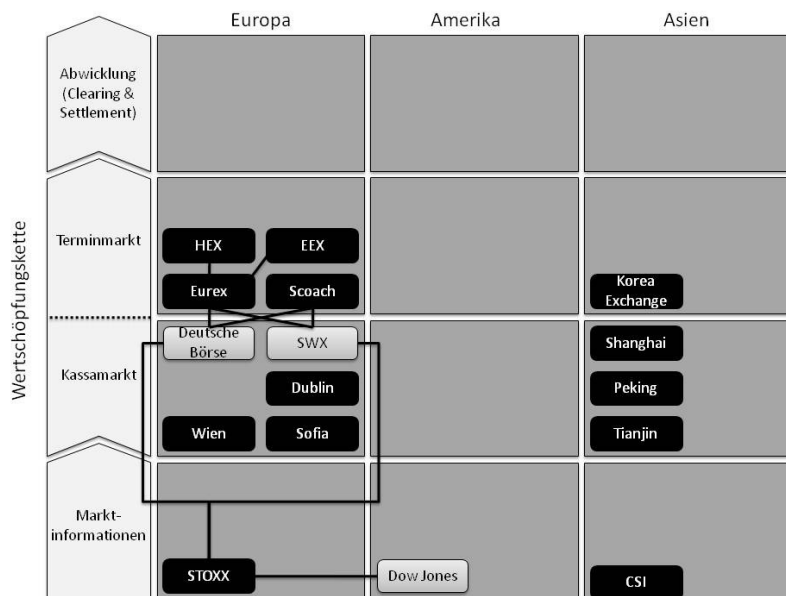


Abb. 119: Strategische Allianzen der Deutschen Börse (2007)¹

Eine Betrachtung der parallel durchgeführten strategischen Allianzen verdeutlicht die Entwicklung der Allianzfähigkeit der Deutschen Börse und ergibt den nachfolgend dargestellten Verlauf.

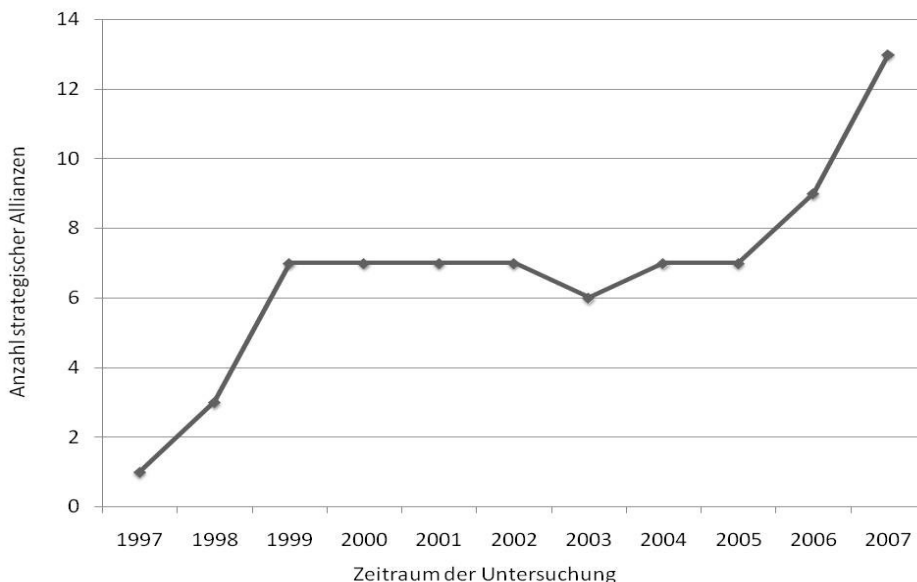


Abb. 120: Entwicklung der Allianzfähigkeit der Deutschen Börse

¹ Strategische Allianzen der Deutschen Börse werden ohne Verbindung dargestellt. Die Allianzen mit den Partnern SWX und STOXX dagegen mit Pfeilen, die die Beteiligung andeuten.

Interpretiert man den dargestellten Verlauf anhand des Lebenszyklusmodells für organisationale Fähigkeiten von Helfat und Peteraf, wie es Rothaermel und Deeds in einem aktuellen Beitrag anregen, so können drei unterschiedliche Phasen abgegrenzt werden.¹ Zunächst kann eine Phase der Gründung zwischen 1997 und 1999 identifiziert werden, anschließend folgt eine der Reife bis 2005, die von einer Phase der Weiterentwicklung abgelöst wird. Bezieht man die Überlegungen von Proff ein, dass organisationale Fähigkeiten durch einen Wechsel von Erneuerung und Verbesserung aufgebaut werden, bei dem langfristig die Erneuerung überwiegt, so kann zunächst eine Phase der Erneuerung bis 1999 identifiziert werden.² Anschließend folgt eine Phase des Ausbaus von Allianzfähigkeit bis 2005, auf die wiederum eine Phase der Erneuerung folgt. Es zeigt sich, dass sich der Erklärungsansatz von Proff in dem betrachteten Fall komplementär zu dem Modell von Helfat und Peteraf verhält.

Der Entwicklung von Allianzfähigkeit zeigt einen pfadabhängigen Verlauf. Bassanini und Dosi stellen dar, dass wichtige Ereignisse selten auftreten, aber einen großen Einfluss auf den Verlauf haben und darüberhinaus kleinere Ereignisse existieren, die inkrementell verändernd wirken.³ Als kritisches Ereignis bei der Allianzfähigkeit der Deutschen Börse wird von den interviewten Experten übereinstimmend der Start der Eurex Allianz mit der SWX identifiziert, die sich über den betrachteten Zeitraum durchweg positiv entwickelt und wesentlich zum Geschäftserfolg beigetragen hat. Die Eurex Allianz hat als Treiber der Allianzfähigkeit der Deutschen Börse gewirkt und die Reputation im Bereich von strategischen Allianzen gesteigert. Jörg Franke, Vorstandsmitglied der Deutschen Börse, erkannte 1998 in Zusammenhang mit der erfolgreichen Eurex Allianz, eine Verbesserung der Allianzfähigkeit, die aus den langjährigen Bemühungen um strategische Allianzen heraus resultiert.⁴ Experte 1 erklärt, „Eurex hat eine Magnetwirkung und das Potenzial der Deutschen Börse [für strategische Allianzen] erhöht. Weitere Anfragen nach strategischen Allianzen waren die Folge.“⁵ Weiterhin meint er, „Eurex stellt einen wichtigen Erfolg für die Deutsche Börse dar.“⁶ Er stellt fest, dass „[d]er letzte erfolgreiche Wachstumsschub [der Deutschen Börse] mit Eurex begründet [ist]. Nachfolgende Projekte wie Eurex US waren dagegen nicht erfolgreich.“⁷ Auch Experte 2 er-

¹ Vgl. Helfat, Peteraf (2003), S. 1003; Rothaermel, Deeds (2006), S. 454.

² Vgl. Proff (2006), S. 74.

³ Vgl. Bassanini, Dosi (2001), S. 50.

⁴ Vgl. Kutzer (1998b), S. 50.

⁵ Kupke (11.04.2008).

⁶ Kupke (11.04.2008).

⁷ Kupke (11.04.2008).

läutert, „[p]ositiv lässt sich Eurex identifizieren. Negativ lassen sich häufige Bemühungen um die LSE einschätzen, die nicht zum Ziel geführt haben. Auch in den USA waren die Bemühungen negativ.“¹

Als weiteres bedeutendes Ereignis wird das Scheitern der a/c/e Allianz gesehen. So erläutert Experte 1, dass „[h]ier Wechsel bei den Verantwortlichen, sowohl bei Eurex als auch bei CBoT, zu einem Misserfolg geführt [haben]. Entscheidungsträger sind bei strategischen Allianzen wichtig und haben in diesem Fall den Strategiewechsel herbeigeführt. Dieser führte zu „go alone“ und dann zu Eurex US und hat sinkende Preise [für Wertpapiertransaktionen] im amerikanischen Markt ausgelöst. CBoT hat Clearinghouse verlassen. Man kann sagen, dass der Merger zwischen CBoT und CME ein indirektes Resultat des Vorgehens der Deutschen Börse ist.“² Experte 1 konstatiert, „[d]ie Kooperation a/c/e [...] hat dazu geführt, dass in Amerika bislang nicht Fuß gefasst werden konnte.“ In diesem Kontext erläutert Experte 3, dass er „als Außenstehender Eurex US als Fehlentscheidung wahr[nimmt] und [vermutet], dass die Lage falsch eingeschätzt wurde. Es ist sehr schwierig, in einem fremden Markt ausschließlich über Preise Marktanteile gewinnen zu wollen. Die etablierten Börsen haben sofort mit Preissenkungen reagiert.“³ Zu einem Rückgang der strategischen Allianzen hat das Scheitern von a/c/e jedoch nicht geführt.

¹ Kupke (23.05.2008).

² Kupke (11.04.2008). Die Bedeutung von Führungswechseln scheint einen wichtigen Einfluss zu haben. Zu diesem Phänomen siehe auch Oesterle (2002), S. 106.

³ Kupke (04.06.2008).

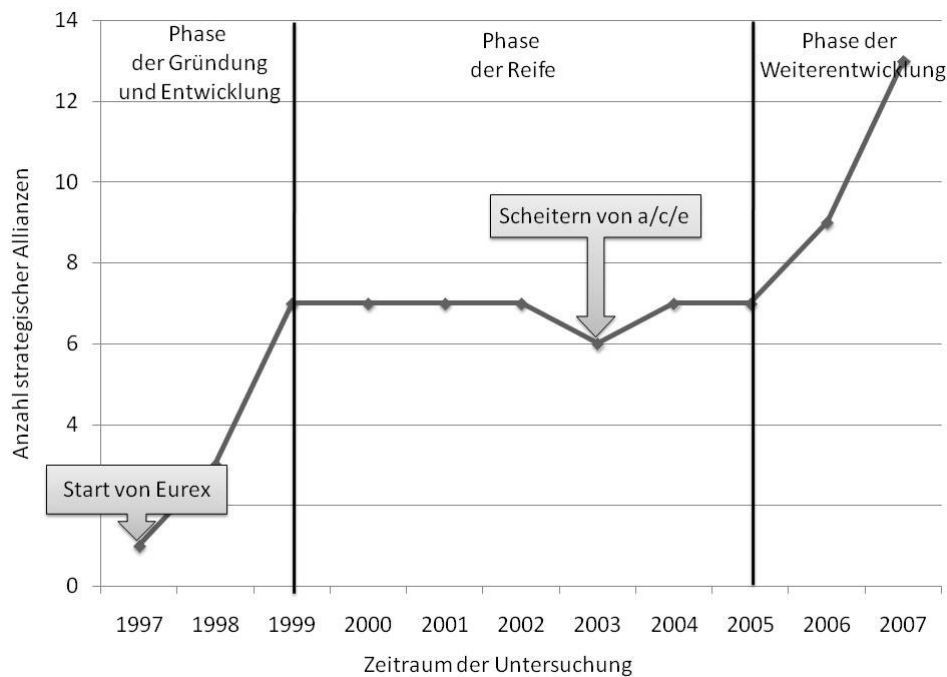


Abb. 121: Phasen der Allianzfähigkeit der Deutschen Börse

Exploration und Exploitation

Die strategischen Allianzen werden hinsichtlich ihres Fokus (Exploitation oder Exploration) bewertet. In diesem Zusammenhang stellt de Man dar, dass Allianzfähigkeit sowohl Exploitation als auch Exploration unterstützen kann.¹ So sieht Experte 1 zwei unterschiedliche Ziele der strategischen Allianzen der Deutschen Börse, „[t]eilweise zielen strategische Allianzen auf die Auslastung der Infrastruktur [...] und teilweise auf die Erschließung neuer Märkte.“² Experte 3 stimmt dieser Aussage zu, „[die] strategischen Allianzen [der Deutschen Börse] haben unterschiedliche Ziele, so existieren technikorientierte Allianzen mit den Börsen Dublin, Wien und Sofia. Hier geht es um die Optimierung der Auslastung der bestehenden Technologien.“³ Daher werden strategische Allianzen, die die Steigerung der Auslastung der vorhandenen technischen Infrastruktur als Ziel haben, als exploitativ eingeschätzt, während strategische Allianzen mit dem Ziel, neue Märkte zu erschließen als explorativ bewertet werden.

Bei der Unterscheidung zwischen Exploitation und Exploration lässt sich feststellen, dass zu Beginn der Betrachtungszeitraums bis 1999 die strategischen Allianzen explorative Ziele ver-

¹ Vgl. de Man (2001), S. 68-69.

² Kupke (11.04.2008).

³ Kupke 04.06.2008

folgen, anschließend werden bis 2002 exploitative Allianzen bevorzugt. Zum Ende des Betrachtungszeitraums, ab 2003, dominieren erneut explorative strategische Allianzen.

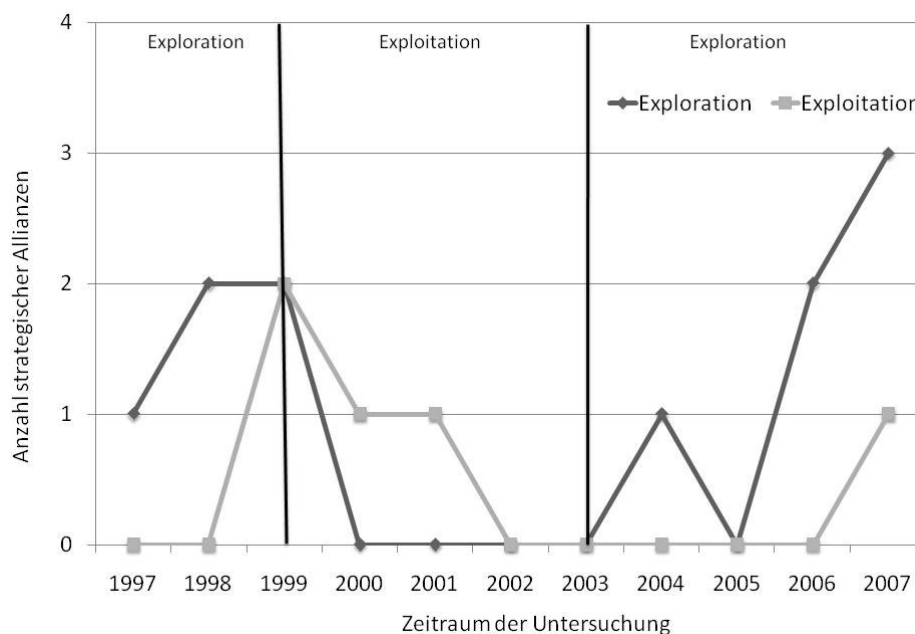


Abb. 122: Exploration und Exploitation strategischer Allianzen der Deutschen Börse

Analog zu der Arbeit von Karim und Mitchell über die Konsequenzen von Akquisitionen kann auch bei strategischen Allianzen belegt werden, dass Exploitation pfadabhängig wirkt, während Exploration eine pfadbrechende Wirkung hat.¹ Dementsprechend kann gefolgert werden, dass der Fokus auf Exploitation, der ab 2000 überwiegt, auch ein Faktor bei dem Übergang zur Phase der Reife ist, die in der Entwicklung der Allianzfähigkeit nachgewiesen wird. Die Präsenz von Exploration und Exploitation belegt auch einen engen Zusammenhang zwischen strategischen Allianzen und der Absorptionskapazität der Deutschen Börse. So tragen die strategischen Allianzen dazu bei, neue Möglichkeiten in der Wettbewerbsumwelt wahrzunehmen, beispielsweise die Eurex Allianz, über die die Deutsche Börse Chancen im internationalen Terminmarkt erschlossen hat.

Europäische und internationale Allianzen

Bei der Betrachtung der Herkunft der Allianzpartner der Deutschen Börse zeigt sich, dass zunächst Partner aus Europa überwiegen, im Fall der SWX sogar aus dem deutschsprachigen Raum. Internationale Allianzen mit dem Fokus auf den asiatischen Markt dominieren ab 2004

¹ Vgl. Karim, Mitchell (2003), S. 226–227.

und haben insbesondere im Jahr 2007 ein deutliches Übergewicht. Legt man die vorgeschlagene Einstufung der Allianzfähigkeit von Heimeriks zugrunde, zeigt dies deutlich den Aufbau dieser Fähigkeit der Deutschen Börse.¹ Wie erwartet, wird Allianzfähigkeit zunächst anhand von Partnern aus dem nationalen und europäischen Umfeld gebildet und anschließend auf die internationale Ebene ausgeweitet. Analog zu Heimeriks verfügt die Deutsche Börse bis 1998 über eine Allianzfähigkeit der Stufe 1 (National) bis Stufe 2 (Europa) und erst ab 2004 erfolgt die Weiterentwicklung in Richtung Stufe 3 (International).

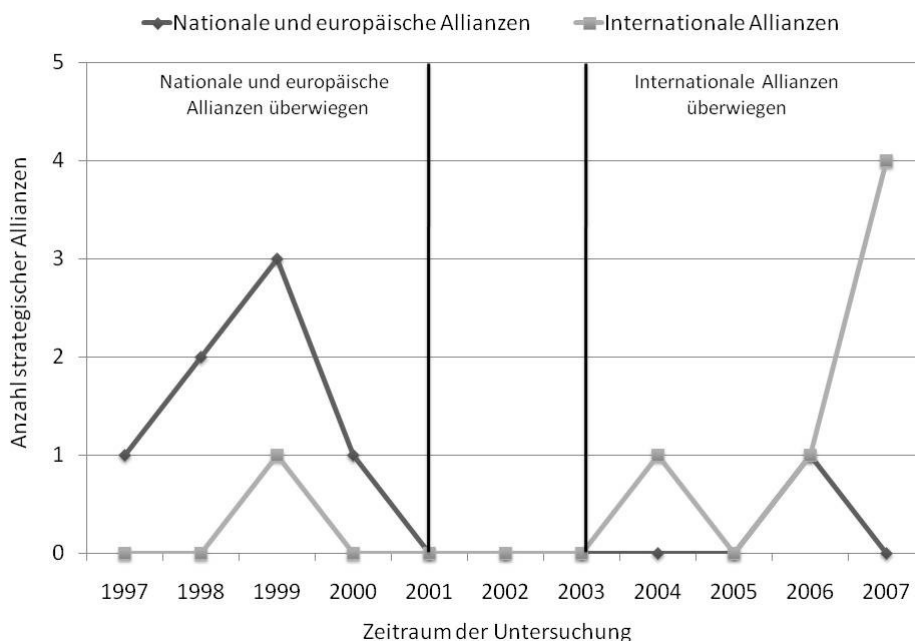


Abb. 123: Nationale, europäische und internationale Allianzen der Deutschen Börse

Diese Entwicklung wird auch von Experten entsprechend beurteilt. So erläutert Experte 2, dass „strategische Allianzen mittlerweile besonders international ausgerichtet [sind].“² Auch Experte 3 sieht aus aktueller Perspektive „im Schwerpunkt internationale Allianzen.“³

Co-opetition

Die Experten verweisen übereinstimmend auf eine Präsenz von Co-opetition bei den strategischen Allianzen der Deutschen Börse. Experte 3 sieht sie als „präsenes Phänomen und am Beispiel der SWX erkennbar. Hier existiert eine Wettbewerbssituation im Kassamarkt sowie

¹ Vgl. Heimeriks, Schreiner (2002), S. 18; Heimeriks et al. (2007), S. 388.

² Kupke (23.05.2008).

³ Kupke (04.06.2008).

eine Kooperation im Terminmarkt.“¹ Experte 1 fügt hinzu, dass „Wettbewerb und Kooperation selten parallel [existieren], allerdings kommt es häufig zu Konkurrenzsituationen. Co-opetition ist auf dem Derivatemarkt präsenter als auf dem Kassamarkt. Häufig wird eigenes Listing als Alternative zu Kooperation erwogen.“²

Ausprägung der Allianzfähigkeit

Das im fünften Kapitel entwickelte Modell zu Allianzfähigkeit wurde in den Experteninterviews überprüft und die erwarteten Zusammenhänge und Elemente konnten bestätigt werden, wie nachfolgende Ausführungen der befragten Experten belegen.

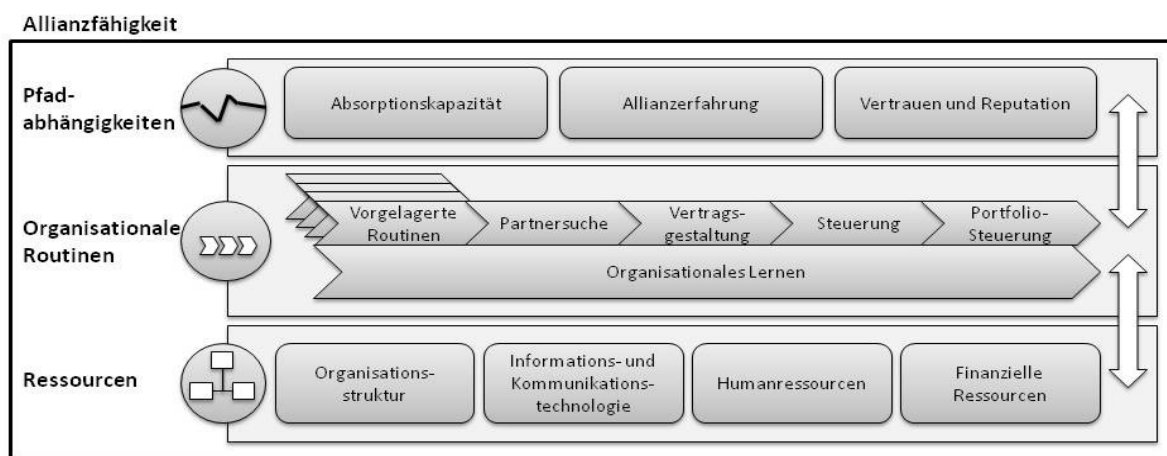


Abb. 124: Allianzfähigkeit

Die Auswertung der Experteninterviews belegt, dass sich der Verlauf des Aufbaus der Allianzfähigkeit auch in organisationalen Routinen (Processes) der Deutschen Börse widerspiegelt. So erläutert Experte 1, dass es „ein strukturiertes Vorgehen bei strategischen Allianzen [gibt]. Die Deutsche Börse führt ein industrielles Benchmark durch und screent potenzielle Partnerunternehmen. Es gibt eine intensive Researchtätigkeit.“³ Auch Experte 2 erklärt, „[e]s erfolgt eine strukturierte Auswahl bei strategischen Allianzen.“⁴ Diese Aussagen belegen, dass vorgelagerte Routinen ausgeführt werden und darüber hinaus auch eine Routine der Partnersuche existiert. Die Routinen der Vertragsgestaltung und Steuerung können über die

¹ Kupke (04.06.2008).

² Kupke (11.04.2008).

³ Kupke (11.04.2008).

⁴ Kupke (23.05.2008).

geführten Experteninterviews nicht nachgewiesen werden, eine Existenz ist jedoch zu vermuten, da beide zur Durchführung von strategischen Allianzen notwendig sind. Eine Portfoliosteuerung kann in der Deutschen Börse ebenfalls nicht belegt werden, darüberhinaus kann auf die Existenz durch Beobachtungen nicht rückgeschlossen werden. Unter Umständen war eine Portfoliosteuerung aufgrund der überschaubaren Zahl strategischer Allianzen bislang nicht notwendig und stellt eine zukünftige Weiterentwicklung der Allianzfähigkeit dar. Demgegenüber kann das Wirken von organisationalem Lernen erkannt werden, da die dargestellte Entwicklung der Allianzfähigkeit selbst als Beleg angeführt werden kann.

Zur Organisationsstruktur und Humanressourcen (Positions) erklärt Experte 1, dass „[d]ie Deutsche Börse interne Spezialisten zu Allianzen in der Strategieabteilung [hat]. Die Strategieabteilung ist sowohl bei Seifert als auch bei Francioni direkt am Vorstandsvorsitzenden aufgehängt.“¹ Experte 2 bestätigt dies, schränkt jedoch etwas ein: „Die Deutsche Börse verfügt über eine Strategieabteilung, allerdings gibt es viele Aufgabenüberschneidungen zwischen verschiedenen Abteilungen.“² Er erklärt, dass „[d]ie Deutsche Börse interne Spezialisten zu Allianzen [hat].“³ Experte 3 vermutet, dass „die Deutsche Börse externe Berater nutz[t], wenn sich Möglichkeiten ergeben.“⁴ Die Verantwortung für strategische Allianzen sieht Experte 3 „auf der Vorstandsebene.“⁵ Experte 1 verweist zusätzlich auf „opportunitätsgetriebene Aktionen, teilweise über persönliche Kontakte“⁶ und gibt somit einen Hinweis auf die Bedeutung der persönlichen Netzwerke der Führungskräfte innerhalb der Allianzfähigkeit. Im Bezug auf andere Ressourcen sieht Experte 1 „das Netzwerk der Deutschen Börse [als] wertvolle Ressource.“⁷ Darüberhinaus verweist er auf die „technisch hochwertige Plattform“⁸ der Deutschen Börse, die er als Wettbewerbsvorteil einstuft. Diese Einschätzung korrespondiert mit der anderer Experten, die die IKT, insbesondere das Xetra System, als wichtige Ressource identifizieren.⁹

¹ Kupke (11.04.2008).

² Kupke (23.05.2008).

³ Kupke (23.05.2008).

⁴ Kupke (04.06.2008).

⁵ Kupke (04.06.2008).

⁶ Kupke (11.04.2008).

⁷ Kupke (11.04.2008).

⁸ Kupke (11.04.2008).

⁹ Vgl. Benders (2006), S. 26; Dietl et al. (2001), S. 95; Schmidt, Grote (2005), S. 16.

Die Bedeutung finanzieller Ressourcen innerhalb der Allianzfähigkeit kann nicht direkt durch Aussagen oder Beobachtungen belegt werden, allerdings scheint für einige strategische Allianzen erheblicher finanzieller Aufwand getätigt worden zu sein, so wird als ein Grund für das Scheitern der a/c/e Allianz angeführt, dass die CBoT nicht bereit war, den finanziellen Aufwand weiter zu tragen.

In Bezug auf die Ressource Reputation merkt Experte 1 an, dass diese „eine hohe Rolle bei strategischen Allianzen [spielt]. Insbesondere Eurex hat enorme Auswirkungen auf spätere strategische Allianzen gehabt und hohe Reputation bei der Deutschen Börse in diesem Bereich aufgebaut.“¹ So konstatiert Experte 2, „[d]ie Reputation der Deutschen Börse ist gut. Aufgrund der Marktposition und ihrer Größe ist sie ein wichtiger potenzieller Partner.“² Experte 3 erläutert, „Vertrauen ist wichtig. Misstrauen ist keine Basis für eine Zusammenarbeit.“³ Er führt weiter aus, dass „[e]rfolgreiche Allianzen zu neuen Initiativen in Richtung strategischer Allianzen [führen].“⁴ Dies kann als Verweis auf die Allianz Erfahrung gewertet werden. „Aufgrund der vielen Versuche sollte die Erfahrung [in Bezug auf strategische Allianzen bei] der Deutschen Börse hoch sein.“, erläutert Experte 2.⁵

Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass es der Deutschen Börse in dem betrachteten Zeitraum gelungen ist, Allianzfähigkeit aufzubauen. Die einzelnen Komponenten dieser Fähigkeit, die in Kapitel fünf herausgearbeitet wurden, können durch die Aussagen der Experten überwiegend bestätigt werden.

Erfolg von Allianzfähigkeit

Grundsätzlich ist zu erwarten, dass Allianzfähigkeit in der internationalen Börsenindustrie eine hohe Bedeutung zukommt. Strategische Allianzen sind eines der wichtigsten Instrumente, über die Einfluss auf den Konsolidierungsprozess ausgeübt werden kann. Dementsprechend benötigen Börsen die Fähigkeit, geeignete Partner zu identifizieren, strategische Allianzen aufzubauen und zu steuern, beschreibt die Unternehmensberatung Accenture in einer

¹ Kupke (11.04.2008).

² Kupke (23.05.2008).

³ Kupke (04.06.2008).

⁴ Kupke (04.06.2008).

⁵ Kupke (23.05.2008).

Studie.¹ Dies ist unabhängig von der Frage, ob Börsen über strategische Allianzen exploitative oder explorative Ziele verfolgen.²

Die Existenz von Allianzfähigkeit lässt noch keine Aussage über den Beitrag zum Unternehmenserfolg zu. So weist auch Experte 3 darauf hin, dass der „Benchmark“³ entscheidend ist. Zwar hat die Deutsche Börse eine Allianzfähigkeit entwickelt, die anscheinend in der Börsenindustrie notwendig ist, jedoch gelingt die Unterstützung von Wettbewerbsvorteilen nur, wenn diese ausgeprägter ist als bei Konkurrenten. In den Interviews wurden die Experten nach einer Einschätzung der Allianzfähigkeit der Deutschen Börse auf einer Skala von 1-3 befragt (1 = gering ausgeprägte Allianzfähigkeit; 3 = hoch ausgeprägte Allianzfähigkeit, korrespondierend mit den drei Ebenen von Allianzfähigkeit, die Heimeriks darstellt). Experte 3 sieht die Allianzfähigkeit „eher bei drei, als bei zwei“.⁴ Experte 2 schätzt diese ebenfalls „hoch“ (bei 2,5) ein, ebenso Experte 1.⁵ Schmidt und Grote widersprechen dieser Einschätzung und sehen bei der Deutschen Börse nur geringe Fähigkeiten bei strategischen Allianzen und Fusionen.⁶

Eine Einordnung in den Kontext der Börsenindustrie relativiert die Bedeutung der Allianzfähigkeit der Deutschen Börse. Experte 3 erläutert, dass „[d]ie Deutsche Börse nicht erfolgreicher [agiert] als andere Börsen. So ist beispielsweise Euronext als Kooperation mehrerer selbstständiger Börsen sehr erfolgreich. Euronext konnte trotz formeller Unabhängigkeit einen gemeinsamen Markt verwirklichen.“⁷ So erläutert Experte 1, dass „[d]ie Deutsche Börse nicht so flexibel [agiert] wie Euronext. Euronext hat geschickter integriert und ist schrittweise vorgegangen. Flexibilität ist ein wichtiger Faktor.“⁸ Er ergänzt, die „CME ist überall präsent und agiert in der Regel schneller als die Deutsche Börse“ und führt weiter aus, dass „die Deutsche Börse, verglichen mit Wettbewerbern, weniger Erfolg bei strategischen Allianzen [hat]. Meine persönliche Meinung ist, dass CME erfolgreicher ist, da mehr Risiko eingegangen wird.“⁹ Experte 2 schätzt die Situation ähnlich ein, „[i]nsgesamt hat die Deutsche Börse

¹ Vgl. Accenture (2001), S. 5.

² Vgl. Accenture (2001), S. 5.

³ Kupke (04.06.2008).

⁴ Kupke (04.06.2008).

⁵ Kupke (23.05.2008); Kupke (11.04.2008).

⁶ Vgl. Schmidt, Grote (2005), S. 16.

⁷ Kupke (04.06.2008).

⁸ Kupke (11.04.2008).

⁹ Kupke (11.04.2008).

nicht glücklich agiert. Aufgrund von Eigen- und Fremdverschulden, wie im Fall mit der LSE, hat sich die Position der Deutschen Börse verschlechtert und man hat viele Chancen ausgelassen.“¹ Auch andere Experten kritisieren, dass Möglichkeiten, etwa eine weitere Verbreitung des Xetra Systems über strategische Allianzen, ungenutzt geblieben sind.² Experte 1 verweist auf externe Faktoren, die strategische Allianzen erschweren und erklärt „[i]n Asien existieren Probleme wegen der strengen nationalen Regulierung der Märkte.“³ Im Hinblick auf die Möglichkeit, die Konsolidierung der Börsenindustrie über strategische Allianzen oder M&A mit zu beeinflussen, verweist Experte 3 darauf, dass „[m]ittlerweile keine externen Partner mehr verfügbar [sind], die diese Möglichkeit zulassen würden.“⁴

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass es der Deutschen Börse gelungen ist, im Rahmen ihrer Wachstumsstrategie eine Allianzfähigkeit zu entwickeln, die durch den Eurex Erfolg sehr schnell aufgebaut werden konnte und sich anschließend verfestigt hat und zunehmend in Richtung internationale Allianzen wirkt, die einen explorativen Fokus haben. So belegen auch Draulans et al., dass mit steigender Anzahl der Allianzen, auch die Erfolgswahrscheinlichkeit zunimmt.⁵ Allerdings ist einzuschränken, dass Wettbewerber, insbesondere Nasdaq-Euronext und CME teilweise erfolgreicher agieren, so dass eine höhere Allianzfähigkeit zu vermuten ist. In Relation zu den Konkurrenten scheint die Allianzfähigkeit der Deutschen Börse daher nicht stärker ausgeprägt zu sein. Eine Untersuchung des IBM Institute for Business Value über die Börsenindustrie im Jahr 2015 prognostiziert eine weitere Zunahme der Bedeutung strategischer Allianzen für Börsen.⁶ Daraus ist abzuleiten, dass die Allianzfähigkeit der Deutschen Börse, die sich derzeit in einer Phase der Erneuerung befindet, für das Unternehmen an Bedeutung gewinnen wird.

6.3.4 Einschränkungen

Die Fallstudienuntersuchung zur Allianzfähigkeit der Deutschen Börse unterliegt mehreren Einschränkungen. Die Untersuchung ist der allgemeinen Kritik an Fallstudien ausgesetzt, dass die Ergebnisse aus Fallstudien nicht zwangsläufig generalisierbar sind und stets der Subjektivität unterliegen.

¹ Kupke (23.05.2008).

² Vgl. Benders (2006), S. 26.

³ Kupke (11.04.2008).

⁴ Kupke (04.06.2008).

⁵ Vgl. Draulans et al. (2003), S. 155.

⁶ Dence et al. (2006), S. 13–14.

vität des untersuchenden Wissenschaftlers unterliegen.¹ Dieser Kritik ist zunächst zuzustimmen, so weist auch Eisenhardt auf das Problem der Generalisierbarkeit hin und merkt an, dass theoretische Ansätze, die aus Fallstudien erarbeitet werden, idiosynkratisch sein können.² Die vorliegende Fallstudie weist einen deskriptiven Charakter auf und verfolgt als Ziel die Erklärung von Allianzfähigkeit, so dass eine Generalisierung aus der Fallstudie heraus nicht angestrebt wird.³ Im Rahmen der Untersuchung der Allianzfähigkeit der Deutschen Börse wird ein spezieller Fall und dementsprechend eine idiosynkratische Ausprägung von Allianzfähigkeit analysiert. Auch Doz merkt an, dass in Zusammenhang mit strategischen Allianzen keine einheitlichen Prozesse existieren und jedes Unternehmen individuelle Prozesse und Strukturen entwickelt.⁴ Allerdings ermöglicht die Kombination der Fallstudie in Verbindung mit den theoretischen Ausführungen im fünften Kapitel eine eingeschränkte Generalisierbarkeit.⁵ Diese Verknüpfung der Fallstudie mit bestehender wissenschaftlicher Literatur gewährleistet auch die interne wie externe Validität von Fallstudien.⁶

Es ist allerdings anzumerken, dass die Börsenindustrie einen sehr speziellen Hintergrund bietet, der aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität und der verschiedenen spezifischen Effekte (Skaleneffekte, Pfadabhängigkeiten) nur einen eingeschränkten Transfer der Erkenntnisse auf andere Industrien zulässt.

Im Rahmen der Untersuchung wurden verschiedene Quellen herangezogen, um dem Anspruch der Triangulation zu genügen und Fehler zu minimieren. Dennoch ist nicht auszuschließen, dass einzelne Ereignisse durch die herangezogenen Datenbanken nicht abgedeckt und daher nicht in der Fallstudie berücksichtigt wurden. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass diese Fälle das Ergebnis der Untersuchung nicht in Frage stellen würden.

¹ Vgl. Hamel et al. (2000), S. 23; Henderson, Mitchell (1997), S. 6.

² Vgl. Eisenhardt (1989), S. 547. Auch Kelle verweist bei qualitativen Untersuchungen auf die Problematik, dass Wissenschaftler sich zu stark auf den Einzelfall konzentrieren und die Generalisierbarkeit vernachlässigen. Vgl. Kelle (2007), S. 140.

³ Vgl. Stake (1995), S. 4. Dennoch sollte eine Fallstudie repräsentativ sein.

⁴ Vgl. Doz et al. (2000), S. 255.

⁵ Vgl. Denzin (2000), S. 914–915.

⁶ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 545. Damit wird auch der Kritik von Schäffer und Brettel vorgebeugt, die kritisieren, dass die Qualität von Fallstudien häufig nicht angemessen sichergestellt wird. Vgl. Schäffer, Brettel (2005), S. 45.

7 Fazit

„How firms compete is a core element of a capitalist economy. As such, research on competitive dynamics will continue to play an important part in understanding a firm's behaviour in its changing environment.“¹

Ausgehend von der Forschungsmotivation warum Unternehmen hinsichtlich strategischer Allianzen hohe Unterschiede in ihren Erfolgsraten aufweisen, wird in der vorliegenden Arbeit Allianzfähigkeit als bedeutende organisationale Fähigkeit für Unternehmen unter dynamischen Wettbewerbsbedingungen betrachtet. Es wird herausgearbeitet, dass strategische Allianzen als Antwort von Unternehmen auf eine höhere Wettbewerbsdynamik in vielen Branchen gewertet werden können. Strategische Allianzen werden charakterisiert und in ihren unterschiedlichen Formen und Ausprägungen dargestellt. Anschließend erfolgt eine Betrachtung der theoretischen Ansätze des strategischen Managements und eine Diskussion ihres Erklärungspotenzials für die Forschungsmotivation. Dabei wird zunächst eine empirische Literaturanalyse vorgenommen, die Zusammenhänge zwischen den theoretischen Ansätzen aufzeigt und belegt, dass der fähigkeitsorientierte Ansatz aktuell in der wissenschaftlichen Diskussion des strategischen Managements im Mittelpunkt steht. Dieser Ansatz erscheint als besonders geeignet, die motivierende Fragestellung und die abgeleiteten Forschungsfragen, aus welchen Prozessen und Strukturen Allianzfähigkeit in Unternehmen besteht und wie sie sich in Unternehmen entwickelt, zu beantworten. Traditionelle Erklärungsansätze können diese Fragen nur unzureichend klären, da interne Prozesse von Unternehmen nur wenig in die Betrachtungen integriert sind. Da der fähigkeitsorientierte Ansatz eine neue Erklärungsperspektive darstellt, wird er in einem eigenen Kapitel detailliert dargestellt und diskutiert. Das Konzept der dynamischen Fähigkeiten von Teece et al. bildet die theoretische Grundlage für die Betrachtung.² Darauf baut die Beschreibung von Allianzfähigkeit auf, in der die Begründung für die unterschiedlichen Erfolgsraten bei strategischen Allianzen von Unternehmen gesehen wird. Mit Bezug auf die vielfältige Literatur zu strategischen Allianzen und zum fähigkeitsorientierten Ansatz wird ein Modell entwickelt, das Allianzfähigkeit repräsentiert. Dieses Modell bildet die Grundlage für die empirische Untersuchung der Allianzfähigkeit der Deutschen Börse.

Das Vorgehen in dieser Arbeit entwickelt zum einen den fähigkeitsorientierten Ansatz weiter, indem strategische Allianzen stärker berücksichtigt werden und soll zum anderen durch ein

¹ Vgl. Ketchen et al. (2004), S. 799.

² Vgl. Teece et al. (1997), S. 530.

besseres Verständnis von Allianzfähigkeit auch einen Beitrag für die Unternehmenspraxis leisten. Wetzel et al. kritisieren allgemein, dass wissenschaftliche Erklärungsansätze entweder komplexe empirische Beschreibungsversuche darstellen oder zu sehr auf die Theorie fokussiert sind.¹ Um diesem entgegen zu wirken, folgt auf die theoretische Beschreibung von Allianzfähigkeit eine Fallstudie, die sowohl zur Illustration als auch zur Überprüfung dient. Da bislang zu Allianzfähigkeit ausschließlich quantitative empirische Untersuchungen oder theoretische Beiträge existieren, sieht auch Schilke in der Durchführung einer Fallstudie einen signifikanten Mehrwert in der Forschung zu Allianzfähigkeit.²

7.1 Beitrag zur Weiterentwicklung des fähigkeitsorientierten Ansatzes

Winter kritisiert, dass sich die Wirtschaft schneller verändert und anpasst als Wirtschaftswissenschaftler ihre Einstellungen.³ Der fähigkeitsorientierte Ansatz scheint die Möglichkeit zu bieten, zu den Entwicklungen in Unternehmen und der Wettbewerbsumwelt aufzuschließen. Die unterschiedlichen Terminologien zu organisationalen Fähigkeiten, organisationalen Routinen, individuellen Fähigkeiten und organisationalen Kompetenzen werden in dem vorliegenden Beitrag vereinheitlicht. Indem mit Allianzfähigkeit eine dynamische Fähigkeit näher untersucht und spezifiziert wird, erfolgt eine detaillierte Beschreibung und Definition einer spezifischen organisationalen Fähigkeit, wie sie Stoll und Schäffer einfordern.⁴ Außerdem wird die Entwicklung von Allianzfähigkeit betrachtet und damit der Aufbau einer dynamischen Fähigkeit untersucht. Der Aufbau von Allianzfähigkeit wird im Kontext zur Unternehmensentwicklung und zu Veränderungen in der Wettbewerbsumwelt betrachtet. Diese Untersuchungsmethodik stellt nach Proff eine notwendige Erweiterung der Forschung im fähigkeitsorientierten Ansatz dar.⁵

Weiterhin erfolgt eine Betrachtung der Entwicklung dieser Fähigkeit anhand einer Fallstudie, wodurch eine stärkere empirische Forschung innerhalb des fähigkeitsorientierten Ansatzes unterstützt wird.

Darüberhinaus wird die Betrachtung der Unternehmensgrenzen innerhalb des Ansatzes ergänzt, indem Allianzfähigkeit als Fähigkeit gesehen wird, die die Unternehmensgrenzen ver-

¹ Vgl. Wetzel et al. (2005), S. 4.

² Vgl. Schilke (2007a), S. 243.

³ Vgl. Winter (1988), S. 179.

⁴ Vgl. Stoll, Schäffer (2006), S. 292–293.

⁵ Vgl. Proff (2007), S. 157.

ändert und durchlässig macht. Durch sie werden externe Ressourcen und Fähigkeiten zugänglich. Die vorliegende Arbeit integriert das Forschungsfeld zu strategischen Allianzen in den fähigkeitsorientierten Ansatz. Es wird aufgezeigt, welche Rolle organisationale Fähigkeiten bei dem Aufbau strategischer Allianzen spielen und wie diese im Unternehmen verankert sind. Damit wird eine Grundlage geschaffen, neben Wettbewerbsstrategien, künftig auch Kooperationsstrategien aus dem fähigkeitsorientierten Ansatz heraus untersuchen zu können.

7.2 Beitrag für die Unternehmenspraxis

Tung konstatiert, dass strategische Allianzen mittlerweile fast alle Unternehmen berühren.¹ Diese haben sich als wichtiges Instrument etabliert, um auf die wachsende Dynamik in vielen Wettbewerbsumwelten zu reagieren. Dementsprechend hoch ist das Interesse an einer Maximierung des Erfolgs durch strategische Allianzen. Bislang wurde zu diesem Thema keine zusammenhängende Betrachtung der ablaufenden Prozesse in Unternehmen aus wissenschaftlicher Perspektive durchgeführt. Beiträge fokussierten überwiegend auf einzelne Aspekte. Die wissenschaftliche Betrachtung von Allianzfähigkeit integriert verschiedene Prozesse und Strukturen und erhöht damit die Transparenz des Erfolgs und Misserfolgs strategischer Allianzen. Die Entwicklung und Steuerung strategischer Allianzen erfordert Verständnis der ablaufenden Prozesse.² Aus der vorliegenden Arbeit lassen sich verschiedene Hinweise für die Unternehmenspraxis ableiten.

Wichtig ist die ganzheitliche Betrachtung von Allianzfähigkeit als pfadabhängigen Prozess, in dem verschiedene Komponenten zusammenwirken. In der theoretischen Betrachtung und der Fallstudie zeigt sich, dass Allianzfähigkeit einem Entwicklungsprozess unterliegt und nicht zeitnah aufgebaut werden kann. Allianzfähigkeit bedingt einen zeitintensiven Aufbau, der durch die Unternehmensführung aktiv unterstützt werden sollte. Darüber hinaus scheint es von Bedeutung zu sein, die Strukturen und ablaufenden Prozesse innerhalb des Unternehmens zu belassen, also strategische Allianzen nicht ausschließlich über externe Berater aufzubauen. Diese können den Aufbau von Allianzfähigkeit unterstützend begleiten und es ist zu vermuten, dass sie die Entwicklung dieser beschleunigen. Für einige Prozesse, wie etwa die Vertragsverhandlung, erscheint die Einbindung externer Berater sinnvoll. Dennoch wird durch

¹ Vgl. Tung (2003), S. 4.

² Vgl. Cools, Roos (2005), S. 6.

eine zu starke Einbindung die Entwicklung der internen Prozesse und Strukturen nicht ausreichend unterstützt.

Die Entwicklung und Ausprägung von Allianzfähigkeit kann durch den Aufbau geeigneter Strukturen mit klaren Zuständigkeiten und eine gezielte Unterstützung des organisationalen Lernens erfolgen. Beispielhafte Maßnahmen sind die Einrichtung von Best-Practice Beispielen, Datenbanken, Benchmarks sowie die Förderung des Erfahrungsaustauschs innerhalb des Unternehmens. Die vorliegende Arbeit ist damit ein Ausgangspunkt für ein Management der Fähigkeitsentwicklung.

7.3 Forschungsperspektiven

Greift man die Überlegungen von Kirsch et al. einer fallbasierten Forschung aus der Einleitung dieser Arbeit wieder auf, so bietet die Falluntersuchung der Deutschen Börse einen ersten Schritt zur Untersuchung von Allianzfähigkeit.¹ Eine Weiterentwicklung aus Sicht der Methodik stellen weitere Fallstudien innerhalb der gleichen Industrie und ein folgender Vergleich mit anderen Branchen dar, wie sie auch Pettigrew bei zeitabhängigen Untersuchungen von Organisationen vorschlägt.² Durch die Untersuchung weiterer Börsen bezüglich ihrer Allianzfähigkeit ließe sich das Branchenniveau abbilden und ein Verhältnis der Allianzfähigkeit zwischen verschiedenen Konkurrenten sichtbar machen. Speziell von Untersuchungen über kontrastierende Fälle wäre ein weiterer Erkenntnisgewinn zu erwarten, wie Kelle anmerkt.³

Dies würde eine wünschenswerte Erweiterung darstellen, da aus der vorliegenden Untersuchung heraus bislang nur eingeschränkt Aussagen über die Zusammenhänge zwischen Allianzfähigkeit und Wettbewerbsvorteilen getroffen werden können.

Darüber hinaus sollten branchenübergreifende Fallstudien angestrebt werden, um das Niveau von Allianzfähigkeit zwischen Branchen vergleichen zu können. So belegen Häcki und Lighton, dass Allianzfähigkeit insbesondere in der Branche der neuen Medien notwendig ist.⁴ Ob ein unterschiedliches Niveau zwischen Branchen existiert, ist bislang jedoch nicht belegt.

¹ Vgl. Kirsch et al. (2007), S. 237.

² Vgl. Pettigrew (1990), S. 271.

³ Vgl. Kelle (2007), S. 142.

⁴ Vgl. Häcki, Lighton (2001), S. 30.

Weiterhin bietet die vorliegende Arbeit Anknüpfungspunkte, um die Bedeutung der eingebundenen Individuen stärker zu untersuchen. So wird Allianzfähigkeit bislang ausschließlich auf der Ebene des Unternehmens analysiert und diskutiert. Eine Analyse auf der Mikroebene der handelnden Individuen führt wahrscheinlich zu einem weiteren Erkenntnisgewinn, führen Abell et al. aus.¹ Ansatzpunkte wären die Untersuchung der Rolle der Vorstandsvorsitzenden oder der handelnden Führungskräfte innerhalb der strategischen Allianzen. Eine ähnliche Forschungsperspektive schlagen auch Zollo und Gottschalg vor, die als Aufgabe von zukünftigen Forschungsarbeiten die Einbeziehung von individuellem Lernen präferieren.²

¹ Vgl. Abell et al. (2007), S. 2.

² Vgl. Zollo, Gottschalg (2004), S. 33.

8 Literaturverzeichnis

- A. T. Kearney (Hg.) (2005): *Creating Value through Strategic Supply Management. 2004 Assessment of Excellence in Procurement.*
- Abell, Peter; Felin, Teppo; Foss, Nicolai Juul (2007): *Building Micro-Foundations for the Routines, Capabilities, and Performance Links.* Copenhagen Business School - Center for Strategic Management and Globalization. Frederiksberg, Denmark. (SMG WP 1/2007).
- Abernathy, William J.; Clark, Kim B. (1985): *Mapping the Winds of Creative Destruction.* In: *Research Policy*, Jg. 14, S. 3–22.
- Abernathy, William J.; Clark, Kim B.; Kantrow, Alan M. (1981): *The New Industrial Competition.* In: *Harvard Business Review*, H. September-October, S. 68–81.
- ABN AMRO (2007): *Börsen in Bewegung. Die Börsenlandschaft ist in Bewegung. Das zeigt die jüngste Übernahme der skandinavischen OMX durch die Nasdaq.* ABN AMRO. (Märkte&Zertifikate weekly, KW21).
- Abrahamson, Eric (2000): *Changing Without Pain.* In: *Harvard Business Review*, H. 4 (July - August), S. 75–79.
- Abrahamson, Eric (2004): *Kreativ zerstört.* In: *Wirtschaftswoche (MITSloan Management Review)*, H. 39, S. 86–88.
- Accenture (Hg.) (2001): *Leaving Safe Havens. The Acceleration Evolution of the European Stock Exchange Landscape.* Unter Mitarbeit von Susanne Klöß, Gabriele Holstein und Christoph Bauriedel et al. Sulzbach, Berlin, Düsseldorf, u. a. (2001-07-FSI-ST).
- Accenture (Hg.) (2006): *Stormy Waters Ahead. Stock Exchanges Are Heading Towards a Turbulent Future.* Unter Mitarbeit von Susanne Klöß, Eric Exner und Nikolaus Silli. Sulzbach, Berlin, Düsseldorf, u. a.
- Accenture; Economist Intelligence Unit (Hg.) (2006): *2006 Global M&A Survey. Executive Summary.* Accenture; The Economist.
- Acedo, Francisco José; Barroso, Carmen; Galan, Jose Luis (2006): *The Resource-based View Theory: Dissemination and Main Trends.* In: *Strategic Management Journal*, Jg. 27, S. 621–636.
- Ackermann, Josef (2001): *Internationale Kapitalmärkte der Zukunft - der Einfluß des Internet.* Deutsche Bank Research. (Economics, 22).
- Ackermann, Rolf (2003): *Die Pfadabhängigkeitstheorie als Erklärungsansatz unternehmerischer Entwicklungsprozesse.* In: Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (Hg.): *Strategische Prozesse und Pfade.* 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Managementforschung, 13): S. 225 – 255.
- Ackroyd, Stephen (2002): *The Organization of Business. Applying Organizational Theory to Contemporary Change.* Oxford, New York: Oxford University Press.
- Adam, Bernd G. (2006): *Börsenkonsolidierung - quo vadis?* In: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, H. 13, S. 10–12.
- Aderhold, Jens (2005): *Unternehmen zwischen Netzwerk und Kooperation. Theoretische und pragmatische Folgerungen einer übersehenen Unterscheidung.* In: Aderhold, Jens; Meyer, Matthias; Wetzel, Ralf (Hg.): *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen - Methoden - Anwendungsfelder.* Wiesbaden: Gabler, S. 113–142.

- Aderhold, Jens; Wetzel, Ralf (2005): Netzwerkmoderation. Grundprobleme und Gestaltungsvorschläge für ein handlungsfähiges Netzwerkmanagement. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Jg. 74, H. 1, S. 18–24.
- Adner, Ron; Helfat, Constance E. (2003): Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. In: Strategic Management Journal, Jg. 24, S. 1011–1025.
- Afriyie, Kofi (1988): A Technology-Transfer Methodology for Developing Joint Production Strategies in Varying Technological Systems. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 81–95.
- Afuah, Allan (2000): How Much Do Your Co-opetitors' Capabilities Matter in the Face of Technological Change? In: Strategic Management Journal, Jg. 21, S. 397–404.
- Ahlert, Dieter; Evanschitzky, Heiner; Wunderlich, Maren (2003): Kooperative Unternehmensnetzwerke: Nationale und internationale Entwicklungs- und Wachstumsperspektiven der Franchising. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 563–586.
- Ahuja, Gautam (2000a): Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 45, S. 425–455.
- Ahuja, Gautam (2000b): The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages. In: Strategic Management Journal, Jg. 21, S. 317–343.
- Akio, Tokuda (2004): The Logic of Strategic Alliances. In: Ritsumerian International Affairs, H. 2, S. 79–95.
- Albers, Sönke; Bisping, Dirk; Teichmann, Kai; Wolf, Joachim (2003): Management Virtueller Unternehmen. In: Albers, Sönke; Wolf, Joachim (Hg.): Management Virtueller Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 3–60.
- Alchian, Armen A. (1950): Uncertainty, Evolution and Economic Theory. In: Journal of Political Economy, Jg. 58, S. 211–221.
- Alchian, Armen A. (1953): Biological Analogies in the Theory of the Firm: Comment. In: American Economic Review, Jg. 53, H. 4, S. 600–604.
- Alchian, Armen A.; Demsetz, Harold (1973): The Property Right Paradigm. In: Journal of Economic History, Jg. 33, H. 1, S. 16–27.
- Aldrich, Howard (1999): Organizations Evolving. London, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Aldrich, Howard; Whetten, D. A. (1981): Organization-Sets, Action-Sets and Networks: Making the Most of Simplicity. In: Nystrom, Paul C.; Starbuck, William H. (Hg.): Handbook of Organizational Design. Adapting Organizations to Their Environments. New York: Oxford University Press (1), S. 385–408.
- Alich, Holger; Bastian, Nicole; Benders, Rolf; Kort, Katharina; Stock, Oliver (2006): In Paris wächst das Unbehagen. Die Internationalen Börsen wachsen zusammen, nur Frankfurt bleibt nach dem Rückzieher bei der Euronext allein. Und nun machen Großkunden noch Konkurrenz. In: Handelsblatt, Ausgabe 222, 16.11.2006, S. 26–27.

- Alich, Holger; Riecke, Torsten (2006): Sprung über den großen Teich. Die Zustimmung der Euronext-Aktionäre zur Fusion mit der New York Stock Exchange macht den Weg frei für die erste Weltbörse. In: Handelsblatt, Ausgabe 246, 20.12.2006, S. 2.
- Allen, Jeffrey W.; Phillips, Gordon M. (2000): Corporate Equity Ownership, Strategic Alliances, and Product Market Relationships. In: The Journal of Finance, Jg. 55, H. 6, S. 2791–2815.
- Álvarez Gil, María José; La Fé, Pedro González de (1999): Strategic Alliances, Organisational Learning and New Product Development: The Cases of Rover and Seat. In: R&D Management, Jg. 29, H. 4, S. 391–404.
- Alvarez, S. A.; Barney, Jay B. (2001): How Entrepreneurial Firms can Benefit from Alliances with Large Partners. In: The Academy of Management Executive, Jg. 15, H. 1, S. 139–148.
- Amburgey, Terry L.; Dacin, Tina; Singh, Jitendra V. (2000): Learning Races and Dynamic Capabilities. University of Toronto. Toronto, Canada. (Rotman Business Information Centre - Working Papers, 07/2000).
- Amburgey, Terry L.; Kelly, Dawn; Barnett, William P. (1993): Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 38, S. 51–73.
- Amelingmeyer, Jenny; Specht, Günter (2000): Wissensorientierte Kooperationskompetenz. In: Hammann, Peter.; Freiling, Jörg (Hg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Strategisches Kompetenzmanagement), S. 313–335.
- Amit, Raphael H.; Schoemaker, Paul J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rents. In: Strategic Management Journal, Jg. 14, S. 33–46.
- Anand, Bharat N.; Khanna, Tarun (2000): Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances. In: Strategic Management Journal, Jg. 21, H. 3, S. 295–315.
- Anand, Jaideep; Oriani, Raffaele; Vassolo, Roberto S. (2007): Alliance Activity as a Dynamic Capability: Search and Internationalization of External Technology. Herausgegeben von Academy of Management Conference. Philadelphia, USA. (11471).
- Anders, George (2000): Power Partners. The Early Internet Economy Involved Startups that Vowed to Render Corporate "Dinosaurs" Obsolete. (38). Online verfügbar unter www.fastcompany.com/magazine/38/models_Printer_Friendly.html, zuletzt geprüft am 10.04.2007.
- Anderson, Erin; Jap, Sandy (2005): Dunkle Seite. Warum so viele Allianzen von Unternehmen scheitern und wie sich das verhindern lässt. In: Wirtschaftswoche (MITSloan Management Review), H. 27, S. 89–91.
- Anderson, Philip; Tushman, Michael L. (1991): Managing Through Cycles of Technological Change. In: Research Technology Management, Jg. 34, H. 3, S. 26–31.
- Andreß, Ralf (2003): Deutsche Börse: Analysten erwarten Schub durch Eurex-Ableger. In: Die Welt, 22.12.2003.
- Andreu, Rafael; Ciborra, Claudio U. (1996): Organizational Learning and Core Capabilities Development: The Role of IT. In: Journal of Strategic Information Systems, Jg. 5, S. 111–127.
- Andrews, Kenneth R. (1987): The Concept of Corporate Strategy: Richard D Irwin.

- Anslinger, Patricia; Jenk, Justin (2004): Creating Successful Alliances. In: *Journal of Business Strategy*, Jg. 25, H. 2, S. 18–22.
- Ansoff, H. Igor (1966): *Management-Strategie*. München: Verlag Moderne Industrie.
- Antonelli, Christiano (1998): Localized Technological Change and the Evolution of Standards as Economic Institutions. In: Chandler, Alfred Dupont, Jr.; Hagström, Peter; Sölvell, Örjan (Hg.): *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford: Oxford University Press, S. 78–102.
- Aragón-Correa, J. Alberto; Sharma, Sanjay (2003): A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. In: *Academy of Management Review*, Jg. 28, H. 1, S. 71–88.
- Arend, Richard J. (2004): Volatility-based Effects on Shareholder Value: Alliance Activity in the Computing Industry. In: *Journal of Management*, Jg. 30, H. 4, S. 487–508.
- Arend, Richard J. (2006): SME - Supplier Alliance Activity in Manufacturing: Contingent Benefits and Perceptions. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 27, S. 741–763.
- Arend, Richard J.; Seale, Darryl A. (2005): Modeling Alliance Activity: An Iterated Prisoners' Dilemma with Exit Option. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 26, S. 1057–1074.
- Argote, Linda (2005): *Organizational Learning. Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*. New York: Springer.
- Argote, Linda; Darr, Eric (2000): Repositories of Knowledge in Franchise Organizations: Individual, Structural, and Technological. In: Dosi, Giovanni; Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (Hg.): *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford: Oxford University Press, S. 51–68.
- Argote, Linda; Ingram, Paul; Levine, John M.; Moreland, Richard L. (2000): Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Jg. 82, H. 1, S. 1–8.
- Argote, Linda; McEvily, Bill; Reagans, Ray (2003): Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. In: *Management Science*, Jg. 49, H. 4, S. 571–582.
- Argyres, Nicholas S.; Mayer, Kyle J. (2007): Contract Design as a Firm Capability: An Integration of Learning and Transaction Cost Perspectives. In: *Academy of Management Review*, Jg. 32, H. 4, S. 1060–1077.
- Argyres, Nicholas S.; Zenger, Todd (2007): Are Capabilities-based Theories of Firm Boundaries Really Distinct from Transaction Cost Theory. Herausgegeben von School of Management, Boston University. (Working Paper).
- Argyris, Chris (1964): *Integrating the Individual and the Organization*. New York, London, Sydney: John Wiley & Sons.
- Argyris, Chris (1992): *On Organizational Learning*. Cambridge MA, Oxford: Blackwell.
- Argyris, Chris (1997): *Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Argyris, Chris; Schön, Donald S. (1996): *Organizational Learning II*. Reading, Menlo Park, New York u.a.: Addison-Wesley.

- Argyris, Chris; Schön, Donald S. (1999): Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Ariño, Africa (2003): Measures of Strategic Alliance Performance: Analysis of Construct Validity. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 34, S. 66–79.
- Ariño, Africa; La Torre, Jose de (1998): Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. In: *Organization Science*, Jg. 9, H. 3, S. 306–325.
- Ariño, Africa; Reuer, Jeffrey J. (2004): Designing and Renegotiating Strategic Alliance Contracts. In: *Academy of Management Executive*, Jg. 18, H. 3, S. 37–48.
- Ariño, Africa; Torre, J. de la; Ring, Peter Smith (2001): Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances. In: *California Management Journal*, Jg. 44, H. 3, S. 109–131.
- Armaghanian, Haig (2001): Successful Alliances. In: *Executive Excellence*, H. January, S. 11.
- Arranz, Nieves; Arroyabe, J. Carlos Fdez. de (2007): Administrative and Social Factors in the Governance Structure of European R&D Networks. In: Cliquet, Gérard; Hendrikse, George; Tuunanen, Mika; Windsperger, Josef (Hg.): *Economics and Management of Networks. Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives*. Heidelberg: Physica (Contributions to Management Science), S. 293–312.
- Arrata, Phillipe; Despierre, Arnaud; Kumra, Gautam (2007): Building an Effective Change Agent Team. In: *The McKinsey Quarterly*, H. 4, S. 1–4.
- Arrow, Kenneth J. (1980): *Wo Organisation endet. Management an den Grenzen des Machbaren*. Wiesbaden: Gabler.
- Arthur, W. Brian (1989): Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events. In: *The Economic Journal*, Jg. 99, H. 394, S. 116–131.
- Arthur, W. Brian (1990): Positive Feedbacks in the Economy. In: *Scientific American*, H. 2, S. 93–99.
- Arthur, W. Brian (1994): Positive Feedbacks in the Economy. Reprinted from *Scientific American*. In: *The McKinsey Quarterly*, H. 1, S. 81–95.
- Arthur, W. Brian (1996): Increasing Returns and the New World of Business. In: *Harvard Business Review*, H. July-August, S. 100–109.
- Ashkenas, Ronald N.; Ulrich, Dave; Jick, Todd; Kerr, Steve (1995): *The Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Astley, W. Graham; Fombrun, Charles J. (1983): Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. In: *Academy of Management Review*, Jg. 8, H. 4, S. 576–587.
- Astley, W. Graham; Van de Ven, Andrew H. (1983): Central Perspectives and Debates in Organization Theory. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 23, S. 245–273.
- Atteslander, Peter (2007): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 11. Aufl. Berlin: Erich Schmidt.
- Augier, Mie (2004): March'ing Towards "a Behavioral Theory of the Firm". James G. March and the Early Evolution of Behavioral Organization Theory. In: *Management Decision*, Jg. 42, H. 10, S. 1257–1268.

- Augier, Mie (2005): Why is Management an Evolutionary Science? An Interview With Sidney G. Winter. In: *Journal of Management Inquiry*, Jg. 14, H. 4, S. 344–354.
- Augier, Mie; Sarasvathy, Saras D. (2004): Integration Evolution, Cognition and Design: Extending Simonian Perspectives to Strategic Organization. In: *Strategic Organization*, Jg. 2, H. 2, S. 169–204.
- Augier, Mie; Teece, David J. (2006): Understanding Complex Organization: The Role of Know-how, Internal Structure, and Human Behavior in the Evolution of Capabilities. In: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 15, H. 2, S. 395–416.
- Augier, Mie; Teece, David J. (2007): Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions. In: *Management International Review*, Jg. 47, H. 2, S. 175–192.
- Auster, Ellen R. (1987): International Corporate Linkages: Dynamic Forms in Changing environments. In: *Columbia Journal of World Business*, H. Summer, S. 3–6.
- Auster, Ellen R. (1992): The Relationship of Industry Evolution to Patterns of Technological Linkages, Joint Ventures, and Direct Investment between US and Japan. In: *Management Science*, Jg. 38, H. 6, S. 778–792.
- Aviv, Yossi (2001): The Effect of Collaborative Forecasting on Supply Chain Performance. In: *Management Science*, Jg. 47, H. 10, S. 1326–1343.
- Axelrod, Robert (1984): *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Baaij, Marc; Reinmoeller, Patrick; Niepce, Nikolaj (2007): Sustained Superior Performance in Changing Environments: Towards a Synthesis and a Research Agenda. In: *Strategic Change*, Jg. 16, H. May, S. 87–95.
- Backhaus, Klaus; Meyer, Margit (1993): Strategische Allianzen und strategische Netzwerke. In: *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, H. 7, S. 330–334.
- Baden-Fuller, Charles; Stopford, John M. (1994): *Rejuvenating the Mature Business. The Competitive Challenge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Baghai, Mehrdad; Coley, Stephen C.; White, David (1999): *Die Alchimie des Wachstums. Die McKinsey-Strategie für nachhaltig profitable Unternehmensentwicklung*. München: Econ.
- Baghai, Mehrdad; Smit, Sven; Viguier, S. Patrick (2007): The Granularity of Growth. In: *The McKinsey Quarterly*, H. 2, S. 41–51.
- Bain, Joe Staten (1959): *Industrial Organization*. New York: John Wiley and Sons Ltd.
- Baker, Peter (2006): Designing Distribution Centres for Agile Supply Chains. In: *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Jg. 9, H. 3, S. 207–221.
- Balakrishnan, Srinivasan; Koza, Mitchell P. (2004): Information Asymmetry, Adverse Selection, and Joint Ventures: Theory and Evidence. In: Reuer, Jeffrey J. (Hg.): *Strategic Alliances. Theory and Evidence*. Oxford, New York: Oxford University Press (Oxford Management Readers), S. 116–135.
- Baldwin, Carliss Y. (2007): *Modularity, Transactions, and the boundaries of Firms: A Synthesis*. Harvard Business School. (Working Paper, 08-013).
- Baldwin, Carliss Y.; Clark, Kim B. (1997): Managing in an Age of Modularity. In: *Harvard Business Review*, H. 5, S. 84–93.

- Balke, Nils; Küpper, Hans-Ulrich (2003): Controlling in Netzwerken: Struktur und Systeme. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 941–964.
- Balling, Richard (1998): Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. 2. Aufl. Frankfurt am Main, Berlin, Bern u.a.: Peter Lang.
- Bamford, James; Ernst, David (2002): Managing an Alliance Portfolio. In: The McKinsey Quarterly, H. 3, S. 29–39.
- Bamford, James; Ernst, David (2005): Governing Joint Ventures. In: The McKinsey Quarterly, H. Special Edition, S. 62–69.
- Barkema, Harry G.; Shenkar, Oded; Vermeulen, Freek; Bell, John H. J. (2004): working Abroad, Working with Others: How Firms Learn to Operate International Ventures. In: Reuer, Jeffrey J. (Hg.): Strategic Alliances. Theory and Evidence. Oxford, New York: Oxford University Press (Oxford Management Readers), S. 296–314.
- Barkow, Peter (2003): Deutsche Börse AG. Drei Unsicherheiten lasten auf dem Kurs. In: Smart Investor, H. 12, S. 34–35.
- Barley, Stephen; Freeman, John H.; Hybels, Ralph C. (1992): Strategic Alliances in Commercial Biotechnology. In: Nohria, Nitin; Eccles, Robert G. (Hg.): Networks and Organizations: Structure, Form, and Action. Boston, MA: Harvard Business School Press, S. 311–347.
- Barnett, Michael L. (2005a): Book Review on 'The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities: emergence, development, and Change, edited by Constance E. Helfat. Maden, MA: Blackwell, 2003'. In: Academy of Management Review, Jg. 30, H. 1, S. 203–207.
- Barnett, Michael L. (2005b): Paying Attention to Real Options. In: R&D Management, Jg. 35, H. 1, S. 61–72.
- Barnett, William P.; Burgelman, Robert A. (1996): Evolutionary Perspectives on Strategy. In: Strategic Management Journal, Jg. 17, H. Special Issue: Evolutionary Perspectives on Strategy, S. 5–19.
- Barnett, William P.; Carroll, Glenn R. (1995): Modelling Internal Organizational Change. In: Annual Review of Sociology, Jg. 21, S. 217–236.
- Barnett, William P.; Gartland, Myles P.; Stack, Martin (2004): Old Habits Die Hard: Path Dependency and Behavioral Lock-in. In: Journal of Economic Issues, Jg. XXXVIII, H. 2, S. 371–377.
- Barnett, William P.; Hansen, Michael T. (1996): The Red Queen in Organizational Evolution. In: Strategic Management Journal, Jg. 17, H. Summer Special Issue, S. 139–157.
- Barnett, William P.; Pontikes, Elizabeth G. (2006): The Red Queen, Success Bias, and Organizational Inertia. Herausgegeben von Graduate School of Business. Stanford University. (Working Paper).
- Barney, Jay B. (1986): Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. In: Academy of Management Review, Jg. 11, H. 4 (October), S. 791–800.
- Barney, Jay B. (1991a): Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage. In: Journal of Management, Jg. 17, H. 1, S. 99–120.

- Barney, Jay B. (1991b): The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects. Special Theory Forum. In: *Journal of Management*, Jg. 17, H. 1, S. 97–98.
- Barney, Jay B. (2001a): Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. In: *Academy of Management Review*, Jg. 26, H. 1, S. 41–56.
- Barney, Jay B. (2001b): Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-based View. In: *Journal of Management*, Jg. 27, S. 643–650.
- Barney, Jay B. (2002): Strategic Management: From informed Conversation to Academic Discipline. In: *Academy of Management Executive*, Jg. 16, H. 2, S. 53–57.
- Barney, Jay B. (2003a): Resources, Capabilities, Core Competencies, Invisible Assets, and Knowledge Assets: Label Proliferation and Theory Development in the Field of Strategic Management. In: Helfat, Constance E. (Hg.): *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell, S. 422–426.
- Barney, Jay B. (2003b): The Evolutionary Roots of Resource-based Theory. In: Helfat, Constance E. (Hg.): *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell, S. 269–271.
- Barney, Jay B.; Arikan, Asli M. (2001): The Resource-based View: Origins and Implications. In: Hitt, Michael A.; Freeman, R. Edward; Harrison, Jeffrey S. (Hg.): *Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford, Malden: Blackwell Publishing, S. 124–188.
- Barney, Jay B.; Clark, Delwyn N. (2007): *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage?* Oxford, New York: Oxford University Press.
- Barney, Jay B.; Lee, Woonghee (2000): Multiple Considerations in Making Governance Choices: Implications of Transaction Cost Economics, Real Options Theory, and Knowledge-Based Theories of the Firm. In: Foss, Nicolai Juul; Mahnke, Volker (Hg.): *Competence, Governance, and Entrepreneurship. Advances in Economic Strategy Research*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 304–317.
- Barney, Jay B.; Wright, Mike; Ketchen, David J., JR. (2001): The Resource-based View of the Firm: Ten Years after 1991. In: *Journal of Management*, Jg. 27, S. 625–641.
- Barr, Pamela S. (1998): Adapting to Unfamiliar Environmental Events: A Look at the Evolution of Interpretation and Its Role in Strategic Change. In: *Organization Science*, Jg. 9, H. 6, S. 644–669.
- Barsh, Joanna (2008): *Innovative Management: A Conversation with Gary Hamel and Lowell Bryan*. The McKinsey Quarterly: Article at a Glance. Online verfügbar unter www.mckinseyquarterly.com, zuletzt geprüft am 23.10.2007.
- Bassanini, Andrea P.; Dosi, Giovanni (2001): When and How Chance and Human Will Can Twist the Arms of Clio: An Essay on Path-Dependence in a World of Irreversibilities. In: Garud, Raghu; Karnøe, Peter (Hg.): *Path Dependence and Creation*. Mahwah (New Jersey), London: Lawrence Erlbaum Associates, S. 41–68.
- Bauer, Jon-Hanssen; Snow, Charles C. (1996): Responding to Hypercompetition: The Structure and Processes of a Regional Learning Organization. In: *Organization Science*, Jg. 7, H. 4, S. 413–427.
- Baum, Joel A. C. (1990): Inertial and Adaptive Patterns in Organizational Change. In: *Academy of Management (Hg.): Best Paper Proceedings*, S. 165–169.

- Baum, Joel A. C.; Calabrese, Tony; Silverman, Brian S. (2000): Don't Go it Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, S. 267–294.
- Baum, Joel A. C.; Korn, Helaine J. (1996): Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 39, H. 2, S. 255–291.
- Baum, Joel A. C.; Korn, Helaine J. (1999): Dynamics of Dyadic Competitive Interaction. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 20, S. 251–278.
- Baum, Joel A. C.; Silverman, Brian S. (2001): Complexity, Attractors, and Path Dependence and Creation in Technological Evolution. In: Garud, Raghu; Karnøe, Peter (Hg.): *Path Dependence and Creation*. Mahwah (New Jersey), London: Lawrence Erlbaum Associates, S. 169–209.
- Baum, Joel A. C.; Singh, Jitendra V. (1995): Dynamics of Organizational Responses to Competition. In: *Social Forces*, Jg. 74, H. 4, S. 1261.
- Bea, Frank Xaver; Jäggle, Elisabeth (2002): Virtuelle Unternehmen und Telekooperationen. *Wissenschaftliche Beiträge*. In: *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, H. 7, S. 362–367.
- Becer, Eser; Hage, Brian; McKenna, Matt; Wilczynski, Herve (2007): Performance-Improvement Initiatives. Three Best Practices for Project Success. Booz Allen & Hamilton.
- Becker, Albrecht; Brauner, Elisabeth; Duschek, Stephan (2006): Transaktives Wissen, Kompetenzen und Wettbewerbsvorteile: Der Akteur als Strategischer Faktor. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hg.): *Management von Kompetenz*. Wiesbaden: Gabler Verlag (Managementforschung, 16), S. 201–230.
- Becker, Wendy M.; Freeman, Vanessa M. (2006): Going from global trends to corporate strategy. In: *The McKinsey Quarterly*, H. 3, S. 17–27.
- Beer, Michael (2001): How to Develop an Organization Capable of Sustained High Performance: Embrace the Drive for Results-Capability Development Paradox. In: *Organizational Dynamics*, Jg. 29, H. 4, S. 233–247.
- Beer, Michael; Nohria, Nitin (2000): Cracking the Code of Change. In: *Harvard Business Review*, H. 3 (May-June), S. 133–141.
- Beer, Michael; Voelpel, Sven C.; Leibold, Marius; Tekie, Eden B. (2005): Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process. In: *Long Range Planning*, Jg. 38, S. 445–465.
- Behrendt, Sven (2007): The Statecraft of Business. *enews*. In: *strategy+business*, H. *enews* (10/31/07), S. 1–5.
- Beinhocker, Eric D. (1997): Strategy at the Edge of Chaos. In: *The McKinsey Quarterly*, H. 1, S. 24–39.
- Beinhocker, Eric D. (1999): On the Origin of Strategies. In: *The McKinsey Quarterly*, H. 4, S. 46–57.
- Beinhocker, Eric D.; Newman, Lee I. (1992): The Performance of Learning Curve Strategies in a Disequilibrium Environment with Dynamic Demand. Dissertation. Betreut von Rebecca M. Henderson. Boston, MA. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management.

- Belussi, Fiorenza (1999): Path-dependency vs. Industrial Dynamics: An Analysis of Two Heterogenous Districts. In: *Human Systems Management*, Jg. 18, S. 161–174.
- Benders, Rolf (2006): Xetra kommt zu neuen Ehren. Dem Handelssystem der Deutschen Börse kommt nach der geplatzten Fusion eine wichtige Rolle zu. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 230, 28.11.2006, S. 28.
- Benders, Rolf (2007a): Deutsche Börse baut um. Frank Gerstenschläger wird neuer Chef des Aktienmarkts. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 56, 20.03.2007, S. 22.
- Benders, Rolf (2007b): Deutsche Börse gewinnt in Wien. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 109, 11.06.2007, S. 25.
- Benders, Rolf (2007c): Deutsche Börse sucht Bündnisse. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 52, 14.03.2007, S. 32.
- Benders, Rolf (2007d): Die Deutsche Börse ordnet ihr Management neu. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 15, 22.01.2007, S. 29.
- Benders, Rolf; Alich, Holger (2006): Solo für die Deutschen. Weltweit schließen sich Börsen zusammen. Nur Frankfurt verpasst den Anschluß. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 248, 22.12.-26.12.2006, S. 30.
- Benders, Rolf; Landgraf, Robert; Potthoff, Christian (2005): Deutsche Börse sucht neue Allianzen. Interimschef Hlubek verhandelt über stärkere Kooperation mit Schweizer SWX - Rückzug aus den USA ausgeschlossen. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 132, 12.07.2005, S. 19.
- Bendoly, Elliot (2007): Resource Enablement Modeling: Implications for Studying the Diffusion of Technology. In: *European Journal of Operational Research*, H. 179 der Gesamtfolge, S. 537–553.
- Benner, Mary J.; Tushman, Michael L. (2003): Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. In: *Academy of Management Review*, Jg. 28, H. 2, S. 238–256.
- Berg, Hartmut; Schmitt, Stefan (2003): Globalisierung der Wirtschaft und Kooperation. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 277–303.
- Berg, Sanford V.; Hoekman, Jacob M. (1988): Entrepreneurship over the Product Life Cycle: Joint Venture Strategies in the Netherlands. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): *Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 145–167.
- Bergmann, Jukka; Jantunen, Ari; Saksa, Juha-Matti (2004): Managing Knowledge Creation and Sharing - Scenarios and Dynamic Capabilities in Inter-industrial Knowledge Networks. In: *Journal of Knowledge Management*, Jg. 8, H. 6, S. 63–76.
- Besanko, David; Dranove, David; Shanley, Mark; Schaefer, Scott (2004): *Economics of Strategy*. 3rd ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Best, Michael H. (2001): *The New Competitive Advantage. The Renewal of American Industry*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Bettis, Richard Allan; Hitt, Michael A. (1995): The New Competitive Landscape. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 16, H. Special Issue: Technological Transformation and the New Competitive Landscape, S. 7–19.

- Beugelsdijk, Sjoerd; Koen, Carla I.; Noorderhaven, Niels G. (2007): Organizational Culture and Relationship Skills. In: *Organization Studies*, Jg. 27, H. 6, S. 833–854.
- Beverand, Mike; Bretherton, Philip (2001): The Uncertain Search for Opportunities: Determinants of Strategic Alliances. In: *Qualitative Market Research*, Jg. 4, H. 2, S. 88–99.
- Bhimani, Alnoor (2003): *Management accounting in the digital economy*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Bieger, Thomas; Rüegg-Stürm, Johannes (2002): Net Economy - Die Bedeutung der Gestaltung von Beziehungskonfigurationen. In: Bieger, Thomas; Bickhoff, Nils; Caspers, Rolf; Knyphausen-Aufseß, Dodo zu; Reding, Kurt (Hg.): *Zukünftige Geschäftsmodelle. Konzept und Anwendung in der Netzökonomie*. Berlin: Springer, S. 15–33.
- Bienert, Margo A. (2002): *Organisation und Netzwerk. Organisationsgestaltung durch Annäherung an Charakteristika der idealtypischen Organisationsform Netzwerke*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Birkinshaw, Julian (2000): Network Relationship Inside and Outside the Firm, and the Development of Capabilities. In: Birkinshaw, Julian; Hagström, Peter (Hg.): *The Flexible Firm. Capability Management in Network Organizations*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 4–17.
- Birkinshaw, Julian (2006): An Even-handed Response to an Uncertain Context. Special Issue Mastering Uncertainty - Part 4: The Search for Common Meaning. In: *Financial Times*, 7.4.2006, S. 2–3.
- Birkinshaw, Julian; Hood, Neil (1998): Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. In: *Academy of Management Review*, Jg. 23, H. 4, S. 773–795.
- Birnberg, Jacob G. (1998): Control in Interfirm Co-operative Relationships. In: *Journal of Management Studies*, Jg. 35, H. 4, S. 421–428.
- Black, Janice A. (2005): Facilitating the Development of the Organizational Competence: Managerial Expertise. In: Sanchez, Ron; Heene, Aimé (Hg.): *Competence Perspectives on Resources, Stakeholders, and Renewal*. Amsterdam: Elsevier JAI (*Advances in Applied Business Strategy*, 9), S. 81–101.
- Black, Janice A.; Boal, K. B. (1994): Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 15, H. Summer Special Issue: Strategy: Search for New Paradigms, S. 131–148.
- Black, Janice A.; King, J. Phillip; Oliver, Richard L. (2005): Simulation of the Emergence of the Organizational Competence: Context-for-Learning. In: Sanchez, Ron; Heene, Aimé (Hg.): *Competence Perspectives on Resources, Stakeholders, and Renewal*. Amsterdam: Elsevier JAI (*Advances in Applied Business Strategy*, 9), S. 275–304.
- Bleeke, Joel; Ernst, David (1995): Is Your Strategic Alliance Really a Sale? In: *Harvard Business Review*, H. January-February, S. 97–105.
- Blomqvist, Kirsimarja (2003): Bringing together the Emerging Theories on Trust and Dynamic Capabilities – Collaboration and Trust as Focal Concepts. In: IMP Group (Hg.): *IMP Conference Proceedings. 4th - 6th September*. Lugano, Switzerland, S. 1–25.

- Blomqvist, Kirsimarja; Hara, Veikko; Koivuniemi, Jouni; Aijo, Toivo (2004): Towards networked R & D management: the R & D approach of Sonera Corporation as an example. In: *R&D Management*, Jg. 34, H. 5, S. 591–603.
- Blundel, Richard (2006): 'Little Ships': The Co-evolution of Technological Capabilities and Industrial Dynamics in Competing Innovation Networks. In: *Industry and Innovation*, Jg. 13, H. 3, S. 313–334.
- Blyler, Maureen; Coff, Russell W. (2003): Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 24, S. 677–686.
- Bocquet, Rachel (2007): Firm and Industrial Organization Frontiers: An Empirical Model of Inter-firm Network in the Winter Sports Industry. In: Cliquet, Gérard; Hendrikse, George; Tuunanen, Mika; Windsperger, Josef (Hg.): *Economics and Management of Networks. Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives*. Heidelberg: Physica (Contributions to Management Science), S. 313–342.
- Boddy, David; Macbeth, Douglas; Wagner, Beverly (2001): Implementing Cooperative Strategy. A Model from the Private Sector. In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): *Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 193–210.
- Bogner, William C.; Barr, Pamela S. (2000): Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition. In: *Organization Science*, Jg. 11, H. 2, S. 212–226.
- Böhm, Stephan; Gerpott, Torsten J. (2000): Strategisches Management in Virtuellen Unternehmen. In: Albach, Horst; Specht, Dieter; Wildemann, Horst (Hg.): *Virtuelle Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler (ZfB-Ergänzungsheft 2/, 2000), S. 13–36.
- Böhmman, Tilo; Krcmar, Helmut (2006): Komplexitätsmanagement als Herausforderung hybrider Wertschöpfung im Netzwerk. In: Wojda, Franz; Barth, Alfred (Hg.): *Innovative Kooperationsnetzwerke*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Schriftenreihe der Hochschulgruppe für Arbeits- und Betriebsorganisation e. V.), S. 81–106.
- Boisot, Max H. (1998): *Knowledge Assets. Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Borgatti, Stephen P.; Foster, Pacey C. (2003): The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. In: *Journal of Management*, Jg. 29, H. 6, S. 991–1013.
- Boss, Sandra; Viswanathan, Sanoke (2006): *The Next Challenges for Global Securities Firms*. McKinsey. (McKinsey on Corporate & Investment Banking).
- Bottoms, David (1994): Back to the Future. Revisiting the Promise of the "Virtual Corporation". In: *Industry Week*, H. 18, S. 61–65.
- Bötzel, Stefan; Reichl, Manfred; Conze, Oliver; Daniels, Holger von; Kleppel, Christoph; Seeliger, Carsten (2004): *Zum Wachstum führen. Wie erfolgreich wachsende Unternehmen geführt werden*. Roland Berger Strategy Consultants. Düsseldorf.
- Bowman, Cliff; Ambrosini, Veronique D. (2003): How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. In: *British Journal of Management*, Jg. 14, S. 289–303.

- Bowman, Edward H.; Singh, Harbir; Thomas, Howard (2002): The Domain of Strategic Management: History and Evolution. In: Pettigrew, Andrew M.; Thomas, Howard; Whittington, Richard (Hg.): Handbook of Strategy and Management. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, S. 31–51.
- Brandenburger, Adam (2002): Porter's Added Value: High Indeed! In: The Academy of Management Executive, Jg. 16, H. 2, S. 58–60.
- Brandenburger, Adam M.; Nalebuff, Barry J. (1995): The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. In: Harvard Business Review, H. July-August, S. 57–71.
- Brandenburger, Adam M.; Nalebuff, Barry J. (1998): Co-opetition. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Co-operation. The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business. New York: Doubleday.
- Brännback, Malin (2003): R&D Collaboration: Role of Ba in Knowledge-creating Networks. In: Knowledge Management Research & Practice, Jg. 1, S. 28–38.
- Branzei, Oana; Thornhill, Stewart (2006): From Ordinary Resources to Extraordinary Performance: Environmental Moderators of Competitive Advantage. In: Strategic Organization, Jg. 4, H. 1, S. 11–41.
- Brauer, Matthias; Schmidt, Sascha L. (2006): Exploring Strategy Implementation Consistency Over Time: The Moderating Effects of Industry Velocity and Firm Performance. In: Journal of Management & Governance, Jg. 10, S. 205–226.
- Breene, Tim; Mulani, Narendra P.; Nunes, Paul F. (2005): Marks of Distinction. In: Outlook, H. 2, S. 26–37.
- Breene, Tim; Nunes, Paul F. (2006): How the World's Best Companies Achieve High Performance. In: Outlook, H. 3, S. 8–16.
- Breene, Tim; Nunes, Paul F. (2007): No Excuses. Five Reasons Every Company Should Strive to Achieve High Performance. In: Outlook, H. 1, S. 5–12.
- Breene, Tim; Sutcliffe, Michael R. (2007): A Winning Playbook for Profitable Growth. In: Outlook, H. 1, S. 1–5.
- Breene, Tim; Thomas, Robert J. (2004): In Search of Performance Anatomy. In: Outlook, H. 3, S. 26–35.
- Breschi, Stefano; Malerba, Franco; Orsenigo, Luigi (2000): Technological Regimes and Schumpeterian Patterns of Innovation. In: The Economic Journal, Jg. 110, H. 463 der Gesamtfolge, S. 388–410.
- Bresman, Henrik (2000): The Experience-Curve of Capability Management. In: Birkinshaw, Julian; Hagström, Peter (Hg.): The Flexible Firm. Capability Management in Network Organizations. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 63–81.
- Bresnahan, Timothy F.; Schmalensee, Richard (1987): The Empirical Renaissance in Industrial Economics: An Overview. In: The Journal of Industrial Economics, Jg. XXXV, H. 4, S. 371–378.
- Bresnen, Mike; Marshall, Nick (2000): Motivation, Commitment and the Use of Incentives in Partnerships and Alliances. In: Construction Management and Economics, Jg. 18, H. 5, S. 587–598.

- Bresser, Rudi K. F. (1988): Matching Collective and Competitive Strategies. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 9, S. 375–385.
- Bresser, Rudi K. F. (1998): *Strategische Managementtheorie*. Berlin: de Gruyter.
- Bresser, Rudi K. F. (1999): *Winning Strategies in a Deconstructing World: Some Theoretical Implications*. Introductory Keynote Speech given at the 19th Annual International Conference of the Strategic Management Society. Berlin.
- Bresser, Rudi K. F.; Harl, Johannes E. (1986): Collective Strategy: Vice or Virtue? In: *Academy of Management Review*, Jg. 11, H. 2, S. 408–427.
- Bresser, Rudi K. F.; Heuskel, Dieter; Nixon, Robert D. (2000): The Deconstruction of Integrated Value Chains: Practical and Conceptual Challenges. In: Bresser, Rudi K. F.; Hitt, Michael A.; Nixon, Robert D.; Heuskel, Dieter (Hg.): *Winning Strategies in a Deconstructing World*. Chichester, New York, Weinheim u.a.: John Wiley & Sons (The strategic management series), S. 1–21.
- Brigham, Martin; Corbett, Martin (2000): *Virtual Organizing, Virtual Worlds. An Ethnography of Working*. Lancaster University - Management School. (Working Paper, 2000/033).
- Brockelman, Steve; Cucci, Alyson; Chacko, Mani; Piper, Martha (2000): *Institutionalizing Alliance Capabilities. A Platform for Repeatable Success*. Herausgegeben von Corporate Strategy Board. Corporate Executive Board. Washington DC, London. (071-240-728).
- Brockley, Ellen; Cai, Amber; Henderson, Rebecca M.; Picciola, Emanuele; Zhang, Jimmy (2003): *The Next Technological Revolution: Predicting the Technical Future and Its Impact on Firms, Organizations, and Ourselves*. In: Kochan, Thomas A. (Hg.): *Management. Inventing and delivering its future*. Cambridge, Mass.: MIT Press (MIT Sloan School of Management), S. 259–286.
- Brockmann, Oliver (2007): Nuklei des Kapitalismus. Börsenaktien im Konsolidierungsfieber. In: *Smart Investor*, H. 12, S. 10–13.
- Brown, John L.; Cooper, David J.; Greenwood, Royston; Hinings, C. R. (1996): Strategic Alliances within a Big-Six Accounting Firm. A Case Study. In: *International Studies of Management and Organization*, Jg. 26, H. 2, S. 59–79.
- Brown, John Seely; Duguid, Paul (1998): *Organizing Knowledge*. In: *California Management Review*, Jg. 40, H. 3, S. 90–111.
- Browning, Larry D.; Beyer, Janice M.; Shetler, Judy C. (1995): Building Cooperation in a Competitive Industry: SEMATECH and the Semiconductor Industry. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 38, H. 1, S. 113–151.
- Brüning, Ralf (2006): *Strategische Kooperationen*. In: *WISU - Das Wirtschaftsstudium*, H. 4, S. 456–459.
- Brütsch, David (1999): *Virtuelle Unternehmen*. Zürich: vdf Wirtschaft.
- Brunnengräber, Achim; Dietz, Kristina; Hirschl, Bernd; Walk, Heike (2004): *Interdisziplinarität in der Governance-Forschung*. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung. Berlin. (Diskussionspapier des IÖW, 64/04).
- Brusoni, Stefano; Prencipe, Andrea (2001): Managing Knowledge in Loosely Coupled Networks: Exploring the Links Between Product and Knowledge Dynamics. In: *Journal of Management Studies*, Jg. 38, H. 7, S. 1019–1035.

- Brusoni, Stefano; Prencipe, Andrea; Pavitt, Keith (2001): Knowledge Specialization, Organization Coupling, and the Boundaries of the Firm: Why Do Firms Know More Than They Make? In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 46, S. 597–621.
- Bryan, Lowell L.; Fraser, Jane N. (1999): Getting to Global. In: *The McKinsey Quarterly*, H. 4, S. 68–81.
- Bryan, Lowell L.; Joyce, Claudia I. (2005): The 21st-century Organization. In: *The McKinsey Quarterly*, H. 3, S. 24–33.
- Bryan, Lowell L.; Joyce, Claudia I. (2007a): Better Strategy through Organizational Design. In: *The McKinsey Quarterly*, H. 2, S. 21–29.
- Bryan, Lowell L.; Joyce, Claudia I. (2007b): Mobilizing Minds: Redesigning the Organization for the Digital Age. In: *IVEY Business Journal*, H. November - December, S. 1–7.
- Bryan, Lowell L.; Zanini, Michele (2005): Strategy in an Era of Global Giants. In: *The McKinsey Quarterly*, H. 4, S. 47–59.
- Bryman, Alan; Bell, Emma (2007): *Business Research Methods*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Buchter, Heike (2006a): CME macht Rivalin Eurex Dampf. Terminbörsen kämpfen um Vorherrschaft bei Rating-Futures - Produkte sollen Anfang 2007 starten. In: *Financial Times Deutschland*, 01.12.2006, S. 23.
- Buchter, Heike (2006b): NYSE bastelt an globaler Börsenallianz. Dossier. In: *Financial Times Deutschland*, 11.08.2006, S. 19.
- Buchter, Heike; Bartz, Tim (2008): US-Börsen sprechen über Fusion. CME und Energiemarkt Nymex verhandeln exklusiv. In: *Financial Times Deutschland*, 29.01.2008, S. 18.
- Buchter, Heike; Grass, Doris; Göggelmann, Ute (2006): US-Konzerne formen Großbörse. CME und CBoT fusionieren zu weltweit führendem Terminmarkt · Rückschlag für Deutsche Börse. In: *Financial Times Deutschland*, 18.10.2006, S. 1.
- Bucic, Tania; Gudergan, Siegfried P. (2004): The Impact of Organizational Settings on Creativity and Learning in Alliances. In: *M@n@gement*, Jg. 7, H. 3, S. 257–273.
- Buckley, Peter J.; Casson, Mark (1988): A Theory of Cooperation in International Business. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): *Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*. New York, Lexington MA: Lexington Books.
- Buckley, Peter J.; Chapman, Malcom (1997): A Longitudinal Study of the Management of Co-operative Strategies. In: Deakin, Simon; Michie, Jonathan (Hg.): *Contracts, Co-operation, and Competition*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 67–84.
- Buckley, Peter J.; Chapman, Malcom (1998): The Management of Cooperative Strategies in R&D and Innovation Programmes. In: *Journal of the Economics of Business*, Jg. 5, H. 3, S. 369–381.
- Büchel, Bettina (2003): Kooperationsbeziehungen während des Joint Ventures Lebenszyklus: Auswirkungen auf den Erfolg von Joint Ventures. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 587–603.

- Büchel, Bettina (2004): Offen und ehrlich. Joint Ventures sind beliebt - aber nur dann erfolgreich, wenn sie auf klarer, fairer Rollenverteilung und Vertrauen basiert. In: *Wirtschaftswoche (MITSloan Management Review)*, H. 35, S. 56–59.
- Bühler, Stefan; Jaeger, Franz (2003): Kooperation: Erklärungsperspektive der Industrieökonomik. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 93–120.
- Buenstorf, Guido; Murmann, Johann Peter (2005): Ernst Abbe's scientific management: theoretical insights from a nineteenth-century dynamic capabilities approach. In: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 14, H. 4, S. 543–578.
- Bürger, Albrecht (2001): Börsen in Zentral- und Osteuropa. In: Hummel, Detlev; Breuer, Rolf-E (Hg.): *Handbuch Europäischer Kapitalmarkt*. Wiesbaden: Gabler, S. 451–467.
- Büschken, Joachim (1999): Virtuelle Unternehmen - die Zukunft? In: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 59, H. 6, S. 778–791.
- Burgelman, Robert A. (1983): Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. In: *Management Science*, Jg. 29, H. 12 (December), S. 1349–1364.
- Burgelman, Robert A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field research. In: *Organization Science*, Jg. 2, H. 3, S. 239–262.
- Burgelman, Robert A. (1994): Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 39, S. 24–56.
- Burgelman, Robert A. (2002): Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-In. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 47, S. 325–357.
- Burgelman, Robert A.; Grove, Andrew S. (2007): Let Chaos Reign, Then Rein In Chaos - Repeatedly: Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity. Herausgegeben von Graduate School of Business. Stanford University. (Research Paper Series, 1954). Online verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=959225>.
- Burke, Sandra (2006): Linking Competitive Positions, Success Requirements and Capabilities. Herausgegeben von Macquarie University/Graduate School of Management. (Working Paper Series, June).
- Burmann, Christoph; Freiling, Jörg; Hülsmann, Michael (2006): Vorwort der Herausgeber. In: Burmann, Christoph; Freiling, Jörg; Hülsmann, Michael (Hg.): *Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements*. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl (Gabler Edition WissenschaftStrategisches Kompetenz-Management), S. VII–VIII.
- Burr, Wolfgang (2003): Motive und Voraussetzungen bei Lizenzkooperationen. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 543–562.
- Burt, Ronald S. (1992): The Social Structure of Competition. In: Nohria, Nitin; Eccles, Robert G. (Hg.): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, S. 57–91.
- Busch, Rolf (2000): Change Management. In: Busch, Rolf (Hg.): *Change Management und Unternehmenskultur: Konzepte in der Praxis*. München, Mering: Hampp (Forschung und Weiterbildung für die betriebliche Praxis), S. 7–25.

- Butler, Tom; Murphy, Ciaran (2005): Integrating Dynamic Capability and Commitment Theory for Research on IT Capabilities and Resources. In: Rajola, F.; Kallinikos, J.; Avison, D.; Winter, R.; Ein-Dor, P.; Becker, JR.; Bodendorf, F.; Weinhardt, C.; Bartmann, Dieter (Hg.): Information systems in a rapidly changing economy. ECIS 2005, 13th European Conference on Information Systems, Regensburg, May 26 - 28, 2005. Regensburg, S. 997–1008.
- Butner, Karen; Bourdé, Marc (2004): Energize Your Supply Chain Network. Herausgegeben von IBM Business Consulting Service. IBM Institute for Business Value. Somers, NY. (Executive Brief).
- Byrne, John A. (1993): The Virtual Corporation. In: Business Week, H. Feb., 8th, 1993, S. 37–41.
- Camerer, Colin F. (1991): Does Strategy Research Need Game Theory? In: Strategic Management Journal, Jg. 12, H. Special Issue: Fundamental research Issues in Strategy and Economics, S. 137–152.
- Campbell, Andrew; Goold, Michael (1998): Synergy: Why Links Between Business Units Often Fail And How to Make Them Work. Oxford: Capstone.
- Camuffo, Arnaldo; Volpato, Giuseppe (1996): Dynamic Capabilities and Manufacturing Automation: Organizational Learning in the Italian Automobile Industry. In: Industrial and Corporate Change, Jg. 5, H. 3, S. 813–838.
- Cantwell, John (1998): The Globalization of Technology: What Remains of the Product-Cycle Model? In: Chandler, Alfred Dupont, Jr.; Hagström, Peter; Sölvell, Örjan (Hg.): The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions. Oxford: Oxford University Press, S. 263–288.
- Capaldo, Antonio (2007): Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability. In: Strategic Management Journal, Jg. 28, S. 585–608.
- Capaldo, Antonio; Härle, Philipp; Marrs, Anna (2008): What's next for Exchanges? In: The McKinsey Quarterly. Online verfügbar unter www.mckinseyquarterly.com/Financial_Services/Banking/Whats_next_for_exchanges_2111_abstract, zuerst veröffentlicht: 01.04.2008, zuletzt geprüft am 10.04.2008.
- Capron, Laurence; Mitchell, Will (1998): Bilateral Resource Redeployment and Capabilities Improvement Following Horizontal Acquisitions. In: Industrial and Corporate Change, Jg. 7, H. 3, S. 453–484.
- Capron, Laurence; Mitchell, Will (2004): Where Firms Change: Internal Development Versus External Capability Sourcing in the Global Telecommunications Industry. In: European Management Review, Jg. 1, S. 157–174.
- Carayannis, Elias G.; Roy, Robie I. Samanta Roy (2000): Davids vs Goliaths in the small satellite industry: the role of technological innovation dynamics in firm competitiveness. In: *technovation*, Jg. 20, S. 287–297.
- Cares, Jeff (2006): The Battle of Networks. In: Harvard Business Review, H. February, S. 40–42.
- Carmeli, Abraham; Tishler, Ashler (2004): The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. In: Strategic Management Journal, Jg. 25, S. 1257–1278.

- Carr, Nicholas G. (2006): Complementary Genius. Sometimes "sticking to your knitting" is exactly the wrong way to build your business. Comment. In: *strategy+business*, H. 43, S. 1–5.
- Carroll, Glenn R. (1984): The Specialist Strategy. In: *California Management Review*, Jg. 26, H. 3 (Spring), S. 126–137.
- Carroll, Glenn R. (1987): Organizational Approaches to Strategy: An Introduction and Overview. In: *California Management Review*, Jg. 30, H. Fall, S. 8–10.
- Carroll, Glenn R. (1994): Organizations... The Smaller They Get. In: *California Management Review*, Jg. 37, H. 1, S. 28–41.
- Carroll, Glenn R.; Spiller, Pablo T.; Teece, David J. (1999): Transaction Cost Economics: Its Influence on Organizational Theory, Strategic Management, and Political Economy. In: Carroll, Glenn R.; Teece, David J. (Hg.): *Firms, Markets, and Hierarchies*. New York, Oxford: Oxford University Press, S. 60–88.
- Casadesus-Masanell, Ramon; Yoffie, David B. (2005): Wintel: Conflict or Cooperation. Herausgegeben von Harvard Business School. (Working Paper, #05-083).
- Casson, Mark; Mol, Michael M. (2006): Strategic Alliances. A Survey of Issues From an Entrepreneurial Perspective. In: Shenkar, Oded; Reuer, Jeffrey J. (Hg.): *Handbook of Strategic Alliances*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, S. 17–37.
- Castanias, Richard P.; Helfat, Constance E. (1991): Managerial resources and rents. In: *Journal of Management*, Jg. 17, H. 1, S. 155–171.
- Castanias, Richard P.; Helfat, Constance E. (2001): The Managerial Rents Model: Theory and Empirical Analysis. In: *Journal of Management*, Jg. 27, S. 661–678.
- Cavusgil, Erin; Seggie, Steven H.; Talay, Mehmet Berk (2007): Dynamic Capabilities View: Foundations and Research Agenda. In: *Journal of Marketing Theory and Practice*, Jg. 15, H. 2, S. 159–166.
- Cepeda, Gabriel; Vera, Dusya (2007): Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: A Knowledge Management Perspective. In: *Journal of Business Research*, Jg. 60, S. 426–437.
- Chakravarthy, Balaji S.; Lorange, Peter (1991): *Managing the Strategy Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Chan, Chi-Kin; Lee, H. W. J. (Hg.) (2005): *Successful Strategies in Supply Chain Management*. Hershey, London, Melbourne, Singapore: Hershey, PA Idea Group Publishing.
- Chan, Peng S.; Heide, Dorothy (1993): Strategic Alliances in Technology: Key Competitive Weapon. In: *SAM Advanced Management Journal*, H. Autumn, S. 9–17.
- Chan, Peng S.; Wong, Anna (1994): Global Strategic Alliances and Organizational Learning. In: *Leadership & Organization Development Journal*, Jg. 15, H. 4, S. 31–36.
- Chandler, Alfred Dupont, Jr. (1990): *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA; London, UK: Belknap Press of Harvard University Press.
- Chandler, Alfred Dupont, Jr. (1992a): Managerial Enterprise and Competitive Capabilities. In: *Business History*, Jg. 34, H. 1, S. 11–41.
- Chandler, Alfred Dupont, Jr. (1992b): Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. In: *The Journal of Economic Perspectives*, Jg. 6, H. 3, S. 79–100.

- Chen, Shih-Fen S.; Hennart, Jean-Francois (2002): Japanese Investors' Choice of Joint Ventures Versus Wholly-owned Subsidiaries in the US: The Role of Market Barriers and Firm Capabilities. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 33, H. 1, S. 1–18.
- Chesbrough, Henry W.; Schwartz, Kevin (2007): Innovating Business Models with Co-development Partnerships. In: *Research Technology Management*, H. 1 (January - February), S. 55–59.
- Chesbrough, Henry W.; Teece, David J. (1996): Organizing for Innovation: When is Virtual Virtuous? In: *Harvard Business Review*, Jg. 74, H. 1, S. 65–73.
- Child, John (1987): Information Technology, Organization and the Response to Strategic Challenges. In: *California Management Review*, Jg. 30, H. Fall, S. 33–50.
- Child, John; Faulkner, David O.; Tallman, Stephen B. (2005): *Cooperative Strategy - Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. 2. Aufl. Oxford: Oxford University Press.
- Christensen, Clayton M.; Bower, Joseph Lyon (1996): Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 17, H. 3, S. 197–218.
- Christensen, Jens Frølev (1996): Analysing the Technology Base of the Firm. In: Foss, Nicolai Juul; Knudsen, Christian (Hg.): *Towards a Competence Theory of the Firm*. Abingdon OX: Routledge, S. 111–132.
- Christie, P. Maria Joseph; Levary, Reuven R. (1998): Virtual Corporations: Recipe for Success. In: *Industrial Management*, H. 4, S. 7–12.
- Chutchian-Ferranti, Joyce (1999): Virtual Corporation. In: *Computerworld*, H. 37, S. 64.
- Ciborra, Claudio U.; Andreu, Rafael (2001): Sharing Knowledge Across Boundaries. In: *Journal of Information Technology*, Jg. 16, H. 2, S. 73–81.
- Clary, Isabelle (2008): Brokers vs. exchanges. Face-off aids managers; Competition over new trading venues could lower costs. In: *Pensions and Investments*, 03.03.2008, S. 2.
- Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm. In: *Economia*, Jg. 4, S. 386–405.
- Coase, Ronald H. (1988): The Nature of the Firm: Origin. In: *Journal of Law, Economics, and Organization*, Jg. 4, H. 1, S. 33–47.
- Coase, Ronald H. (1991a): The Nature of the Firm: Influence. In: Williamson, Oliver E.; Winter, Sidney G. (Hg.): *The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*. New York: Oxford University Press, S. 61–74.
- Coase, Ronald H. (1991b): The Nature of the Firm: Origin. In: Williamson, Oliver E.; Winter, Sidney G. (Hg.): *The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*. New York: Oxford University Press.
- Cockburn, Iain M.; Henderson, Rebecca M.; Stern, Scott (2000): Untangling the Origins of Competitive Advantage. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, S. 1123–1145.
- Coff, Russell W. (1999): When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. In: *Organization Science*, Jg. 10, H. 2, S. 119–133.
- Cohen, Michael D. (1991): Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections. In: *Organization Science*, Jg. 2, H. 1, S. 135–139.
- Cohen, Michael D.; Levinthal, Daniel A. (1989a): Innovation and Learning: The Two Faces of R%D. In: *The Economic Journal*, Jg. 99, S. 569–596.

- Cohen, Wesley M.; Levinthal, Daniel A. (1989b): Innovation and learning: The two faces of R&D. In: *The Economic Journal*, Jg. 99, S. 569–596.
- Cohen, Wesley M.; Levinthal, Daniel A. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 35, H. 1 (Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation), S. 128–152.
- Cohendet, Patrick; Llerena, Patrick; Marengo, Luigi (2000): Is There a Pilot in the Evolutionary Firm? In: Foss, Nicolai Juul; Mahnke, Volker (Hg.): *Competence, Governance, and Entrepreneurship. Advances in Economic Strategy Research*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 96–115.
- Collis, David J.; Montgomery, Cynthia A. (1998): Creating Corporate Advantage. In: *Harvard Business Review*, H. May-June, S. 71–83.
- Condit, Phil (2003): Navigating the Future: The NetWorked Organization. In: Kochan, Thomas A. (Hg.): *Management. Inventing and delivering its future*. Cambridge, Mass.: MIT Press (MIT Sloan School of Management), S. 77–84.
- Conklin, David; Tapp, Lawrence (2000): Das kreative Netz. In: Chowdhury, Subir (Hg.): *Management 21C. Führung, globales Business und Organisation im 21. Jahrhundert*. München: Financial Times Prentice Hall, S. 289–306.
- Conner, Kathleen R.; Prahalad, Coimbatore K. (1996): A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. In: *Organization Science*, Jg. 7, H. 5, S. 477–501.
- Contractor, Farok J.; Kundu, Sumit K. (1998): Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 29, H. 2, S. 325–358.
- Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (1988): Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): *Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 3–30.
- Cooke, Phil (2006): Global Bioregions: Knowledge Domains, Capabilities and Innovation System Networks. In: *Industry and Innovation*, Jg. 13, H. 4, S. 437–458.
- Cool, Karel; Costa, Luís Almeida; Dierickx, Ingemar (2002): Constructing Competitive Advantage. In: Pettigrew, Andrew M.; Thomas, Howard; Whittington, Richard (Hg.): *Handbook of Strategy and Management*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, S. 55–71.
- Cools, Kees; Roos, Alexander (2005): *The Role of Alliances in Corporate Strategy*. The Boston Consulting Group. Boston, MA. (BCG Report).
- Coombs, Joseph E.; Deeds, David L. (2000): International Alliances as Sources of Capital: Evidence from the Biotechnology Industry. In: *Journal of High Technology Management Research*, Jg. 11, H. 2, S. 235–253.
- Coombs, Rod; Metcalfe, J. Stanley (2000): Organizing for Innovation: Co-ordinating Distributed Innovation Capabilities. In: Foss, Nicolai Juul; Mahnke, Volker (Hg.): *Competence, Governance, and Entrepreneurship. Advances in Economic Strategy Research*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 210–231.

- Corbett, L. M.; Claridge, G. S. (2002): Key Manufacturing Capability Elements and Business Performance. In: *International Journal of Production Research*, Jg. 40, H. 1, S. 109–131.
- Coriat, Benjamin; Dosi, Giovanni (1998): Learning how to Govern and Learning how to Solve Problems: On the Co-Evolution of Competences, Conflicts and Organizational Routines. In: Chandler, Alfred Dupont, Jr.; Hagström, Peter; Sölvell, Örjan (Hg.): *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford: Oxford University Press, S. 103–133.
- Coriat, Benjamin; Dosi, Giovanni (2002): The Institutional Embeddedness of Economic Change: An Appraisal of the ‘Evolutionary’ and ‘Regulationist’ Research Programmes. In: Hodgson, Geoffrey Martin (Hg.): *A Modern Reader in Institutional and Evolutionary Economics: Key Concepts*. Northampton, Mass.: Edward Elgar Publishing, S. 95–123.
- Corsten, Hans (2001): Zwischen Aufgabe und Zuwachs an Autonomie. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Ausgabe 251, 2001, S. 29.
- Cottrill, Charlotte A.; Rogers, Everett M.; Mills, Tamsy (1989): Co-citation Analysis of the Scientific Literature of Innovation Research Traditions: Diffusion of Innovations and Technology Transfer. In: *Science Communication*, Jg. 11, H. 2, S. 181–208.
- Courtney, Hugh G.; Kirkland, Jane; Viguerie, S. Patrick (2001): Strategy under Uncertainty. In: *The McKinsey Quarterly* (Hg.): *Strategy in an Uncertain World. A McKinsey Quarterly Reader*, S. 5–14.
- Coyne, Kevin P.; Hall, Stephen J. D.; Gorman Clifford, Patricia (1997): Is Your Core Competence a Mirage? In: *The McKinsey Quarterly*, H. 1, S. 40–54.
- Coyne, Kevin P.; Horn, John T. (2008): How Companies Respond to Competitors. *The McKinsey Quarterly*. (McKinsey Global Survey).
- Coyne, Kevin P.; Subramaniam, Somu (2001): Bringing Discipline to Strategy. In: *The McKinsey Quarterly* (Hg.): *Strategy in an Uncertain World. A McKinsey Quarterly Reader*, S. 20–38.
- Creswell, John W. (2003): *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 2. Aufl. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Culnan, Mary J. (1987): Mapping the Intellectual Structure of MIS, 1980-1985: A Co-Citation Analysis. In: *MIS Quarterly*, Jg. 11, H. 3, S. 341–353.
- Cunningham, J. Barton (1979): The Management System: It's Functions and Processes. In: *Management Science*, Jg. 25, H. 7, S. 657–670.
- Cunningham, Michael J. (2002): *Partners.com. The Blueprint for Innovative Alliances in a Networked Economy*. Harlow, London: Pearson Education (FT.com Financial Times).
- Currall, Steven C.; Inkpen, Andrew C. (2001): Interpersonal, Inter-Group, and Inter-Firm Levels. In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): *Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 324–340.
- Cyert, Richard Michael; March, James G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall (Prentice-Hall behavioral sciences in business series.).

- Dagnino, Giovanni Battista; Mariani, Marcello M. (2007): Dynamic Gap Bridging and Realizing Gap Set Development: The Strategic Role of the Firm in the Coevolution of Capability Space and Opportunity Space. In: Cantner, Uwe; Malerba, Franco (Hg.): *Innovation, Industrial Dynamics, and Structural Transformation. Schumpeterian Legacies*. 1st ed. New York: Springer, S. 321–343.
- Daily, Catherine M.; McDougall, Patricia P.; Covin, Jeffrey G.; Dalton, Dan R. (2002): Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms. In: *Journal of Management*, Jg. 28, H. 3, S. 387–412.
- Damij, Nadja (2004): ICT Intensive Virtual Organisation. In: IADIS (Hg.): *International Conference e-Society: IADIS*, S. 197–202.
- Daniel, Elizabeth M.; Wilson, Hugh N. (2003): The Role of Dynamic Capabilities in E-Business Transformation. In: *European Journal of Information Systems*, Jg. 12, S. 282–296.
- Danneels, Erwin (2002): The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 23, S. 1095–1121.
- Danneels, Erwin (2008): Organizational Antecedents of Second-order Competences. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 29, S. 519–543.
- Darnall, Nicole; Edwards, Daniel, Jr. (2006): Predicting the cost of environmental management system adoption: The role of capabilities, resources and ownership structure. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 27, H. 4, S. 301–320.
- Darwin, Charles; Carroll, Joseph (2003): *On the Origin of Species by Means of Natural Selection*. Peterborough Ont.: Broadview Press.
- Darzentas, John; Darzentas, Jenny S.; Spyrou, Thomas (Hg.) (1996): *Perspectives on DSS. The sixth meeting of EURO Working group on DSS Samos, Greece 20-30/6/1995*. Mytilene: University of the Aegean Press.
- Das, Somnath; Sen, Pradyot K.; Sengupta, Sanjit (1998): Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 41, H. 1, S. 27–41.
- Das, Somnath; Sen, Pradyot K.; Sengupta, Sanjit (2003): Strategic Alliances: A Valuable Way to Manage Intellectual Capital? In: *Journal of Intellectual Capital*, Jg. 4, H. 1, S. 10–19.
- Das, T. K.; Teng, Bing-Sheng (1998): Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process. In: *Journal of Management*, Jg. 24, H. 1, S. 21–42.
- Das, T. K.; Teng, Bing-Sheng (2000): A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. In: *Journal of Management*, Jg. 26, H. 1, S. 31–61.
- D'Aveni, Richard A. (1989): The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of the Characteristics of Declining Firms. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 32, H. 3, S. 577–605.
- D'Aveni, Richard A. (1995): Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework. In: *The Academy of Management Executive*, Jg. 9, H. 3, S. 45–57.
- D'Aveni, Richard A. (1997): Waking up to the New Era of Hypercompetition. In: *The Washington Quarterly*, Jg. 21, H. 1, S. 183–195.
- D'Aveni, Richard A. (1999): Strategic Supremacy Through Disruption and Dominance. In: *Sloan Management Review*, H. Spring, S. 127–135.

- D'Aveni, Richard A. (2002a): Competitive Pressure Systems: Mapping and Managing Multimarket Contact. In: MIT Sloan Management Review, Jg. 44, H. 1, S. 39–49.
- D'Aveni, Richard A. (2002b): The Empire Strikes Back. Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders. In: Harvard Business Review, H. November, S. 66–74.
- D'Aveni, Richard A.; Gunther, Robert E. (1994): Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic maneuvering. New York, NY: Free Press.
- David, Paul A. (2001): Path Dependence, Its Critics and the Quest for 'Historical Economics'. In: Garrouste, Pierre; Ioannides, Stavros (Hg.): Evolution and Path Dependence in Economic Ideas. Past and Present. Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar, S. 15–40.
- David, Paul A. (2006): Path Dependence in Economic Processes: Implications for Policy Analysis in Dynamical System Contexts. In: Dopfer, Kurt (Hg.): The Evolutionary Foundations of Economics. Cambridge, UK: Cambridge University Press, S. 151–194.
- David, Paul A. (2007a): Path Dependence, its Critics and the Quest for 'Historical Economics'. In: Hodgson, Geoffrey Martin (Hg.): Evolution of Economic Institutions: A Critical Reader. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, S. 120–142.
- David, Paul A. (2007b): Path Dependence: A Foundational Concept for Historical Social Science. In: Cliometrica, Jg. 1, H. 2, S. 91–114.
- Davidow, William H.; Malone, Michael S. (1992): The Virtual Corporation. Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century. New York: HarperCollins Publishers.
- Davies, Andrew; Brady, Tim (2000): Organisational Capabilities and Learning in Complex Product Systems: Toward Repeatable Solutions. In: Research Policy, Jg. 29, S. 931–953.
- Davis, Jeremy G. (2004): Capabilities: A Different Perspective. In: Australian Journal of Management, Jg. 29, H. 1, S. 39–44.
- Dawson, Ross (2000): Knowledge Capabilities as the Focus of Organizational Development and Strategy. In: Journal of Knowledge Management, Jg. 4, H. 4, S. 320–327.
- Day, George S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations. In: Journal of Marketing, Jg. 58, H. 4, S. 37–52.
- Day, George S. (1998): Wettbewerbsvorsprünge wahren: Schaffung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen in dynamischen Wettbewerbsumgebungen. In: Day, George S.; Reibstein, David J. (Hg.): Wharton zur dynamischen Wettbewerbsstrategie. Dt. Erstaug. Düsseldorf: Econ, S. 67–98.
- Day, George S.; Schoemaker, Paul J. H. (2005): Scanning the Periphery. In: Harvard Business Review, H. November, S. 135–148.
- Day, Richard H. (2002): Adapting, Learning, Economizing and Economic Evolution. In: Augier, Mie; March, James G. (Hg.): The Economics of Choice, Change and Organization. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar, S. 219–236.
- Deeds, David L.; DeCarolis, Dona; Coombs, Joseph E. (1999): Dynamic Capabilities and New Product Development in High Technological Ventures: An Empirical Analysis of New Biotechnology Firms. In: Journal of Business Venturing, Jg. 15, S. 211–229.
- Defee, C. Clifford (2006): Creating Competitive Advantage Using Non-Equity Strategic Alliances: A Small Company Perspective. In: Supply Chain Forum, Jg. 7, H. 2, S. 44–57.

- Dekkers, Rob (2005): (R)Evolution. Organizations and the Dynamics of the Environment. New York: Springer.
- Delmas, Magali A. (2002): Innovating against European Rigidities: Institutional Environment and Dynamic Capabilities. In: Journal of High Technology Management Research, Jg. 13, H. 1, S. 19–43.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2005): Pursuing and Managing Alliances and Acquisitions.
- Demsetz, Harold (1991): The Theory of the Firm Revisited. In: Williamson, Oliver E.; Winter, Sidney G. (Hg.): The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development. New York: Oxford University Press, S. 159–178.
- Demsetz, Harold (1995): The Economics of the Business Firm. Seven Critical Commentaries. New York, NY: Cambridge University Press.
- Dence, Suzanne L.; Latimore, Daniel; White, John (2006): The Trader is Dead, Long Live the Trader! A financial Markets Renaissance. Herausgegeben von IBM Institute for Business Value. IBM Global Business Service. Somers, NY. (Financial Markets).
- Denrell, Jerker; Fang, Christina; Winter, Sidney G. (2003): The Economics of Strategic Opportunity. In: Strategic Management Journal, Jg. 24, S. 977–990.
- Denrell, Jerker; March, James G. (2001): Adaption as Information Restriction: The Hot Stove Effect. In: Organization Science, Jg. 12, H. 5, S. 523–538.
- Denzin, Norman K. (2000): The Practices and Politics of Interpretation. In: Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. (Hg.): Handbook of Qualitative Research. 2. Aufl. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, S. 897–922.
- Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. (2000): Introduction. The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. (Hg.): Handbook of Qualitative Research. 2. Aufl. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, S. 1–28.
- D'Este, Pablo (2002): The Distinctive Patterns of Capabilities Accumulation and Inter-Firm Heterogeneity: The Case of the Spanish Pharmaceutical Industry. In: Industrial and Corporate Change, Jg. 11, H. 4, S. 847–874.
- Deutsche Börse AG (1998a): Factbook 1997. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (1998b): Bilanzpressekonferenz 1998: "Gruppe Deutsche Börse hat sich zu einer Hochleistungsorganisation entwickelt". Gutes Ergebnis 1997 / Wiederum Sonderdividende vorgeschlagen. Pressemitteilung vom 07.04.1998. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (1999): Factbook 1998. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2000a): Factbook 1999. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2000b): Geschäftsbericht 1999. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2001): Factbook 2000. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2002): Factbook 2001. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2003a): Factbook 2002. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2003b): Geschäftsbericht 2002. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2004a): Factbook 2003. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2004b): Geschäftsbericht 2003. Frankfurt am Main.

- Deutsche Börse AG (2004c): Zwischenbericht. Quartal 1/2004. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2005a): Factbook 2004. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2005b): Geschäftsbericht 2004. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2005c): The European Post-Trade Market. An Introduction. Deutsche Börse AG. (White Paper).
- Deutsche Börse AG (2005d): Zwischenbericht. Quartal 1/2005. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2006a): Factbook 2005. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2006b): Geschäftsbericht 2005. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2006c): Zwischenbericht. Quartal 3/2006. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2007a): Factbook 2006. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2007b): Geschäftsbericht 2006. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2007c): MiFID: Best Execution und Markttransparenz. Informationen für Wertpapierfirmen. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2007d): Zwischenbericht. Quartal 3/2007. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2007e): Zwischenbericht. Quartal 2/2007. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2007f): Zwischenbericht. Quartal 1/2007. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2007g): Deutsche Börse gewinnt Bulgarische Börse als Partner für Xetra. Pressemitteilung vom 01.11.2007. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2007h): Irish Stock Exchange und Deutsche Börse verlängern Partnerschaft. Pressemitteilung vom 09.10.2007. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2008a): Die Gruppe Deutsche Börse. Vom Parkett zum elektronischen Handelsplatz. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2008b): Factbook 2007. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2008c): Geschäftsbericht 2007. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2008d): Deutsche Börse und SPCEX unterzeichnen Kooperationsvereinbarung. SPCEX neuer Listingservice-Partner für den russischen Markt/ Deutsche Börse baut Aktivitäten in Russland weiter aus. Pressemitteilung vom 16.04.2008. Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse AG (2008e): The Global Derivatives Market. An Introduction. Deutsche Börse AG. (White Paper).
- Deutsche Börse AG (2008f): Geschäftsmodell unter http://deutsche-boerse.com/dbag/dispatch/de/binary/gdb_content_pool/imported_files/public_files/20_images/85_other/DB_Business_model_illustration3_584x413.jpg, zuletzt aktualisiert am 10.07.2008, zuletzt geprüft am 10.07.2008.
- Devadas Rao, Rukmini; Argote, Linda (2006): Organizational Learning and Forgetting: The Effects of Turnover and Structure. In: *European Management Review*, Jg. 3, H. 2, S. 77–87.
- Devan, Janamitra Klusas Matthew B.; Ruefli, Timothy W. (May 2007): The Elusive Goal of Corporate Outperformance. (The McKinsey Quarterly - Web Exclusive).
- Dhanaraj, Charles; Lyles, Marjorie A.; Steensma, H. Kevin; Tihanyi, Laszlo (2004): Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 35, S. 428–442.

- Di Noia, Carmine (1999): The Stock-Exchange Industry: Network Effects, Implicit Mergers, and Corporate Governance. *Commissione Nazionale per le Società e la Borsa. (Quaderni di Finanza, 33).*
- Di Noia, Carmine (2001): Competition and Integration among Stock Exchanges in Europe. Network Effects, Implicit Mergers and Remote Access. In: *European Financial Management, Jg. 7, H. 1, S. 39–72.*
- Dickson, Peter R.; Farris, Paul W.; Verbeke, Willem J.M.I. (2001): Dynamic Strategic Thinking. In: *Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 29, H. 3, S. 216–237.*
- Diefenbach, Thomas (2008): Are Case Studies More Than Sophisticated Storytelling?: Methodological Problems of Qualitative Empirical Research Mainly Based on Semi-Structured Interviews. In: *Quality + Quantity, H. im Erscheinen, S. 1–20.* Online verfügbar unter doi: 10.1007/s11135-008-9164-0, zuletzt geprüft am 30.03.2008.
- Dietl, Helmut; Pauli, Markus; Royer, Susanne (2001): Finanzzentren in Europa - Standortfaktoren im Vergleich. In: Hummel, Detlev; Breuer, Rolf-E (Hg.): *Handbuch Europäischer Kapitalmarkt.* Wiesbaden: Gabler, S. 85–100.
- Dijksterhuis, Marjolijn S.; Van Den Bosch, Frans A. J.; Volberda, Henk W. (1999): Where Do New Organizational Forms Come From? Management Logics as a Source of Coevolution. In: *Organization Science, Jg. 10, H. 5 (Focused Issue: Coevolution of Strategy and New Organizational Forms), S. 569–582.*
- DiMaggio, P. J.; Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review, Jg. 48, H. 2, S. 147–160.*
- Dittrich, Koen; Duysters, Geert; Man, Ard-Pieter de (2004): Using Networks For Changing Innovations Strategy: The Case of IBM. Erasmus Research Institute of Management (ERIM). (ERIM Reports Series, ERS-2004-111-ORG).
- Dixit, Avinash K.; Nalebuff, Barry J. (1993): *Thinking Strategically. The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life.* New York, London: W. W. Norton & Company.
- Dixon, Sarah E. A.; Meyer Klaus E.; Day, Marc (2007): Exploitation and Exploration Learning and the Development of Organizational Capabilities: A Cross-case Analysis of the Russian Oil Industry. In: *Human Relations, Jg. 60, H. 10, S. 1492–1523.*
- Djelic, Marie-Laure; Ainamo, Antti (1999): The Coevolution of New Organizational Forms in the Fashion Industry: A Historical and Comparative Study of France, Italy, and the United States. In: *Organization Science, Jg. 10, H. 5 (Focused Issue: Coevolution of Strategy and New Organizational Forms), S. 622–637.*
- Dobrev, Stanislav D. (2007): Competing in the Looking-Glass Market: Imitation, Resources, and Crowding. In: *Strategic Management Journal, Jg. 28, S. 1267–1289.*
- Dobrev, Stanislav D.; Kim, Tai-Young; Carroll, Glenn R. (2002): The Evolution of Organizational Niches: U.S. Automobile Manufacturers, 1885-1981. In: *Administrative Science Quarterly, Jg. 47, S. 233–264.*
- Dobrev, Stanislav D.; Kim, Tai-Young; Hannan, Michael T. (2001): Dynamics of Niche Width and Resource Partitioning. In: *American Journal of Sociology, Jg. 106, H. 5, S. 1299–1337.*

- Dodge, David D.; Salahuddin, Mobashir A. (1998): Strategic Alliances. In: *Business & Economic Review*, H. January - March, S. 18–20.
- Doehle, Patricia; Seeger, Christoph (2001): Etappensieger. Deutsche Boerse: Das Going Public ist gelungen. Aber kann Boersenchef Seifert halten, was er verspricht? In: *Manager Magazin*, H. 3, S. 13–18.
- Dollinger, Marc J.; Golden, Peggy A.; Saxton, Todd (1997): The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 18, H. 2, S. 127–140.
- Dopfer, Kurt (2006): Evolutionary Economics: A Theoretical Framework. In: Dopfer, Kurt (Hg.): *The Evolutionary Foundations of Economics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, S. 3–55.
- Dopfer, Kurt; Potts, Jason (2004): Evolutionary Foundations of Economics. In: Metcalfe, J. Stanley; Foster, John (Hg.): *Evolution and Economic Complexity*. Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar, S. 3–23.
- Dorgan, Stephen J.; Dowdy, John J.; Rippin, Thomas M. (2006a): The link between management and productivity. (The McKinsey Quarterly - Web exclusive, February).
- Dorgan, Stephen J.; Dowdy, John J.; Rippin, Thomas M. (2006b): The Link Between Management and Productivity. Herausgegeben von The McKinsey Quarterly. McKinsey. (McKinsey on Operations, February 2006).
- Dosi, Giovanni; Faillo, Marco; Marengo, Luigi (2003): Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms. Laboratory of Economics and Management Sant'Anna School of Advanced Studies. Pisa. (LEM Working Papers Series, 2003/11).
- Dosi, Giovanni; Hobday, Mike; Marengo, Luigi (2003): Problem-solving Behaviors, Organizational Forms, and the Complexity of Tasks. In: Helfat, Constance E. (Hg.): *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell, S. 167–192.
- Dosi, Giovanni; Marengo, Luigi (2000): On the Tangled Discourse between Transaction Cost Economics and Competence-Based Views of the Firms: Some Comments. In: Foss, Nicolai Juul; Mahnke, Volker (Hg.): *Competence, Governance, and Entrepreneurship. Advances in Economic Strategy Research*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 80–92.
- Dosi, Giovanni; Marengo, Luigi; Fagiolo, Giorgio (2006): Learning in Evolutionary Environments. In: Dopfer, Kurt (Hg.): *The Evolutionary Foundations of Economics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, S. 255–338.
- Dosi, Giovanni; Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (2000): Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities. In: Dosi, Giovanni; Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (Hg.): *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford: Oxford University Press, S. 1–24.
- Dosi, Giovanni; Teece, David J.; Chytry, Josef (1998): Introduction. In: Dosi, Giovanni; Teece, David J.; Chytry, Josef (Hg.): *Technology, organization, and competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 1–16.

- Dougherty, Deborah; Barnard, Helena; Dunne, Danielle (2004): Exploring the Everyday Dynamics of Dynamic Capabilities. Herausgegeben von Center for Research on Information Technology and Organizations. University of California, Irvine. (I.T. in Business, Paper 345).
- Downen, Jonas (2007a): Persönlichkeit der Weltbörsenszene. In: Die Bank, H. 12, S. 77–78.
- Downen, Jonas (2007b): Siegertyp im Gegenwind. In: Die Bank, H. 6, S. 86–87.
- Dowideit, Annette (2006): Neuer Börsenriese in den USA. Die beiden Chicagoer Terminmärkte fusionieren - Volumen von acht Milliarden Dollar. In: Die Welt, Ausgabe 243, 18.10.2006, S. 15.
- Doz, Yves L. (1988): Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 317–338.
- Doz, Yves L. (1996): The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions of Learning Processes? In: Strategic Management Journal, Jg. 17, H. Summer Special Issue: Evolutionary Perspectives on Strategy, S. 55–83.
- Doz, Yves L. (2001): Foreword. In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues. Oxford, New York: Oxford University Press, S. v–vi.
- Doz, Yves L.; Baburoglu, Ogüz (2001): From Competition to Collaboration. The Emergence and Evolution of R&D Cooperatives. In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 173–192.
- Doz, Yves L.; Hamel, Gary (1998): Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Doz, Yves L.; Olk, Paul M.; Ring, Peter Smith (2000): Formation Processes of R&D Consortia: Which Path to Take? Where Does it Lead? In: Strategic Management Journal, Jg. 21, S. 239–266.
- Drago, William A. (1997): When Strategic Alliances Make Sense. In: Industrial Management & Data Systems, H. 2, S. 53–57.
- Draulans, Johan; Man, Ard-Pieter de; Volberda, Henk W. (2003): Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance. In: Long Range Planning, Jg. 36, S. 151–166.
- Drescher, Ralf (2008): IT wird zum Wettbewerbsfaktor. In: Handelsblatt, Ausgabe 31, 13.02.2008, S. B28.
- Dreyling, Georg (2001): Aufsichtsrecht im europäischen Wertpapiermarkt. In: Hummel, Detlev; Breuer, Rolf-E (Hg.): Handbuch Europäischer Kapitalmarkt. Wiesbaden: Gabler, S. 123–134.
- Drucker, Peter F. (1986): Innovations-Management für Wirtschaft und Politik. 3. Aufl. Düsseldorf, Wien: Econ.
- Dürand, Dieter (2004): Sprung nach vorn. Exklusivstudie. In: Wirtschaftswoche, H. 5, S. 67.

- Duffy, Margaret (1994): Ten Prescription for Surviving and Thriving in the Virtual Organization. In: *Public Relations Quarterly*, H. 2, S. 28–32.
- Dugger, William (1990): The New Institutionalism: New But Not Institutionalist. In: *Journal of Economic Issues*, Jg. XXIV, H. 2, S. 423–431.
- Dumez, Hervé; Jeunemaitre, Alain (2006): Reviving Narratives in Economics and Management: Towards an Integrated Perspective of Modelling, Statistical Inference and Narratives. In: *European Management Review*, Jg. 3, S. 32–43.
- Dunning, John H. (1998): Globalization, Technological Change and the Spatial Organization of Economic Activity. In: Chandler, Alfred Dupont, Jr.; Hagström, Peter; Sölvell, Örjan (Hg.): *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford: Oxford University Press, S. 289–314.
- Durand, Rodolphe; Guessoum, Zahia (2005): Competence Systemics and Survival: Simulation and Empirical Analyses. In: Sanchez, Ron; Heene, Aimé (Hg.): *Competence Perspectives on Resources, Stakeholders, and Renewal*. Amsterdam: Elsevier JAI (Advances in Applied Business Strategy, 9), S. 29–54.
- Durand, Thomas (2000): Forms of Incompetence. In: Sanchez, Ron; Heene, Aimé (Hg.): *Theory Development for Competence-Based Management*. Stamford, Conn.: JAI Press (Advances in Applied Business Strategy), S. 69–95.
- Durisin, Boris; Krogh, Georg von (2005): Competitive Advantage, Knowledge Assets and Group-Level Effects: An Empirical Study of Global Investment Banking. In: Bettis, Richard Allan (Hg.): *Strategy in Transition*. Malden, Mass.: Blackwell (Strategic Management Society book series), S. 35–80.
- Duschek, Sigrid; Wetzel, Ralf; Aderhold, Jens (2005): Probleme mit dem Netzwerk und Probleme mit dem Management. Ein neu justierter Blick auf relevante Dilemmata und Konsequenzen für die Steuerung. In: Aderhold, Jens; Meyer, Matthias; Wetzel, Ralf (Hg.): *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen - Methoden - Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Gabler, S. 143–164.
- Duschek, Stephan (2001): Kooperative Kernkompetenzen. Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen. In: Ortmann, Günther; Sydow, Jörg (Hg.): *Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, S. 173–189.
- Duschek, Stephan (2004): Inter-Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Management Revue*, Jg. 15, H. 1, S. 53–73.
- Dussauge, Pierre; Garrette, Bernard (1995): Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 26, H. 3, S. 505–553.
- Dussauge, Pierre; Garrette, Bernard (1997-1998): Anticipating the EVolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms. In: *International Studies of Management and Organization*, Jg. 27, H. 4 (Winter Issue), S. 104–126.
- Dussauge, Pierre; Garrette, Bernard (1999): *Cooperative Strategy: Competing Successfully Through Strategic Alliances*. Chichester, New York, Weinheim u.a.: Wiley.

- Duysters, Geert; Hagedoorn, John (2000): Core Competences and Company Performance in the World-Wide Computer Industry. In: *Journal of High Technology Management Research*, Jg. 11, H. 1, S. 75–91.
- Duysters, Geert; Heimeriks, Koen H. (2002): Alliance Capabilities - How Can Firms Improve Their Alliance Performance? Herausgegeben von IMD. Lausanne. (Paper for Sixth Conference on Competence-based Management).
- Duysters, Geert; Heimeriks, Koen H. (2003): Developing Alliance Capabilities in a New Era. Herausgegeben von Technische Universiteit Eindhoven. Eindhoven Centre for Innovation Studies (ECIS). (Working Paper, 03.19).
- Duysters, Geert; Heimeriks, Koen H.; Jurriëns, Jan (2003): Three Levels of Alliance Management. Herausgegeben von Technische Universiteit Eindhoven. Eindhoven Centre for Innovation Studies (ECIS). Eindhoven, The Netherlands. (Working Paper, 03.20).
- Duysters, Geert; Heimeriks, Koen H.; Jurriëns, Jan (2004): An Integrated Perspective on Alliance Management. In: *Journal on Chain and Network Science*, Jg. 4, S. 83–94.
- Duysters, Geert; Man, Ard-Pieter de; Wildeman, leo (1999): A Network Approach to Alliance Management. In: *European Management Journal*, Jg. 17, H. 2, S. 182–187.
- Dye, René (2006): Improving Strategic Planning: A McKinsey Survey. (The McKinsey Quarterly - Online Survey).
- Dyer Jr, W. G.; Wilkins, A. L. (1991): Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. In: *Academy of Management Review*, Jg. 16, H. 3, S. 613–619.
- Dyer, Jeffrey H.; Hatch, Nile W. (2006): Relation-specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage Through Network Relationships. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 27, H. 8, S. 701–719.
- Dyer, Jeffrey H.; Kale, Prashant; Harbir, Singh (2001): How To Make Strategic Alliances Work. In: *MIT Sloan Management Review*, Summer, Jg. 42, H. 4, S. 37–43.
- Dyer, Jeffrey H.; Singh, Harbir (1998): The Relational view: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. In: *Academy of Management Review*, Jg. 23, H. 4, S. 660–679.
- Dyer, Jeffrey H.; Singh, Harbir; Kale, Prashant (2008): Splitting the Pie: Rent Distribution in Alliances and Networks. In: *Managerial and Decision Economics*, Jg. 29, S. 137–148.
- Easterby-Smith, Mark; Lyles, Marjorie A. (2003): Re-reading Organizational Learning: Selective Memory, Forgetting, and Adaption. In: *The Academy of Management Executive*, Jg. 17, H. 2, S. 51–55.
- Ebel, Franz-Josef (1992a): Deutsche Börse AG / Gespräch mit dem Präsidenten der Frankfurter Wertpapierbörse Friedrich von Metzler. Regionen haben inzwischen das gegen Frankfurt gerichtete Kriegsbeil begraben. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 191, 02.10.1992, S. 43.
- Ebel, Franz-Josef (1992b): Deutsche Börse AG / Nachfolge für von Rosen? Führungsspekulationen. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 230, 27.11.1992, S. 45.
- Ebel, Franz-Josef (1992c): Gründung der Deutschen Börse AG wirft viele Fragen auf. Einfluss und Macht. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 242, 15.12.1992, S. 37.

- Ebel, Franz-Josef (1993a): Deutsche Börse AG / Gespräch mit dem neugewählten Vorstandschef Werner Seifert. Vollblut-Manager mit unkonventionellen Ideen und einem Faible für Effizienz. In: Handelsblatt, Ausgabe 75, 20.04.1993, S. 31.
- Ebel, Franz-Josef (1993b): Deutsche Börse AG / Neue Führungsstruktur bestätigt. Seifert leitet jetzt die größte deutsche Börse. In: Handelsblatt, Ausgabe 147, 03.08.1993, S. 21.
- Ebel, Franz-Josef (1993c): Deutsche Börse AG hat neuen Steuermann. Bruch der Tradition. In: Handelsblatt, Ausgabe 12, 10.01.1993, S. 2.
- Ebel, Franz-Josef (1994): Deutsche Börse AG / Der Vorstandsvorsitzende Seifert will das Kerngeschäft in diesem Jahr konsolidieren und optimieren. Defizite in der Wettbewerbsfähigkeit Frankfurts. In: Handelsblatt, Ausgabe 35, 18.02.1994, S. 43.
- Ebers, Mark; Gotsch, Wilfried (2001): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, S. 199–251.
- Eggers, Jamie P. (2006): Customizing Dynamic Capabilities: Learning, Adapting and Focusing in Product Portfolio Management. In: Academy of Management Best Conference Paper, H. BPS, S. Q1-Q6.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: Academy of Management Review, Jg. 14, H. 4, S. 532–550.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1991): Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. In: Academy of Management Review, Jg. 16, H. 3, S. 620–627.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Brown, Shona L. (1998): Time Pacing. Competing in Markets That Won't Stand Still. In: Harvard Business Review, H. 2, S. 59–69.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Brown, Shona L. (1999): Patching: restitching business portfolios in dynamic markets. In: Harvard Business Review, H. May-June, S. 72–82.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Galunic, D. Charles (2000): Coevolving. At Last, a Way to Make Synergies Work. In: Harvard Business Review, H. January - February, S. 91–101.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Martin, Jeffrey A. (2000): Dynamic Capabilities: What are they? In: Strategic Management Journal, Jg. 21, S. 1105–1121.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Santos, Filipe M. (2002): Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? In: Pettigrew, Andrew M.; Thomas, Howard; Whittington, Richard (Hg.): Handbook of Strategy and Management. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, S. 139–164.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Schoonhoven, Claudia Bird (1990): Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 35, H. 3, S. 504–529.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Schoonhoven, Claudia Bird (1996): Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. In: Organization Science, Jg. 7, H. 2, S. 136–150.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Sull, Donald N. (2001): Strategy as Simple Rules. In: Harvard Business Review, H. January, S. 106–116.
- Elfring, Tom; Volberda, Henk W. (2001a): Multiple Futures of Strategy Synthesis: Shifting Boundaries, Dynamic Capabilities and Strategy Configurations. In: Volberda, Henk W.; Elfring, Tom (Hg.): Rethinking Strategy. London: Sage, S. 245–285.

- Elfring, Tom; Volberda, Henk W. (2001b): Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis. In: Volberda, Henk W.; Elfring, Tom (Hg.): *Rethinking Strategy*. London: Sage, S. 1–26.
- Elmuti, Dean; Kathawala, Yunus (2001): An overview of strategic alliances. In: *Management Decision*, Jg. 39, H. 3, S. 205–217.
- Enright, Michael J. (1998): Regional Clusters and Firm Strategy. In: Chandler, Alfred Dupont, Jr.; Hagström, Peter; Sölvell, Örjan (Hg.): *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford: Oxford University Press, S. 315–342.
- Epple, Dennis; Argote, Linda; Devadas Rao, Rukmini (1991): Organizational Learning Curves: A Method for Investigating Intra-Plant Transfer of Knowledge Acquired through Learning by Doing. In: *Organization Science*, Jg. 2, H. 1, S. 58–70.
- Eriksen, Bo; Amit, Raphael H. (1996): Strategic Implications of Business Process Re-engineering. In: Foss, Nicolai Juul; Knudsen, Christian (Hg.): *Towards a Competence Theory of the Firm*. Abingdon OX: Routledge, S. 97–110.
- Eriksen, Bo; Mikkelsen, Jesper (1996): Competitive Advantage and the Core Competence. In: Foss, Nicolai Juul; Knudsen, Christian (Hg.): *Towards a Competence Theory of the Firm*. Abingdon OX: Routledge, S. 54–74.
- Ernst, David; Bamford, James (2005): Your Alliances Are Too Stable. In: *Harvard Business Review*, H. June, S. 133–141.
- Ernst, David; Halevy, Tammy (2000): When Think Alliance. In: *The McKinsey Quarterly*, H. 4, S. 47–55.
- Ernst, David; Halevy, Tammy (2004): Not by M&A Alone. In: *The McKinsey Quarterly*, H. 1, S. 68–69.
- Erramilli, M. Krishna; Agarwal, Sanjeev; Dev, Chekitan S. (2002): Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 33, H. 2, S. 223–242.
- European Commission (Hg.) (2006): *Competition in EU Securities Trading and Post-Trading*. Issues Paper. Brüssel.
- Evans, George Heberton, JR. (1942): A Theory of Entrepreneurship. In: *Journal of Economic History*, Jg. 2, H. December, S. 142–146.
- Evans, Philip; Wolf, Bob (2005): Collaboration Rules. In: *Harvard Business Review*, H. July-August, S. 96–104.
- Faisst, Wolfgang (1995): Welche IV-Systeme sollte ein Virtuelles Unternehmen haben? Herausgegeben von Dieter Ehrenberg, Joachim Griese und Peter Mertens. (Arbeitspapier der Reihe "Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen", 1/1995).
- Faisst, Wolfgang; Stürken, Momme (1997): Daten-, Funktions- und Prozeß-Standards für Virtuelle Unternehmen. Strategische Überlegungen. Herausgegeben von Dieter Ehrenberg, Joachim Griese und Peter Mertens. (Arbeitspapier der Reihe "Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen", 12/1997).
- Farjoun, Moshe (2002): Towards an Organic Perspective on Strategy. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 23, S. 561–594.

- Farjoun, Moshe (2007): The End of Strategy? In: *Strategic Organization*, Jg. 5, H. 3, S. 197–210.
- Faulkner, David O. (2001): Trust and Control. Opposing or Complementary Functions? In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): *Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 341–361.
- Faulkner, David O.; Rond, Mark de (2001a): Concluding Thought and Future Directions. In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): *Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 375–377.
- Faulkner, David O.; Rond, Mark de (2001b): Perspectives on Cooperative Strategy. In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): *Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 3–39.
- FD (Fair Disclosure) Wire (2008): Preliminary and Q4 2007 Deutsche Börse AG. Earnings Conference Call - Final [20.02.2008]. FD (Fair Disclosure) Wire. (Transcript / Protokoll Analysten Telefonkonferenz der Deutschen Börse AG).
- Fearn, Hanna (2004a): Der Aufbau von Kernkompetenzen - Eine evolutionstheoretische Betrachtung. In: den Eichen, Stephan Friedrich A. von; Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt; Stahl, Heinz K. (Hg.): *Entwicklungslinien des Kompetenzmanagements*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 41–70.
- Fearn, Hanna (2004b): Entstehung von Kernkompetenzen. Eine evolutionstheoretische Betrachtung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Federation of European Securities Exchanges (2007): *European Exchanges Report 2006*. Federation of European Securities Exchanges.
- Feeny, David F.; Lacity, Mary C.; Willcocks, Leslie P. (2005): Klima des Vertrauens. Worauf Unternehmen bei der Auslagerung ihrer Geschäftsprozesse achten sollten. In: *Wirtschaftswoche*, H. 17, S. 128–130.
- Felin, Teppo; Foss, Nicolai Juul (2004): *Organizational Routines: A Sceptical Outlook*. Herausgegeben von Danish Research Unit for Industrial Dynamics. (DRUID Working Paper, 04-13).
- Ferdinand, Jason; Graca, Manuel; Antonocopoulou, Elena; Easterby-Smith, Mark (2005): *Dynamic Capability: Tracking the Development of a Concept*. EBK evolution of business knowledge. (EBK Working Paper, 2005/09).
- Ferdows, Kasra; Lewis, Michael A.; Machuca, Jose A. D. (2004): Rapid-Fire Fulfillment. In: *Harvard Business Review*, H. November, S. 104–110.
- Ferriani, Simone; Cattani, Gino; Baden-Fuller, Charles (2007): Fitness Determinants in Creative Industries: A Longitudinal Study on the Hollywood Film-Making Industry, 1992-2003. In: Cantner, Uwe; Malerba, Franco (Hg.): *Innovation, Industrial Dynamics, and Structural Transformation. Schumpeterian Legacies*. 1st ed. New York: Springer, S. 209–237.
- Feurer, Rainer; Chaharbaghi, Kazem (1996): Competitive Environments, Dynamic Strategy Development Capabilities and Business Performance. In: *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Jg. 3, H. 3, S. 32–49.
- Fey, Carl F.; Birkinshaw, Julian (2005): External Sources of Knowledge, Governance Mode, and R&D Performance. In: *Journal of Management*, Jg. 31, H. 4, S. 597–621.

- Figueiredo, Paulo N. (2003): Learning, Capability Accumulation and Firm Differences: Evidence from Latecomer Steel. In: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 12, H. 3, S. 607–643.
- Filson, Darren; Morales, Rosa (2006): Equity Links and Information Acquisition in Biotechnology Alliances. In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Jg. 59, S. 1–28.
- Finney, R. Zachary; Campbell, Noel D.; Powell, Michael C. (2005): Strategies and Resources: Pathways to Success? In: *Journal of Business Research*, Jg. 58, S. 1721–1729.
- Fischer, Arthur (2008): MiFID-Richtlinie: Die Chance in der Revolution. In: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, H. 2 (Ausgabe Technik), S. 10–12.
- Fischer, Urs; Kunz, Roger M. (2001): Börsen im Strukturwandel. Hintergründe und Trends. Credit Suisse. Zürich. (Economic Briefing, 26).
- Fisher, Lawrence M. (2001): From Vertical to Virtual. *strategy+business*. (First Quarter (Issue 22)).
- Fitzek, Daniel; Hofstetter, Jörg; Corsten, Daniel (2004): Dynamisierung des Kernkompetenzkonzeptes: Methode und Anwendungsfallstudie am Beispiel der Nestlé SA. In: den Eichen, Stephan Friedrich A. von; Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt; Stahl, Heinz K. (Hg.): *Entwicklungslinien des Kompetenzmanagements*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 173–194.
- Fitzpatrick, William M. (2000): Form, Functions, and Financial Performance Realities for the Virtual Organization. In: *SAM Advanced Management Journal*, H. 3, S. 13–21.
- Fleming, Lee (2001): Recombinant Uncertainty in Technological Search. In: *Management Science*, Jg. 47, H. 1, S. 117–132.
- Flier, Bert; Van Den Bosch, Frans A. J.; Volberda, Henk W.; Baden-Fuller, Charles (2005): Strategic Renewal in the Dutch Financial Services Sector: Renewal Trajectories from a Competence-Based Perspective. In: Sanchez, Ron; Heene, Aimé (Hg.): *Competence Perspectives on Resources, Stakeholders, and Renewal*. Amsterdam: Elsevier JAI (Advances in Applied Business Strategy, 9), S. 237–274.
- Florida, Richard; Kenney, Martin (2000): Transfer and Replication of Organizational Capabilities: Japanese Transplant Organizations in the United States. In: Dosi, Giovanni; Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (Hg.): *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford: Oxford University Press, S. 282–307.
- Floyd, Steven W.; Lane, Peter J. (2000): Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. In: *Academy of Management Review*, Jg. 25, H. 1, S. 154–177.
- Fontana, Andrea; Frey, James H. (2000): The Interview. From Structured Questions to Negotiated Text. In: Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. (Hg.): *Handbook of Qualitative Research*. 2. Aufl. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, S. 645–672.
- Forbes (2001): The Forbes Magnetic 40. In: *Forbes*, H. 21. Mai, S. 64–106.
- Forrester, Jay W. (1991): *System Dynamics and the Lessons of 35 Years*. Herausgegeben von Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. Boston, MA. (D-4224-4).

- Forte, Monique; Hoffman, James J.; Lamont, Bruce T.; Brockmann, Erich N. (2000): Organizational Form and Environment: An Analysis of Between-Form and Within-Form Responses to Environmental Change. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, S. 753–773.
- Foss, Kirsten; Foss, Nicolai Juul (2000): The Knowledge-Based Approach and Organizational Economics: How Do They Really Differ? And How Does it Matter? In: Foss, Nicolai Juul; Mahnke, Volker (Hg.): *Competence, Governance, and Entrepreneurship. Advances in Economic Strategy Research*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 55–79.
- Foss, Kirsten; Foss, Nicolai Juul (2004): The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics. In: *Management Revue*, Jg. 15, H. 1, S. 107–121.
- Foss, Kirsten; Harmsen, Hanne (1996): Studies of Key Factors of Product-Development Success. In: Foss, Nicolai Juul; Knudsen, Christian (Hg.): *Towards a Competence Theory of the Firm*. Abingdon OX: Routledge, S. 133–149.
- Foss, Nicolai Juul (1993): More on Knight and the Theory of the Firm. In: *Managerial and Decision Economics*, Jg. 14, H. 3, S. 269–276.
- Foss, Nicolai Juul (1994): The Theory of the Firm: The Austrians as Precursors and Critics of Contemporary Theory. In: *The Review of Austrian Economics*, Jg. 7, H. 1, S. 31–65.
- Foss, Nicolai Juul (1996a): Capabilities and the Theory of the Firm. Danish Research Unit for Industrial Dynamics. (DRUID Working Paper, 96-8).
- Foss, Nicolai Juul (1996b): Introduction. The Emerging Competence Perspective. In: Foss, Nicolai Juul; Knudsen, Christian (Hg.): *Towards a Competence Theory of the Firm*. Abingdon OX: Routledge, S. 1–12.
- Foss, Nicolai Juul (1996c): Knowledge-based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments. In: *Organization Science*, Jg. 7, H. 5, S. 470–523.
- Foss, Nicolai Juul (1996d): More Critical Comments on Knowledge-based Theories of the Firm. In: *Organization Science*, Jg. 7, H. 5, S. 519–523.
- Foss, Nicolai Juul (1996e): Research in Strategy, Economics, and Michael E. Porter. In: *Journal of Management Studies*, Jg. 33, H. 1, S. 1–24.
- Foss, Nicolai Juul (1996f): Whither the Competence Perspective? In: Foss, Nicolai Juul; Knudsen, Christian (Hg.): *Towards a Competence Theory of the Firm*. Abingdon OX: Routledge, S. 175–200.
- Foss, Nicolai Juul (1997): Resources and Strategy: Problems, Open Issues, and Ways Ahead. In: Foss, Nicolai Juul (Hg.): *Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource-based Perspective*. Oxford, New York: Oxford University Press (Oxford Management Readers), S. 345–365.
- Foss, Nicolai Juul (1999): Research in the Strategic Theory of the Firm: 'Isolationism' and 'Integrationism'. In: *Journal of Management Studies*, Jg. 36, H. 6, S. 725–755.
- Foss, Nicolai Juul (2003a): Bounded Rationality and Tacit Knowledge in the Organizational Capabilities Approach: An Evaluation and a Re-evaluation. In: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 12, H. 2, S. 185–201.

- Foss, Nicolai Juul (2003b): Selective Intervention and Internal Hybrids: Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization. In: *Organization Science*, Jg. 14, H. 3, S. 331–349.
- Foss, Nicolai Juul (2005): *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Foss, Nicolai Juul (2007): The Emerging Knowledge Governance Approach: Challenges and Characteristics. In: *Organization*, Jg. 14, H. 1, S. 29–52.
- Foss, Nicolai Juul; Ishikawa, Ibuki (2007): Towards a Dynamic Resource-based View: Insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory. In: *Organization Studies*, Jg. 28, H. 5, S. 749–772.
- Foss, Nicolai Juul; Knudsen, Thorbjørn (2003): The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. In: *Managerial and Decision Economics*, Jg. 24, S. 291–307.
- Foss, Nicolai Juul; Mahnke, Volker (2000): Advancing Research on Competence, Governance, and Entrepreneurship. In: Foss, Nicolai Juul; Mahnke, Volker (Hg.): *Competence, Governance, and Entrepreneurship*. Advances in Economic Strategy Research. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 1–18.
- Foss, Nicolai Juul; Pedersen, Torben (2004): Organizing Knowledge Processes in the Multinational Corporation: An Introduction. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 35, S. 340–349.
- Foster, Richard N.; Kaplan, Sarah (2001): *Creative Destruction. Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market - and How to Successfully Transform Them*. New York: Doubleday Publishing.
- Francioni, Reto (2007): Wachstum durch Innovation. Das Entwicklungspotential von Börsen, aus der Reihe "CFS Colloquium". 04.07.2007. Veranstalter: Center for Financial Studies.
- Franke, Jörg (1998): Eurex auf dem Weg zum europäischen Terminmarkt. Zeitzonenubergreifender Handel der nächste Schritt. In: *Börsen-Zeitung*, Ausgabe 170, 05.09.1998, S. B1-B2.
- Franke, Jörg; Walch, Elisabeth (2001): Europäische Terminbörsen - Institutionelle und Produktentwicklungen. In: Hummel, Detlev; Breuer, Rolf-E (Hg.): *Handbuch Europäischer Kapitalmarkt*. Wiesbaden: Gabler, S. 411–424.
- Fransman, Martin (1998): Information, Knowledge, Vision, and Theories of the Firm. In: Dosi, Giovanni; Teece, David J.; Chytry, Josef (Hg.): *Technology, organization, and competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 147–192.
- Frantzen, Heiko; Thormann, Johannes (2002): Deutsche Börse AG. Der Streitfall. Wie sehen Experten die Aktie nach der Übernahme von Clearstream. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 28, 04.07.2002, S. 128.
- Freeman, R. Edward; Reed, David L. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. In: *California Management Review*, Jg. 25, H. 3, S. 88–106.

- Freeman, Vanessa; Woodwark, Alice; Stephenson, Elizabeth (2007): Acting on global trends: A McKinsey Global Survey. In: McKinsey Quarterly global survey of business executives, H. March.
- Freiling, Jörg (2000): Entwicklungslinien und Perspektiven des Strategischen Kompetenzmanagements. In: Hammann, Peter.; Freiling, Jörg (Hg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Strategisches Kompetenzmanagement), S. 13–45.
- Freiling, Jörg (2002): Terminologische Grundlagen des Resource based View (RBV). In: Bellmann, Klaus; Freiling, Jörg; Hammann, Peter; Mildenerger, Udo (Hg.): Aktionsfelder des Kompetenz-Managements. Ergebnisse des II. Symposiums Strategisches Kompetenz-Management. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 3–38.
- Freiling, Jörg (2004a): A Competence-based Theory of the Firm. In: Management Revue, Jg. 15, H. 1, S. 27–52.
- Freiling, Jörg (2004b): Unternehmerfunktionen im kompetenzorientierten Ansatz. In: den Eichen, Stephan Friedrich A. von; Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt; Stahl, Heinz K. (Hg.): Entwicklungslinien des Kompetenzmanagements. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Strategisches Kompetenzmanagement), S. 411–443.
- Freiling, Jörg (2005): Die Einordnung des Netzwerkgedankens in die Ressourcentheorie. In: Stahl, Heinz K.; von den Eichen, Stephan Friedrich A. (Hg.): Vernetzte Unternehmen. Wirkungsvolles Agieren in Zeiten des Wandels. Berlin: Erich Schmidt (Kolleg für Leadership und Management / Kolleg für Leadership und Management, 2), S. 65–82.
- Freiling, Jörg; Gersch, Martin; Goeke, Christian (2006a): Eine "Competence-based Theory of the Firm" als marktprozess-theoretischer Ansatz - Erste disziplinäre Basisentscheidungen eines evolutorischen Forschungsprogramms. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hg.): Management von Kompetenz. Wiesbaden: Gabler Verlag (Managementforschung, 16), S. 37–82.
- Freiling, Jörg; Gersch, Martin; Goeke, Christian (2006b): Notwendige Basisentscheidungen auf dem Weg zu einer Competence-based Theory of the Firm. In: Burmann, Christoph; Freiling, Jörg; Hülsmann, Michael (Hg.): Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl (Gabler Edition Wissenschaft/Strategisches Kompetenz-Management), S. 3–34.
- Freiling, Jörg; Gersch, Martin; Goeke, Christian (2007): On the Path Towards a Competence-based Theory of the Firm. (Working Paper). Online verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=1046661>, zuletzt geprüft am 23.02.2008.
- Frese, Erich (2001): Wenn Organisationen lernen müssen. Anmerkungen aus der Perspektive des Organization Design. In: Klein, Stefan; Loebbecke, Claudia (Hg.): Interdisziplinäre Managementforschung und -lehre. Herausforderungen und Chancen; Norbert Szyperski zum 70. Geburtstag. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 27–47.
- Friedli, Thomas (2007): Soziale Kontrolle. Thomas Friedli über Business Process Engineering heute. In: Wirtschaftswoche, H. 33, S. 63.
- Friedli, Thomas; Schuh, Günther (2003): Die operative Allianz. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 487–514.

- Fromm, Sabine; Aretz, Hans-Jürgen (2006): Insitutioneller Wandel als Hybridisierung. In: Berliner Journal für Soziologie, H. 3, S. 371–391.
- Frühe, Christiane (2004): HR-Support in Allianz- und Beteiligungsprojekten. In: Personalführung, H. 1, S. 48–51.
- Fuchs, P. H.; Mifflin, K. E.; Miller, D.; Withney, J. O. (2000): Strategic Integration: Competing in the Age of Capabilities. In: California Management Review, Jg. 42, H. 3.
- Fujimoto, Takahiro (1998): Reinterpreting the Resource-Capability View of the Firm: A Case of the Development-Production Systems of the Japanese Auto-Makers. In: Chandler, Alfred Dupont, Jr.; Hagström, Peter; Sölvell, Örjan (Hg.): The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions. Oxford: Oxford University Press, S. 15–44.
- Fujimoto, Takahiro (2000): Evolution of Manufacturing Systems and Ex Post Dynamic Capabilities: A Case of Toyota's Final Assembly Organization. In: Dosi, Giovanni; Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (Hg.): The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. Oxford: Oxford University Press, S. 244–280.
- Fulk, Janet; DeSanctis, Gerardine (1995): Electronic Communication and Changing Organizational Forms. In: Organization Science, Jg. 6, H. 4, S. 337–349.
- Fuller, Mark B. (1993): Business as War. Business in the new economy is a civilized version of war. Companies, not countries, are battlefield rivals. (00). Online verfügbar unter www.fastcompany.com/magazine/00/war_Prienter_Friendly.html, zuletzt geprüft am 10.04.2007.
- Gallivan, Michael J. (2001): Striking a Balance Between Trust and Control in a Virtual Organization: A Content Analysis of Open Source Software Case Studies. In: Information Systems Journal, Jg. 11, S. 277–304.
- Galper, Joshua (1999): Three Business Models for the Stock Exchange Industry. Herausgegeben von International Federation of Stock Exchanges (FIBV). MIT Sloan School of Management.
- Galunic, D. Charles; Eisenhardt, Kathleen M. (2001): Architectural Innovation and Modular Corporate Forms. In: Academy of Management Journal, Jg. 44, H. 6, S. 1229–1249.
- Galunic, D. Charles; Rodan, Simon (1998): Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation. In: Strategic Management Journal, Jg. 19, H. 12, S. 1193–1201.
- Gander, Jonathan; Haberberg, Adrian; Rieple, Allison (2007): A Paradox of Alliance Management: Resource Contamination in the Recorded Music Industry. In: Journal of Organizational Behaviour, Jg. 28, S. 607–624.
- Ganz, Verena (2002): Börsenlandschaft im Umbruch. Die Konsolidierung schreitet voran. In: Going Public, H. 2, S. 14–17.
- Garbuio, Massimo; Lovallo, Dan P.; Viguerie, S. Patrick (2007): How companies spend their money: A McKinsey Global Study. Herausgegeben von McKinsey. (The McKinsey Quarterly).
- Garcia-Canal, Esteban (1996): Contractual Form in Domestic and International Strategic Alliances. In: Organization Studies, Jg. 17, H. 5, S. 773–794.

- Garette, Bernard; Dussauge, Pierre (2000): Alliances Versus Acquisitions: Choosing the Right Option. In: *European Management Journal*, Jg. 18, H. 1, S. 63–69.
- Garrouste, Pierre; Ioannides, Stavros (2001): Evolution and Path Dependence in Economic Ideas: Past and Present. In: Garrouste, Pierre; Ioannides, Stavros (Hg.): *Evolution and Path Dependence in Economic Ideas. Past and Present*. Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar, S. 1–14.
- Gartner, William B. (1985): A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. In: *Academy of Management Review*, Jg. 10, H. 4, S. 696–706.
- Garud, Raghu; Karnøe, Peter (2001): Path Creation as a Process of Mindful Deviation. In: Garud, Raghu; Karnøe, Peter (Hg.): *Path Dependence and Creation*. Mahwah (New Jersey), London: Lawrence Erlbaum Associates, S. 1–40.
- Garud, Raghu; Van de Ven, Andrew H. (2002): Strategic Change Processes. In: Pettigrew, Andrew M.; Thomas, Howard; Whittington, Richard (Hg.): *Handbook of Strategy and Management*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, S. 206–231.
- Gassmann, Oliver; Fuchs, Marius (2001): Führung von multilateralen Kooperationen. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Jg. 70, H. 6, S. 345–353.
- Gegarra-Navarro, Juan G. (2005): An Empirical Investigation of Organizational Learning through Strategic Alliances between SMEs. In: *Journal of Strategic Marketing*, Jg. 13, H. March, S. 3–16.
- Geiger, Daniel; Kliesch, Martina (2005): Book Review: Organizations as Knowledge Systems: Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities. In: *Organization Studies*, Jg. 26, H. 1, S. 143–150.
- George, Gerard; Zahra, Shaker A.; Autio, Erkko; Sapienza, Harry J. (2004): By Leaps and Rebounds: Learning and the Development of International Market Entry Capabilities in Start-Ups. In: *Academy of Management Best Conference Paper*, H. ENT, S. B1-B6.
- George, Gerard; Zahra, Shaker A.; Wheatley, Kathleen K.; Khan, Raihan (2001): The Effects of Alliance Portfolio Characteristics and Absorptive Capacity on Performance. A Study of Biotechnology Firms. In: *Journal of High Technology Management Research*, Jg. 12, S. 205–226.
- George, Varghese P.; Farris, George (1999): Performance of Alliances: Formative Stages and Changing Organizational and Environmental Influences. In: *R&D Management*, Jg. 29, H. 4, S. 379–389.
- Gerhard, Thorsten (2003): Partnering - Empfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Partnerschaften. In: Büttgen, Marion; Lücke, Fridjof (Hg.): *Online-Kooperationen. Erfolg im E-Business durch strategische Partnerschaften*. Wiesbaden: Gabler, S. 58–72.
- Geringer, J. Michael; Hebert, Louis (1991): Measuring Performance of International Joint Ventures. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 22, H. 2, S. 249–263.
- Geroski, Paul A. (2000): The Growth of Firms in Theory and Practice. In: Foss, Nicolai Juul; Mahnke, Volker (Hg.): *Competence, Governance, and Entrepreneurship. Advances in Economic Strategy Research*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 168–186.
- Geroski, Paul A. (2001): Exploring the Niche Overlaps Between Organizational Ecology and Industrial Economics. In: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 10, H. 2, S. 507–540.

- Gerwin, Donald; Ferris, J. Stephen (2004): Organizing New Product Development Projects in Strategic Alliances. In: *Organization Science*, Jg. 15, H. 1, S. 22–37.
- Gerybadze, Alexander (2003): Strategisches Management in vertikalen Kooperationen und Leistungsverbänden. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 445–462.
- Ghemawat, Pankaj (1991): Sustainable Advantage. In: Montgomery, Cynthia A.; Porter, Michael E. (Hg.): *Strategy. Seeking and Securing Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Review Book Series, S. 27–38.
- Ghosh, Mrinal; John, George (2005): Strategic Fit in Industrial Alliances: An Empirical Test of Governance Value Analysis. In: *Journal of Marketing Research*, Jg. XLII, H. August, S. 346–357.
- Ghoshal, Sumantra; Hahn, Martin; Moran, Peter (2000): Organizing for Firm Growth: the Interaction between Resource-Accumulation and Organizing Processes. In: Foss, Nicolai Juul; Mahnke, Volker (Hg.): *Competence, Governance, and Entrepreneurship. Advances in Economic Strategy Research*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 146–167.
- Gibson, Faison P. (2002a): Learning and Transfer in Dynamic Decision Environments. University of Michigan Business School. Ann Arbor, MI. (Working Paper Series, 03-011).
- Gibson, Faison P. (2002b): Supporting Learning in Evolving Dynamic Environments. University of Michigan Business School. Ann Arbor, MI. (Working Paper Series, 03-011).
- Giere, Jens; Wirtz, Bernd W.; Schilke, Oliver (2006): Mehrdimensionale Konstrukte. Konzeptionelle Grundlagen und Möglichkeiten ihrer Analyse mithilfe von Strukturgleichungsmodellen. In: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 66, H. 6, S. 678–695.
- Gilsing, Victor A.; Lemmens, Charmianne E. A.; Duysters, Geert (2007): Strategic Alliance Networks and Innovation: A Deterministic and Voluntaristic View Combined. In: *Technology Analysis & Strategic Management*, Jg. 19, H. 2, S. 227–249.
- Gimeno, Javier; Woo, Carolyn Y. (1996): Hypercompetition in an Multimarket Environment: The Role of Strategic Similarity and Multimarket Contact in Competitive De-Escalation. In: *Organization Science*, Jg. 7, H. 3 (Special Issue Part 1 of 2: Hypercompetition), S. 322–341.
- Glaister, Keith; Husan, Romy; Buckley, Peter J. (2001): Characteristics of UK International Joint Ventures with Triad and Non-Triad Partners. In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): *Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 40–54.
- Glasmeyer, Amy (1991): Technological Discontinuities and Flexible Production Networks. The Case of Switzerland and the World Watch Industry. In: *Research Policy*, Jg. 20, H. 5, S. 469–485.
- Gnyawali, Devi R.; He, Jinyu; Madhavan, Ravindranath (2006): Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination. In: *Journal of Management*, Jg. 32, H. 4, S. 507–530.
- Goedeckemeyer, Karl-Heinz; Jelenz, Silvia (2003): Auf Expansionskurs. In: *Schweizer Bank*, H. 11, S. 24.

- Goerzen, Anthony (2007): Alliance Networks and Firm Performance: The Impact of Repeated Partnerships. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 28, S. 487–509.
- Göggelmann, Ute (2008a): Börse greift Parkettbroker an. In: *Financial Times Deutschland*, 28.04.2008, S. 19.
- Göggelmann, Ute (2008b): Chi-X ködert Deutsche Bank. In: *Financial Times Deutschland*, 17.06.2008, S. 20.
- Göggelmann, Ute (2008c): Monopol der Deutschen Börse wackelt. In: *Financial Times Deutschland*, 01.04.2008, S. 21.
- Gomber, Peter; Gsell, Markus (2008): Evolution der Anforderungen an die IT im Börsenwesen. In: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, H. 2 (Ausgabe Technik), S. 13–16.
- Gomes-Casseres, Benjamin (1988): Joint Venture Cycles: The Evolution of Ownership Strategies of US MNEs, 1945-1975. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): *Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 111–128.
- Gomes-Casseres, Benjamin (1997): Alliance Strategies of Small Firms. In: *Small Business Economics*, Jg. 9, S. 33–44.
- Gomes-Casseres, Benjamin (2000): Strategy Must Lie at the Heart of Alliances. In: *Financial Times*, 16.10.2000, S. 14–15.
- Gomes-Casseres, Benjamin (2003): Constellation strategy: Managing Alliance Groups. Reprint # 9B03TC03. In: *IVEY Business Journal*, H. May/June, S. 1–7.
- Gomes-Casseres, Benjamin (2006): How Alliances Reshape Competition. In: Shenkar, Oded; Reuer, Jeffrey J. (Hg.): *Handbook of Strategic Alliances*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, S. 39–53.
- Gong, Yaping; Shenkar, Oded; Luo, Yadong; Nyaw, Mee-Kau (2008): Do Multiple Parents Help or Hinder International Joint Venture Performance? The Mediating Roles of Contract Completeness and Partner Cooperation. In: *Strategic Management Journal*, H. final revision received 19 March 2007, S. in press.
- Göthlich, Stephan E.; Wenzek, Hagen R. (2005): Underlying Principles of Business Ecosystems. In: Theurl, Theresia; Meyer, Eric Christian (Hg.): *Strategies for Cooperation: Shaker Verlag (Münstersche Schriften zur Kooperation, 63)*, S. 109–132.
- Gould, Stephen Jay (1987): The Panda's Thumb of Technology. In: *Natural History*, Jg. 96, H. 1, S. 14–23.
- Grandori, Anna (2001): Neither Hierarchy nor Identity: Knowledge-Governance Mechanisms and the Theory of the Firm. In: *Journal of Management and Governance*, Jg. 5, S. 381–399.
- Grandori, Anna (2004): Reframing Corporate Governance: Behavioral Assumptions, Governance Mechanisms, and Institutional Dynamics. Introduction. In: Grandori, Anna (Hg.): *Corporate Governance and Firm Organization. Microfoundations and Structural Forms*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 1–27.
- Grandori, Anna (2006): Innovation, Uncertainty and Relational Governance. In: *Industry and Innovation*, Jg. 13, H. 2, S. 127–133.
- Grandori, Anna; Kogut, Bruce (2002): Dialogue on Organization and Knowledge. In: *Organization Science*, Jg. 13, H. 3, S. 224–231.

- Grandori, Anna; Soda, Giuseppe (1995): Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. In: *Organization Studies*, Jg. 16, H. 2, S. 183–214.
- Granovetter, Mark (1998): Coase Revisited: Business Group in the Modern Economy. In: Dosi, Giovanni; Teece, David J.; Chytry, Josef (Hg.): *Technology, organization, and competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 67–105.
- Grant, Robert M. (1991): The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: *California Management Review*, Jg. 33, H. Spring, S. 114–135.
- Grant, Robert M. (1996): Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capabilities as Knowledge Integration. In: *Organization Science*, Jg. 7, H. 4, S. 375–387.
- Grant, Robert M. (2002): Corporate Strategy: Managing. In: Pettigrew, Andrew M.; Thomas, Howard; Whittington, Richard (Hg.): *Handbook of Strategy and Management*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, S. 72–97.
- Grant, Robert M. (2005): *Contemporary Strategy Analysis*. 5th ed. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell Publishing.
- Grant, Robert M.; Baden-Fuller, Charles (2004): A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. In: *Journal of Management Studies*, Jg. 41, H. 1, S. 61–84.
- Grant, Robert M.; Jammine, Azar P. (1988): Performance Differences between the Wrigley/Rumelt Strategic Categories. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 9, H. 4, S. 333–346.
- Grant, Robert M.; Nippa, Michael (2006): *Strategisches Management. Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien*. München, Boston, San Francisco u.a.: Pearson Education.
- Grass, Doris; Atzler, Elisabeth (2006): Deutsche Börse lässt sich mit Hedge-Fonds ein. In: *Financial Times Deutschland*, 28.07.2006, S. 17.
- Gratton, Lynda (2006): Connections and Conversations Provide the Fuel for Innovation. Special Issue Mastering Uncertainty - Part 3: Don't Get Swept Away by Change. In: *Financial Times*, 31.3.2006, S. 2–3.
- Gray, Paul; Igarria, Magid (2000): Virtual Organisations and E-Commerce. In: Shaw, Michael; Blanning, Robert; Strader, Troy; Whinston, Andrew (Hg.): *Handbook on Electronic Commerce*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, S. 481–499.
- Gray, Barbara (2001): Assessing Inter-Organizational Collaboration. Multiple Conceptions and Multiple Methods. In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): *Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 243–260.
- Greiner, Larry E. (1998): Revolution as Organizations Grow. In: *Harvard Business Review*, H. May-June, S. 55–67.
- Gretzinger, Susanne; Matiaske, Wenzel; Weber, Wolfgang (2002): Kooperation und Konflikt in strategischen Netzwerken. Am Beispiel eines Entwicklungsverbundes von klein- und mittelständischen Unternehmen. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Jg. 71, H. 1, S. 22–25.

- Griffith, David A.; Harvey, Michael G. (2001): A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 32, H. 3, S. 597–606.
- Griffith, Rachel; Redding, Stephen; van Reenen, John (2003): R&D and Absorptive Capacity: Theory and Empirical Evidence. In: *Scandinavian Journal of Economics*, Jg. 105, S. 99–118.
- Gronau, Norbert; Müller, Claudia (2006): Wissensmanagement in Wertschöpfungsnetzwerken. In: Wojda, Franz; Barth, Alfred (Hg.): *Innovative Kooperationsnetzwerke*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Schriftenreihe der Hochschulgruppe für Arbeits- und Betriebsorganisation e. V.), S. 107–128.
- Größler, Andreas (2006): Dynamische Betrachtung strategischer Fähigkeiten der Produktion. In: Burmann, Christoph; Freiling, Jörg; Hülsmann, Michael (Hg.): *Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements*. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl (Gabler Edition Wissenschaft/Strategisches Kompetenz-Management), S. 99–119.
- Größler, Andreas (2007): A Dynamic View on Strategic Resources and Capabilities Applied to an Example from the Manufacturing Strategy Literature. In: *Journal of Manufacturing Technology Management*, Jg. 18, H. 3, S. 250–266.
- Gruber, Rudolf (1999): Xetra als Chance für die Börse Wien. Einführung neuer Instrumente. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 194, 07.10.1999, S. b08.
- Gudergan, Siegfried P.; Devinney, Timothy; Ellis, R. Susan (2003): A Competence-Innovation Framework of Non-Equity Alliance Performance. Herausgegeben von Pennsylvania State University. University Park, PA. (ISBM Working Paper Series, 2003).
- Güttel, Wolfgang H. (2006): Methoden der Identifikation organisationaler Kompetenzen: Mapping vs. Interpretation. In: Burmann, Christoph; Freiling, Jörg; Hülsmann, Michael (Hg.): *Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements*. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl (Gabler Edition Wissenschaft/Strategisches Kompetenz-Management), S. 412–435.
- Gulati, Ranjay (1998): Alliances and Networks. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 19, S. 293–317.
- Gulati, Ranjay (1999): Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 20, S. 397–420.
- Gulati, Ranjay (2007): *Managing Network Resources. Alliances, Affiliations and Other Relational Assets*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Gulati, Ranjay; Nohria, Nitin; Zaheer, Akbar (2000a): Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Strategic Networks. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, S. 199–201.
- Gulati, Ranjay; Nohria, Nitin; Zaheer, Akbar (2000b): Strategic Networks. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, H. 3, S. 203–215.
- Gulati, Ranjay; Singh, Harbir (1998): The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 43, H. December, S. 781–814.

- Gulati, Ranjay; Sytch, Maxim; Mehrotra, Parth (2007): Forming an Alliance? Plan for Your Break Up. *The Wall Street Journal* - online. (Running a Business). Online verfügbar unter <http://online.wsj.com/article/S70403GULATI.html>, zuletzt geprüft am 18.09.2007.
- Gulati, Ranjay; Zajac, Edward J. (2001): Reflections on the Study of Strategic Alliances. In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): *Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 365–374.
- Häcki, Remo; Lighton, Julian (2001): The Future of the Networked Company. In: *The McKinsey Quarterly*, H. 3, S. 26–39.
- Hagedoorn, John (2001): The MERIT-CATI Database. Inter-Firm R&D Partnership - An Overview of Major Trends and Patterns Since 1960. Online verfügbar unter <http://www.nsf.gov/statistics/nsf01336/p1s3at.htm>, zuletzt geprüft am 10.10.08.
- Hagedoorn, John; Kranenburg, Hans van (2003): Growth Patterns in R&D Partnerships: An Exploratory Statistical Study. In: *International Journal of Industrial Organization*, Jg. 21, S. 517–531.
- Hagedoorn, John; Link, Albert N.; Vonortas, Nicholas S. (2000): Research Partnerships. In: *Research Policy*, Jg. 29, H. 4/5, S. 567–586.
- Hagedoorn, John; Narula, Rajneesh (1996): Choosing Organizational Modes of Strategic Technology Partnering: International and Sectoral Differences. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 27, H. 2, S. 265–284.
- Hagedoorn, John; Sadowski, Bert (1999): The Transition from Strategic Technology Alliances to Mergers and Acquisitions: An Exploratory Study. In: *Journal of Management Studies*, Jg. 36, H. 1, S. 87–106.
- Hagel, John III; Brown, John Seely (2005): Productive Friction. How Difficult Business Partnerships Can Accelerate Innovation. In: *Harvard Business Review*, H. 2, S. 82–91.
- Hagen, Abdalla F.; Lodha, Shyam S. (2004): How Do CEOs Perceive Suggested New Rules of Global Competiveness in the Twenty-First Century. In: *American Business Review*, H. January, S. 62–69.
- Hagström, Peter (2000a): New Wine in Old Bottles: Information technology Evolution in Firm Strategy and Structure. In: Birkinshaw, Julian; Hagström, Peter (Hg.): *The Flexible Firm. Capability Management in Network Organizations*. Oxford, New York: Oxford University Press .
- Hagström, Peter (2000b): Relaxing the Boundaries of the Firm. In: Birkinshaw, Julian; Hagström, Peter (Hg.): *The Flexible Firm. Capability Management in Network Organizations*. Oxford, New York: Oxford University Press , S. 207–212.
- Hagström, Peter; Chandler, Alfred Dupont, Jr. (1998): Perspectives on Firm Dynamics. In: Chandler, Alfred Dupont, Jr.; Hagström, Peter; Sölvell, Örjan (Hg.): *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford: Oxford University Press, S. 1–14.
- Hagström, Peter; Hedlund, Gunnar (1998): A Three-Dimensional Model of Changing Internal Structure in the Firm. In: Chandler, Alfred Dupont, Jr.; Hagström, Peter; Sölvell, Örjan (Hg.): *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford: Oxford University Press, S. 166–191.

- Hahn, Eugene; Doh, Jonathan P. (2006): Using Bayesian Methods in Strategy Research: An Extension of Hansen et al. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 27, S. 783–798.
- Hakansson, Hakan; Johanson, Jan (1988): Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industry Networks. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): *Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 369–379.
- Hall, Peter (2004): Dynamic Capabilities, Tacit Knowledge and Absorption. In: Metcalfe, J. Stanley; Foster, John (Hg.): *Evolution and Economic Complexity*. Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar, S. 62–83.
- Hambrick, Donald Carroll; D'Aveni, Richard A. (1988): Large Corporate Failures as Downward Spirals. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 33, H. 1, S. 1–23.
- Hamel, Gary (1991): Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 12, S. 83–103.
- Hamel, Gary (2000): *Leading the Revolution*. Boston Mass.: Harvard Business School Press.
- Hamel, Gary (2001): Revolution vs. Evolution: You Need Both. In: *Harvard Business Review*, Jg. 79, H. 5, S. 150–153.
- Hamel, Gary (2006): The Whay, What, and How of Management Innovation. In: *Harvard Business Review*, H. February, S. 72–84.
- Hamel, Gary; Doz, Yves L.; Prahalad, Coimbatore K. (1989): Collaborate with your Competitors - and win. In: *Harvard Business Review*, Jg. 67, S. 133–139.
- Hamel, Gary; Prahalad, Coimbatore K. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*, Jg. 68, S. 79–91.
- Hamel, Gary; Prahalad, Coimbatore K. (2005): Strategic Intent. In: *Harvard Business Review*, H. July-August, S. 148–161.
- Hamel, Jacques; Dufour, Stéphane; Fortin, Dominic (2000): *Case Study Methods*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage (Qualitative Research Methods, 32).
- Hamilton, Gary; Feenstra, Robert C. (1998): Varieties of Hierarchies and Markets: an Introduction. In: Dosi, Giovanni; Teece, David J.; Chytry, Josef (Hg.): *Technology, organization, and competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 105–146.
- Hamm, Steve (2006): How Smart Companies are Creating New Products - and Whole New Businesses - Almost Overnight. In: *Business Week*, H. March, 27th, S. 69–76.
- Hammann, Peter; Freiling, Jörg (2000): Einführender Überblick zum Strategischen Kompetenz-Management. In: Hammann, Peter.; Freiling, Jörg (Hg.): *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Strategisches Kompetenzmanagement), S. 3–12.
- Hammer, Michael (2000): The Rise of the Virtual Enterprise. In: *InformationWeek*, Ausgabe 778 der Gesamtfolge, 20.03.2000, S. 152.
- Handfield, Robert B.; Ragatz, Gary L.; Petersen, Kenneth J.; Monczka, Robert M. (1999): Involving Suppliers in New Product Development. In: *California Management Review*, Jg. 42, H. 1, S. 59–82.

- Handy, Charles (1995): Trust and the Virtual Organization. In: Harvard Business Review, H. May-June, S. 40–50.
- Hannan, Michael T. (1997): Inertia, Density and the Structure of Organizational Populations: Entries in European Automobile Industries, 1886-1981. In: Organization Studies, Jg. 18, H. 2, S. 193–228.
- Hannan, Michael T.; Freeman, John H. (1989): Organizational Ecology. Cambridge, MA; London, UK: Harvard University Press.
- Hannan, Michael T.; Pólos, László; Carroll, Glenn R. (2003): The Fog of Change: Opacity and Asperity in Organizations. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 48, S. 399–432.
- Hans, Oliver (2006): Außerbörsliche Handelssysteme sind eine Gefahr für die Liquidität an den Märkten. In: Finanzplatz, H. 3, S. 15–16.
- Hansen, Mark H.; Hoskisson, Robert E.; Barney, Jay B. (2008): Competitive Advantage in Alliance Governance: resolving the Opportunism Minimization-Gain Maximization Paradox. In: Managerial and Decision Economics, Jg. 29, S. 191–208.
- Hansen, Mark H.; Perry, Lee T.; Reese, C. Shane (2004): A Bayesian Operationalization of the Resource-based View. In: Strategic Management Journal, Jg. 25, S. 1279–1295.
- Hansen, Michael T. (1998): Rethinking Age Dependence in Organizational Mortality: Logical Formalizations. In: American Journal of Sociology, Jg. 104, H. 1, S. 126–164.
- Hansmann, Karl-Werner; Ringle, Christian Marc (2004): Das Kooperationskonzept des virtuellen Unternehmens. In: WISU - Das Wirtschaftsstudium, H. 10, S. 1222–1230.
- Hansmann, Karl-Werner; Ringle, Christian Marc (2005a): Enterprise-Networks and Strategic Success - an Empirical Analysis. In: Theurl, Theresa; Meyer, Eric Christian (Hg.): Strategies for Cooperation: Shaker Verlag (Münstersche Schriften zur Kooperation, 63), S. 133–152.
- Hansmann, Karl-Werner; Ringle, Christian Marc (2005b): Erfolgsmessung und Erfolgswirkung Virtueller Unternehmungen. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Jg. 74, H. 1, S. 11–17.
- Hanvanich, Sangphet; Sivakumar, K.; Hult, Tomas M. (2006): The Relationship of Learning and Memory With Organizational Performance: The Moderating Role of Turbulence. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 34, H. 4, S. 600–612.
- Harbison, John R.; Pekár, Peter P., Jr. (1997): Institutionalizing Alliance Skills: Secrets of Repeatable Success. Herausgegeben von Booz Allen & Hamilton. (Third in a Series of Viewpoint on Alliances).
- Harbison, John R.; Pekár, Peter P., Jr. (1998): Institutionalizing Alliance Skills: Secrets of Repeatable Success. In: strategy+business, Jg. 4, H. 2, S. 79–94.
- Hardman, Doug; Messinger, David; Bergson, Sara (2005): Virtual Scale: Alliances for Leverage. In: strategy+business, H. 40, S. 7–8.
- Hardt, Judith (2008): Stronger Together: Prospects for Growth in the European Financial Markets. Federation of European Securities Exchanges.
- Hargadon, Andrew; Sutton, Robert I. (1997): Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 42, H. 4, S. 716–749.

- Harms, Rainer (2004): *Entrepreneurship in Wachstumunternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Gabler-Edition Wissenschaft).
- Harrigan, Kathryn Rudie (1986): *Strategic Flexibility*. In: Dean, Joel; Thomas, Lacy G. (Hg.): *The Economics of Strategic Planning. Essays in honor of Joel Dean*. Lexington, MA: Lexington Books, S. 81–111.
- Harrigan, Kathryn Rudie (1988): *Strategic Alliances and Partner Asymmetries*. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): *Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 205–226.
- Hart, Stuart L. (1995): *A Natural-Resource-Based View of the Firm*. In: *Academy of Management Review*, Jg. 20, H. 4, S. 986–1014.
- Hartmuth, Armin J. (2004): *Institutioneller Wandel von Börsen. Eine evolutionsökonomische Analyse*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (ebs Forschung).
- Harvey, Charles; Jones, Geoffrey (1992): *Introduction. Organisational Capability and Competitive Advantage*. In: *Business History*, Jg. 34, H. 1, S. 1–10.
- Hasan, Iftekhar; Malkamäki, Markku (2001): *Are Expansions Cost Effective for Stock Exchanges? A Global Perspective*. In: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 25, S. 2339–2366.
- Hasan, Iftekhar; Schmiedel, Heiko (2003): *Do Networks in the Stock Exchange Industry Pay Off? European Evidence*. Bank of Finland. (Discussion Papers, 2-2003).
- Hatum, Andrés; Pettigrew, Andrew M. (2006): *Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy*. In: *British Journal of Management*, Jg. 17, S. 115–137.
- Hausschildt, Jürgen (2003): *Zum Stellenwert der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung*. In: Schwaiger, Manfred; Harhoff, Dietmar (Hg.): *Empirie und Betriebswirtschaft. Entwicklungen und Perspektiven*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3–24.
- Hawawini, Gabriel; Subramanian, Venkat; Verdin, Paul (2003): *Is Performance Driven by Industry- or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence*. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 24, S. 1–16.
- Hawawini, Gabriel; Subramanian, Venkat; Verdin, Paul (2005): *Is Performance Driven by Industry- or Firm-specific Factors? A Reply to McNamara, Aime, and Vaaler*. *Research Notes and Commentaries*. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 26, S. 1083–1086.
- Hayek, Friedrich August (1945): *The Use of Knowledge in Society*. In: *The American Economic Review*, Jg. XXXV, H. 4, S. 519–530.
- He, Hong-Wei; Balmer, John M. T. (2006): *Alliance Brands: Building Corporate Brands Through Strategic Alliances?* In: *Brand Management*, Jg. 13, H. 4/5, S. 242–256.
- Hedberg, Bo (1981): *How Organizations Learn and Unlearn*. In: Nystrom, Paul C.; Starbuck, William H. (Hg.): *Handbook of Organizational Design. Adapting Organizations to Their Environments*. New York: Oxford University Press (1), S. 3–27.
- Heene, Aimé; Dentchev, Nikolay (2007): *Competition*. SAGE Publications. (International Encyclopedia of Organization Studies). Online verfügbar unter http://sage-reference.com/organization/Article_n76.html, zuletzt geprüft am 11.11.2007.
- Heimeriks, Koen H. (2004): *Developing Alliance Capabilities*. Dissertation. Eindhoven, The Netherlands: Eindhoven University Press.

- Heimeriks, Koen H.; Duysters, Geert (2003): Alliance Capability as a Mediator Between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process. Eindhoven Centre for Innovation Studies (ECIS). Eindhoven, The Netherlands. (03.18).
- Heimeriks, Koen H.; Duysters, Geert (2005a): A Study Into the Alliance Capability Development Process. In: Sanchez, Ron; Heene, Aimé (Hg.): A Focused Issue on Understanding Growth: Entrepreneurship, Innovation, and Diversification. Amsterdam: Elsevier JAI (Research in Competence-Based Management, Volume 3), S. 261–281.
- Heimeriks, Koen H.; Duysters, Geert (2005b): Alliance Capability as a Mediator Between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process. Copenhagen Business School - Center for Strategic Management and Globalization. Frederiksberg, Denmark. (SMG WP 12/2005).
- Heimeriks, Koen H.; Duysters, Geert (2007): Alliance Capability as a Mediator Between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process. In: Journal of Management Studies, Jg. 44, H. 1, S. 25–49.
- Heimeriks, Koen H.; Duysters, Geert; Vanhaverbeke, Wim (2007): Learning Mechanisms and Differential Performance in Alliance Portfolios. In: Strategic Organization, Jg. 5, H. 4, S. 373–408.
- Heimeriks, Koen H.; Reuer, Jeffrey J. (2006): How to Build Alliance Capabilities. Copenhagen Business School - Center for Strategic Management and Globalization. (Strategic Management and Globalization (SMG) Working Paper, SMG WP 17/2006).
- Heimeriks, Koen H.; Schreiner, Melanie (2002): Alliance Capability, Collaboration Quality, and Alliance Performance: An Integrated Framework. Eindhoven Centre for Innovation Studies (ECIS). Eindhoven, The Netherlands. (Working Paper, 02.05).
- Helfat, Constance E. (2000): Guest Editor's Introduction to the Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities. In: Strategic Management Journal, Jg. 21, H. Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities, S. 955–959.
- Helfat, Constance E. (2003): Stylized Facts Regarding the Evolution of Organizational Resources and Capabilities. In: Helfat, Constance E. (Hg.): The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell, S. 1–11.
- Helfat, Constance E.; Eisenhardt, Kathleen M. (2004): Inter-temporal Economies of Scope, Organizational Modularity, and the Dynamics of Diversification. In: Strategic Management Journal, Jg. 25, H. 13, S. 1217–1232.
- Helfat, Constance E.; Finkelstein, Sydney; Mitchell, Will; Peteraf, Margaret A.; Singh, Harbir; Teece, David J.; Winter, Sidney G. (2007): Dynamic capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell.
- Helfat, Constance E.; Lieberman, Marvin B. (2002): The Birth of Capabilities: Market Entry and Importance of Pre-history. In: Industrial and Corporate Change, Jg. 11, H. 4, S. 725–760.
- Helfat, Constance E.; Peteraf, Margaret A. (2003): The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. In: Strategic Management Journal, Jg. 24, S. 997–1010.

- Helfat, Constance E.; Raubitschek, Ruth S. (2003): Product Sequencing: Co-evolution of Knowledge, Capabilities, and Products. In: Helfat, Constance E. (Hg.): *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell, S. 193–217.
- Hemphill, Thomas A.; Vonortas, Nicholas S. (2003): Strategic Research Partnerships: A Managerial Perspective. In: *Technology Analysis & Strategic Management*, Jg. 15, H. 2, S. 255–271.
- Henderson, Bruce D. (1980a): Strategic and Natural Competition. Herausgegeben von The Boston Consulting Group. (Perspectives, 231).
- Henderson, Bruce D. (1980b): Strategic and Natural Competition. In: Perspectives, H. Reprint 231, S. 1–4.
- Henderson, Bruce D. (1991): The Origin of Strategy. In: Montgomery, Cynthia A.; Porter, Michael E. (Hg.): *Strategy. Seeking and Securing Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Review Book Series, S. 3–10.
- Henderson, Bruce D. (1993a): Die Erfahrungskurve - Geschichte. In: Oetinger, Bolko von (Hg.): *Das Boston Consulting Group Strategie-Buch*. München: Econ, S. 412–436.
- Henderson, Bruce D. (1993b): Die Erfahrungskurve - Warum ist sie gültig? In: Oetinger, Bolko von (Hg.): *Das Boston Consulting Group Strategie-Buch*. München: Econ, S. 416–420.
- Henderson, Bruce D. (1993c): Geht es um Strategie - Schlag nach bei Darwin. In: Oetinger, Bolko von (Hg.): *Das Boston Consulting Group Strategie-Buch*. München: Econ, S. 52–61.
- Henderson, Rebecca M.; Clark, Kim B. (1990): Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 35, H. 1, S. 9–30.
- Henderson, Rebecca M.; Cockburn, Iain M. (2000): Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Drug Discovery. In: Dosi, Giovanni; Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (Hg.): *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Henderson, Rebecca M.; Mitchell, Will (1997): The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 18, H. Summer Special Issue, S. 5–14.
- Hennart, Jean-Francois (2004): A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. In: Reuer, Jeffrey J. (Hg.): *Strategic Alliances. Theory and Evidence*. Oxford, New York: Oxford University Press (Oxford Management Readers), S. 95–115.
- Hennart, Jean-Francois; Kim, Dong-Jae; Zeng, Min (1998): The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in U.S. Manufacturing Affiliates. In: *Organization Science*, Jg. 9, H. 3 (Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances), S. 382–395.
- Hennart, Jean-Francois; Reddy, Sabine (2004): The Choice between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures: The Case of Japanese Investors in the United States. In: Reuer, Jeffrey J. (Hg.): *Strategic Alliances. Theory and Evidence*. Oxford, New York: Oxford University Press (Oxford Management Readers), S. 136–153.

- Hergert, Michael; Morris, Deigan (1988): Trends in International Collaborative Agreements. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 99–109.
- Herriot, Scott R.; Levinthal, Daniel A.; March, James G. (1985): Learning from Experience in Organizations. In: American Economic Review, Jg. 75, H. 2, S. 298–302.
- Hess, Thomas; Wohlgemuth, Oliver; Schlembach, Hans-Günther (2001): Bewertung von Unternehmensnetzwerken. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Jg. 70, H. 2, S. 68–74.
- Heusinger, Robert von (1999): Wenn die Börse an die Börse geht. In: Börsen-Zeitung, Ausgabe 235, 04.12.1999, S. 4.
- Heusinger, Robert von (2000): Ein Denkmal für Jörg Franke. Leitartikel. In: Börsen-Zeitung, Ausgabe 173, 07.09.2000, S. 1.
- Heuskel, Dieter (1999): Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen. Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Heywood, Suzanne; Spungin, Jessica; Turnbull, David (2007): Cracking the complexity code. In: The McKinsey Quarterly, H. 2, S. 85–95.
- Higuchi, Toru; Troutt, Marvin D. (2005): Understanding and Managing the Intrinsic Dynamics of Supply Chains. In: Chan, Chi-Kin; Lee, H. W. J. (Hg.): Successful Strategies in Supply Chain Management. Hershey, London, Melbourne, Singapore: Hershey, PA Idea Group Publishing, S. 174–193.
- Hinterhuber, Hans H. (1999): Struktur und Dynamik der strategischen Unternehmensführung. In: Hahn, Dietger; Taylor, Bernard (Hg.): Strategische Unternehmensplanung? Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen. 8. Aufl. Berlin, Heidelberg: Physica, S. 51–74.
- Hippel, Erik von (1998): “Sticky Information” and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation. In: Chandler, Alfred Dupont, Jr.; Hagström, Peter; Sölvell, Örjan (Hg.): The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions. Oxford: Oxford University Press, S. 60–77.
- Hirsch, Paul M.; Gillespie, James J. (2001): Unpacking Path Dependence: Differential Valuations Accorded History Across Disciplines. In: Garud, Raghu; Karnøe, Peter (Hg.): Path Dependence and Creation. Mahwah (New Jersey), London: Lawrence Erlbaum Associates, S. 69–90.
- Hislop, Donald (2005a): Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Hislop, Donald (2005b): The Effect of Network Size in Intra-Network Knowledge Processes. In: Knowledge Management Research & Practice, Jg. 3, S. 244–252.
- Hitt, Michael A.; Dacin, M. Tina; Levitas, Edward; Arregle, Jean-Luc; Borza, Anca (2000): Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. In: Academy of Management Journal, Jg. 43, H. 3, S. 449–467.

- Hitt, Michael A.; Gimeno, Javier; Hoskisson, Robert E. (1998a): Current and Future Research Methods in Strategic Management. In: *Organizational Research Methods*, Jg. 1, H. 1, S. 6–44.
- Hitt, Michael A.; Keats, Barbara W.; DeMarie, Samuel M. (1998b): Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century. In: *The Academy of Management Executive*, Jg. 12, H. 4, S. 22–42.
- Hitt, Michael A.; Uhlenbruck, Klaus (2002): Entering Foreign Markets Through Strategic Alliances and Acquisitions. In: Kotabe, Masaaki; Aulakh, Preet S. (Hg.): *Emerging Issues in International Business Research*. Cheltenham: Elgar (New Horizons in International Business), S. 223–240.
- Hladik, Karen J. (1988): R&D and International Joint Ventures. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): *Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 187–203.
- Hoang, Ha; Rothaermel, Frank T. (2005): The Effect of General and Partner-specific Alliance-Experience on Joint R&D Project Performance. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 48, H. 2, S. 332–345.
- Hodder, Ian (2000): The Interpretation of Documents and Material Culture. In: Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. (Hg.): *Handbook of Qualitative Research*. 2. Aufl. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, S. 703–715.
- Hodgkinson, Myra (1998): The 'Learning Organisation' and Emergent Strategies. In: *Strategic Change*, Jg. 7, S. 421–433.
- Hoetker, Glenn (2006): Do Modular Products Lead to Modular Organizations? In: *Strategic Management Journal*, Jg. 27, S. 501–518.
- Hofer, Charles W.; Schendel, Dan (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West.
- Hoffmann, Werner H. (2003): Allianzmanagementkompetenz. Entwicklung und Institutionalisierung einer strategischen Ressource. In: Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (Hg.): *Strategische Prozesse und Pfade*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Managementforschung, 13), S. 93–150.
- Hoffmann, Werner H. (2007): Strategies for Managing a Portfolio of Alliances. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 28, H. 8, S. 827–856.
- Hofmann, Ulrich (2001): *Netzwerk-Ökonomie*. Heidelberg: Physica.
- Hofstede, Geert (1993): Cultural Constraints in Management Theories. In: *Academy of Management Executive*, Jg. 7, H. 1, S. 8–21.
- Holan, Pablo Martin de (2006): Out With the Old, In With the New. Special Issue Mastering Uncertainty - Part 4: The Search for Common Meaning. In: *Financial Times*, 7.4.2006, S. 4–5.
- Holmqvist, Mikael (2003): A Dynamic Model of Intra- and Interorganizational Learning. In: *Organization Studies*, Jg. 24, H. 1, S. 95–123.
- Holtbrügge, Dirk (2001): Neue Organisationsformen. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Jg. 70, H. 6, S. 338–345.

- Holtbrügge, Dirk (2003): Management internationaler strategischer Allianzen. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 873–893.
- Hoopes, David G.; Madsen, Tammy L.; Walker, Gordon (2003): Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. In: Strategic Management Journal, Jg. 24, H. 10, S. 889–902.
- Hoover's (2008a): Deutsche Börse AG. Hoovers's Company Records - In-depth Records. Hoover's.
- Hoover's (2008b): STOCK EXCHANGES. Hoover's. (Hoover's Industry Snapshot). Online verfügbar unter <http://www.forbes.com/tools/glossary/index.jhtml>, zuletzt geprüft am 22.04.2008.
- Hoppenstedt Firmeninformationen (2008): Deutsche Börse Aktiengesellschaft. Hoppenstedt Firmeninformationen.
- Horn, John T.; Lovallo, Dan P.; Viguerie, S. Patrick (2006): Learning to Let Go: Making Better Exit Decisions. In: The McKinsey Quarterly, H. 2, S. 2–8.
- Horvoka, Dirk S.; Larsen, Kai R. (2006): Enabling agile adoption practices through network organizations. In: European Journal of Information Systems, Jg. 15, S. 159–168.
- Hoskisson, Robert E.; Hitt, Michael A.; Wan, William P.; Yiu, Daphne (1999): Theory and Research in Strategic Management: Swing of a Pendulum. In: Journal of Management, Jg. 25, H. 3, S. 417–456.
- Houthoofd, Noel; Heene, Aimé (2005): A Systems View on What Matters to Excel. In: Sanchez, Ron; Heene, Aimé (Hg.): Competence Perspectives on Managing Internal Processes. Amsterdam: Elsevier JAI (Advances in Applied Business Strategy, 7), S. 183–202.
- Hrebiniak, Lawrence G.; Joyce, William F. (1985): Organizational Adaption: Strategic Choice and Environmental Determinism. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 30, S. 336–349.
- Huang, J. J.; Tzeng, G. H.; Ong, C. S. (2006): Choosing best alliance partners and allocating optimal alliance resources using the fuzzy multi-objective dummy programming model. In: Journal of the Operational Research Society, Jg. 57, S. 1216–1223.
- Huber, George P. (1991): Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. In: Organization Science, Jg. 2, H. 1, S. 88–115.
- Hülsmann, Michael; Müller-Martini, Markus (2006): Kompetenzen externer Individuen im Competence-based View - einige Basisüberlegungen. In: Burmann, Christoph; Freiling, Jörg; Hülsmann, Michael (Hg.): Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl (Gabler Edition WissenschaftStrategisches Kompetenz-Management), S. 374–393.
- Hülsmann, Michael; Wycisk, Christine (2006): Selbstorganisation als Ansatz der Flexibilisierung der Kompetenzstrukturen. In: Burmann, Christoph; Freiling, Jörg; Hülsmann, Michael (Hg.): Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl (Gabler Edition WissenschaftStrategisches Kompetenz-Management), S. 324–350.

- Human, Sherrie E.; Provan, Keith G. (1997): An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-firm Strategic Manufacturing Networks. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 40, H. 2, S. 368–403.
- Hungenberg, Harald (2006): *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren*. Wiesbaden: Gabler (Lehrbuch).
- Huovinen, Pekka (2005): (Un)Successful Management of a Firm's Dynamic Business: Whereto Should Competence-Based Concepts be Advanced? In: Sanchez, Ron; Heene, Aimé (Hg.): *Competence Perspectives on Managing Internal Processes*. Amsterdam: Elsevier JAI (Advances in Applied Business Strategy, 7), S. 257–290.
- Husmann, Nele; Johann, Bernd (1998): Neue Regeln für Aktionäre. Der Parkettbörse droht Gefahr. Ab Oktober laufen alle in Frankfurt notierten, deutschen Aktien über das elektronische Handelssystem Xetra. Auch auf Privatanleger kommen gravierende Änderungen zu - sie müssen handeln wie die Profis. In: *Capital*, H. 11, S. 54.
- Hussla, Gertrud (2001): SEC strebt nach mehr Kooperation auf den Kapitalmärkten. Globalisierung und moderne Technologien verändern Sichtweise - Blick nach Europa. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 222, 16.11.2001, S. 31.
- Hutzschenreuter, Thomas; Kleindienst, Ingo (2006): Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored. In: *Journal of Management*, Jg. 32, H. 5, S. 673–720.
- Huxham, Chris; Vangen, Siv Evy (2003): Researching Organizational Practice Through Action Research: Case Studies and Design Choices. In: *Organizational Research Methods*, Jg. 6, H. 3, S. 383–403.
- Huxham, Chris; Vangen, Siv Evy (2005): *Managing to Collaborate. The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. London: Routledge.
- Hymer, Stephen H. (1972): The Internationalization of Capital. In: *The Journal of Economic Issues*, Jg. 6, H. 1, S. 91–105.
- Iansiti, Marco; Clark, Kim B. (1994): Integration and Dynamic Capability: Evidence from Product Development in Automobiles and Mainframe Computers. In: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 3, H. 3, S. 557–605.
- Iansiti, Marco; Khanna, Tarun (1995): Technological Evolution, System Architecture and the Obsolence of Firm Capabilities. In: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 4, H. 2, S. 333–361.
- Ibarra, Herminia (1992): Structural Alliances, Individual Strategies and Managerial Action: Elements Toward a Network Theory of Getting Things Done. In: Nohria, Nitin; Eccles, Robert G. (Hg.): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, S. 165–188.
- IBM Business Consulting Service (2006): *Global CEO Study 2006. Expanding the Innovation Horizon*. IBM.
- IBM Global Technology Services (Mai 2006): *CEOs haben Innovation und Kooperationsmanagement im Blick: Wichtige Aspekte für CIOs*. Herausgegeben von IBM Deutschland GmbH.

- Ilinitch, Anne Y.; D'Aveni, Richard A.; Lewin, Arie Y. (1996): New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments. In: *Organization Science*, Jg. 7, H. 3, S. 211–220.
- Inkpen, Andrew C. (1995): *The Management of International Joint Ventures: An Organizational Learning Perspective*. London, New York: Routledge.
- Inkpen, Andrew C. (2001): Strategic Alliances. In: Rugman, Alan M.; Brewer, Thomas L. (Hg.): *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford, New York, Athens etc.: Oxford University Press, S. 402–427.
- Inkpen, Andrew C. (2007): Knowledge Transfer and International Joint Ventures: The Case of Nummi and General Motors. In: *Strategic Management Journal*, H. Vorab online veröffentlicht (DOI: 10.1002/smj.663).
- Ireland, R. Duane; Hitt, Michael A.; Bettis, Richard Allan; Porras, Deborah Auld de (1987): Strategy Formulation Processes: Differences in Perceptions of Strength and Weaknesses Indicators and Environmental Uncertainty by Managerial Level. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 8, H. 5, S. 469–485.
- Ireland, R. Duane; Hitt, Michael A.; Vaidyanath, Deepa (2002): Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, Jg. 28, H. 3, S. 413–446.
- Ireland, R. Duane; Hitt, Michael A.; Webb, Justin W. (2006): Entrepreneurial Alliances and Networks. In: Shenkar, Oded; Reuer, Jeffrey J. (Hg.): *Handbook of Strategic Alliances*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, S. 333–352.
- Ittersum, Boudewijn F. Baron von (1994): Finanzplätze / Geschäft durch besseren Service anziehen. Deregulierung des Handels erfordert Zusammenarbeit. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 208, 27.10.1994, S. b04.
- Jackson, Bill; Pfitzmann, Michael (2007): Win-Win Sourcing. In: *strategy+business*, H. 47, Summer 2007, S. 1–8.
- Jacobides, Michael G. (2005): *The Architecture and Design of Organizational Capabilities*. Version 1.0. Herausgegeben von London Business School. (Working Paper, 22.12.2005).
- Jacobides, Michael G. (2006): The Architecture and Design of Organizational Capabilities. In: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 15, H. 1, S. 151–171.
- Jacobides, Michael G.; Billinger, Stephan (2006): Designing the Boundaries of the Firm: From "Make, Buy, or Ally" to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture. In: *Organization Science*, Jg. 17, H. 2, S. 249–261.
- Jacobides, Michael G.; Winter, Sidney G. (2003): *Capabilities, Transaction Costs, and Evolution: Understanding the Institutional Structure of Production*. The Wharton School - University of Pennsylvania. Philadelphia, USA. (WP 2003-04).
- Jarratt, Denise (2004): Conceptualizing a Relationship Management Capability. In: *Marketing Theory*, Jg. 4, H. 4, S. 287–309.
- Jaruzelski, Barry; Dehoff, Kevin; Bordia, Rakesh (2005): Money Isn't Everything. In: *strategy+business*, H. 12/05/05, S. 1–14.
- Jaruzelski, Barry; Dehoff, Kevin; Bordia, Rakesh (2006): *Smart Spenders: The Global Innovation 1000*. Herausgegeben von Booz Allen & Hamilton. (Resilience Report - *strategy+business*, 12/14/06).

- Jenner, Thomas (2003): Erfolg als Ursache von Misserfolg. Hintergründe und Ansätze zur Überwindung eines Paradoxons im strategischen Management. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 63, H. 2, S. 203–219.
- Jiang, Bin; Koller, Timothy (2007): Living with the Limitations of Success. In: McKinsey on Finance, H. 23 (Spring 2007), S. 9–13.
- Joachim, David (1998): The Virtual Corporation. It's Closer Than You Think. In: Internet Week, H. 709 der Gesamtfolge, S. 53.
- Johnson, Eric J.; Russo, J. Edward (1998): Coevolution: Ein dritter Ansatz zur Analyse des Entscheidungsprozesses in Wettbewerbssituationen. In: Day, George S.; Reibstein, David J. (Hg.): Wharton zur dynamischen Wettbewerbsstrategie. Dt. Erstausg. Düsseldorf: Econ, S. 207–229.
- Johnson, Jean L.; Cullen, John B.; Sakano, Tomoaki; Takenouchi, Hideyuki (1996): Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances. In: Journal of International Business Studies, H. Special Issue, S. 981–1004.
- Johnston, Russell; Lawrence, Paul R. (1988): Beyond Vertical Integration - the Rise of the Value-Adding Partnership. Small-company focus and large-company efficiency? Try "VAP". In: Harvard Business Review, H. 4, S. 94–101.
- Jones, Candace; Hesterly, William S.; Fladmoe-Lindquist, Karin; Borgatti, Stephen P. (1998): Professional Service Constellations: How Strategies and Capabilities Influence Collaborative Stability and Change. In: Organization Science, Jg. 9, H. 3 (Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances), S. 396–410.
- Josserand, Emmanuel; Clegg, Steward; Kornberger, Martin; Pitsis, Tyrone S. (2004): Friends or Foes? Practicing Collaboration - An Introduction. In: M@n@gement, Jg. 7, H. 3, S. 37–45.
- Kahlmeier, Claudia (2004): AUSBLICK 2004: Schachzüge hin zur Neuformierung der Börsenlandschaft Europas. Frankfurt. In: DPA - AFX, 02.01.2004.
- Kahlmeier, Claudia (2005): HINTERGRUND: Noch keine Entscheidung zu Eurex US - Partnersuche geht weiter. Frankfurt. In: DPA - AFX, 08.12.2005.
- Kahlmeier, Claudia (2007a): Ausblick 2007: Börsen suchen unvermindert neue Märkte und Geschäftsfelder. Finanznachrichten.de. Online verfügbar unter <http://www.finanznachrichten.de/p.asp?id=7520806>, zuletzt aktualisiert am 01.01.2007, zuletzt geprüft am 10.01.2008.
- Kahlmeier, Claudia (2007b): HINTERGRUND: Börsenlandschaft im Umbruch - Der Anfang einer längeren Reise. Frankfurt. In: DPA - AFX, 03.07.2007.
- Kalbhenn, Christopher (1999): Der Chicago Board of Trade will wieder. In: Börsen-Zeitung, Ausgabe 94, 19.05.1999, S. 4.
- Kale, Prashant; Singh, Harbir (1999): Alliance Capability & Success. A Knowledge-based Approach. Herausgegeben von Wharton School of Business. Wharton School of the University of Pennsylvania. (White Paper).
- Kale, Prashant; Singh, Harbir; Perlmutter, Howard V. (2000): Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. In: Strategic Management Journal, Jg. 21, H. 3, S. 217–237.

- Kale, Prashant; Zollo, Maurizio (2006): Understanding Partnering Processes and Outcomes. In: Shenkar, Oded; Reuer, Jeffrey J. (Hg.): *Handbook of Strategic Alliances*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, S. 81–99.
- Kandemir, Destan; Yaprak, Attila; Cavusgil, S. Tamar (2006): Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and the Impact on Market Performance. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 34, H. 3, S. 324–340.
- Kanta Ray, Pradeep; Ida, Masahiro; Suh, Chung-Sok; Rhaman, Shams-Ur (2004): Dynamic Capabilities of Japanese and Korean Enterprises and the 'Flying Geese' of International Competitiveness. In: *Asia Pacific Business Review*, Jg. 10, H. 3, S. 463–484.
- Kanter, Rosabeth Moss (1989): The New Managerial Work. In: *Harvard Business Review*, H. 6, S. 85–92.
- Kanter, Rosabeth Moss (1994): Collaborative Advantage: The Art of Alliances. In: *Harvard Business Review*, H. July-August, S. 96–108.
- Kappelhoff, Peter (1999): Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hg.): *Steuerung von Netzwerken*. Opladen: West, S. 25–57.
- Kapur, Vivek; Ferris, Jeffere; Juliano, John (2004): *The Growth Triathlon. Growth via Course, Capability and Conviction*. Herausgegeben von IBM Institute for Business Value. Somers, NY.
- Karim, Samina; Mitchell, Will (2003): Path-dependent and Path-breaking Change: Reconfiguring Business Resources Following Acquisitions in the US Medical Sector, 1978-1995. In: Helfat, Constance E. (Hg.): *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell, S. 218–252.
- Kasper, Helmut; Holzmüller, Hartmut H.; Wilke, Claus (2003): Unternehmenskulturelle Voraussetzungen der Kooperation. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 848–871.
- Kasper, Helmut; Mühlbacher, Jürgen (2006): Strategische Aufgaben- und Kompetenzverteilung im Management - Sind Porters Annahmen richtig? Eine empirische Untersuchung. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hg.): *Management von Kompetenz*. Wiesbaden: Gabler Verlag (Managementforschung, 16), S. 231–258.
- Katz, Jerome; Gartner, William B. (1988): Properties of Emerging Organizations. In: *Academy of Management Review*, Jg. 13, H. 3, S. 429–441.
- Katzensteiner, Thomas (2003): Mehr als zwei. In: *Wirtschaftswoche*, H. 44, S. 92–95.
- Kauffeld, Rich; Sauer, Johan; Bergson, Sara (2007): An Emerging 'Moment of Truth'. The Case for Self-Centered Collaboration. Booz Allen & Hamilton. (GMA Forum).
- Kauffman, Stuart A. (1995): Escaping the Red Queen Effect. In: *The McKinsey Quarterly*, H. 1, S. 118–129.
- Kauffman, Stuart A.; Lobo, José; Macready, William G. (2000): Optimal Search on a Technology Landscape. In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Jg. 43, S. 141–166.
- Kay, John Anderson (1995): *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.

- Kay, Neil (2000): The Growth of Firms. In: Foss, Nicolai Juul; Mahnke, Volker (Hg.): Competence, Governance, and Entrepreneurship. Advances in Economic Strategy Research. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 188–206.
- Kayser, Joachim; Sebald, Harriet; Stolzenburg, Jörg H. (2007): Corporate Values und strategisches Kompetenzmanagement in der unternehmerischen Umsetzung. In: Jochmann, Walter; Gechter, Sascha (Hg.): Strategisches Kompetenzmanagement. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 139–168.
- Kelle, Udo (2007): Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kelly, Dawn; Amburgey, Terry L. (1991): Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change. In: Academy of Management Journal, Jg. 34, H. 3, S. 591–612.
- Kelly, Mícheál J.; Schaan, Jean-Louis; Joncas, Héléne (2002): Managing Alliance Relationships: Key Challenges in Early Stages of Collaboration. In: R&D Management, Jg. 32, H. 1, S. 11–22.
- Kern, Thomas; Willcocks, Leslie P. (2001): Cooperative Relationship Strategy in Global Information Technology Out-Sourcing. The Case of xerox Corporation. In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 211–242.
- Ketchen, David J., JR.; Snow, Charles C.; Hoover, Vera L. (2004): Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges. In: Journal of Management, Jg. 30, H. 6, S. 779–804.
- Khanna, Tarun (1998): The Scope of Alliances. In: Organization Science, Jg. 9, H. 3, S. 340–355.
- Khanna, Tarun; Gulati, Ranjay; Nohria, Nitin (1998): The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope. In: Strategic Management Journal, Jg. 19, S. 193–210.
- Kieser, Alfred (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 56, H. 1, S. 21–39.
- Kieser, Alfred (2002): Evolutorische Ansätze in der Organisationstheorie - eine kritische Bestandsaufnahme. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. Ergänzungsheft 2, S. 67–74.
- Kieser, Alfred; Woywode, Michael (2001): Evolutionstheoretische Ansätze. In: Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, S. 253–285.
- Killing, J. Peter (1988): Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 55–67.
- Kim, Linsu (1998): Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor. In: Organization Science, Jg. 9, H. 4, S. 506–521.
- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (1999): Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy. In: Sloan Management Review, Jg. 40, H. 3, S. 41–54.
- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005): Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft wo es keine Konkurrenz gibt. München: Hanser.

- Kimberly, John R. (1981): Managerial Innovation. In: Nystrom, Paul C.; Starbuck, William H. (Hg.): Handbook of Organizational Design. Adapting Organizations to Their Environments. New York: Oxford University Press (1), S. 84–104.
- King, Andrew A.; Tucci, Christopher L. (2002): Incumbent Entry into New Market Niches: The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities. In: Management Science, Jg. 48, H. 2, S. 171–186.
- King, David R.; Covin, Jeffrey G.; Hegarty, W. Harvey (2003): Complementary Resources and the Exploitation of Technological Innovations. In: Journal of Management, Jg. 29, H. 4, S. 589–606.
- Kirby, Julia (2005): Toward a Theory of High Performance. In: Harvard Business Review, H. July-August, S. 30–39.
- Kirsch, Werner; Seidl, David; van Aaken, Dominik (2007): Betriebswirtschaftliche Forschung. Wissenschaftstheoretische Grundlagen und Anwendungsorientierung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kirzner, Israel M. (1999): Mises and His Understanding of the Capitalist System. In: Cato Journal, Jg. 19, H. 2, S. 215–228.
- Kite, Shane (2007): Ahead of ISE Merger, Deutsche Börse upgrades System. Securities Industry News. Online verfügbar unter <http://www.securitiesindustry.com>, zuletzt aktualisiert am 03.10.2007, zuletzt geprüft am 22.04.2008 [Zugriff über LexisNexis].
- Klee, Thomas (2006): Das außerbörsliche Geschäft liegt am Puls der Zeit. In: Finanzplatz, H. 3, S. 13–14.
- Klein, Stefan (1994): Virtuelle Organisation. In: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 6, S. 309–311.
- Kline, David (2004): Geteilte Kronjuwelen. In: Wirtschaftswoche (MITSloan Management Review), H. 18, S. 118–122.
- Klossek, Andreas; Nippa, Michael (2005): The Path Dependence of International Joint Ventures: A Multi-Perspective Approach. EMNet 2005. Budapest. (Conference Proceedings).
- Knight, Frank H. (1965): Risk, Uncertainty and Profit. First published 1921. New York: Harper Torchbooks.
- Knight, Gary A.; Cavusgil, S. Tamar (2004): Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. In: Journal of International Business Studies, Jg. 35, S. 124–141.
- Knipp, Thomas (1993): Internationale Finanzmärkte / Gespräch mit dem Präsidenten der Liffe, Nicholas Durlacher. Londons Terminbörse will Bund-Future binnen Jahresfrist in Chicago handeln. In: Handelsblatt, Ausgabe 53, 17.03.1993, S. 48.
- Knott, Anne Marie (2003): The Organizational Routines Factor Market Paradox. In: Strategic Management Journal, Jg. 24, S. 929–943.
- Knudsen, Christian (1996): The Competence Perspective. A Historical View. In: Foss, Nicolai Juul; Knudsen, Christian (Hg.): Towards a Competence Theory of the Firm. Abingdon OX: Routledge.

- Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (1997): Möglichkeiten und Grenzen der wissenschaftlichen Unternehmensführung. In: Kahle, Egbert (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre. Wiesbaden: Gabler (Tagung der Kommission Wirtschaftstheorie), S. 99–142.
- Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (2005): Worin liegt die Ökonomie von Netzwerken und was macht sie handlungsfähig? In: Initiative für Beschäftigung OWL; Universität Bielefeld; Survey GmbH; Bertelsmann Stiftung (Hg.): Net'swork. Netzwerke und strategische Kooperationen in Wirtschaft und Wissenschaft. Bielefeld: Kleine, S. 13–22.
- Kobrin, Stephen J. (1988): Trends in Ownership of U.S. Manufacturing Subsidiaries in Developing Countries: an Interindustry Analysis. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 129–142.
- Kock, Ned F. (2005): Business Process Improvement Through E-Collaboration: Knowledge Sharing through the Use of Virtual Groups. Hershey, London, Melbourne, Singapore: Hershey PA Idea Group Publishing.
- Kogut, Bruce (1988a): A Study of the Life Cycle of Joint Ventures. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 170–185.
- Kogut, Bruce (1988b): Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. In: Strategic Management Journal, Jg. 9, S. 319–332.
- Kogut, Bruce (2004): Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire. In: Reuer, Jeffrey J. (Hg.): Strategic Alliances. Theory and Evidence. Oxford, New York: Oxford University Press (Oxford Management Readers), S. 169–188.
- Kogut, Bruce; Kulatilaka, Nalin (2001): Capabilities as Real Options. In: Organization Science, Jg. 12, H. 6 (November - December), S. 744–758.
- Kogut, Bruce; Singh, Harbir (1988): Entering the United States by Joint Venture: Competitive Rivalry and Industry Structure. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 241–251.
- Kogut, Bruce; Zander, Udo (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. In: Organization Science, Jg. 3, H. 3, S. 383–397.
- Kogut, Bruce; Zander, Udo (1993): Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. In: Journal of International Business Studies, Jg. 24, H. 4, S. 625–645.
- Kolarik, Stephan; Kremsner, Michael (2006): Kompetenzfeldmanagement. Praxiserfahrungen im ergebnisorientierten Management von Kompetenzen in Konzernen. In: Burmann, Christoph; Freiling, Jörg; Hülsmann, Michael (Hg.): Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl (Gabler Edition WissenschaftStrategisches Kompetenz-Management), S. 460–474.

- Koller, Hans; Langmann, Christian; Untiedt, Heike M. (2006): Das Management von Innovationsnetzwerken in verschiedenen Phasen. Erkenntnisse und offene Forschungsfragen. In: Wojda, Franz; Barth, Alfred (Hg.): Innovative Kooperationsnetzwerke. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Schriftenreihe der Hochschulgruppe für Arbeits- und Betriebsorganisation e. V.), S. 27–80.
- Koot, Willem T. M. (1988): Underlying Dilemmas in the Management of International Joint Ventures. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 347–367.
- Kor, Yasemin Y.; Mahoney, Joseph T. (2000): Penrose's Resource-based Approach: The Process and Product of Research Creativity. In: Journal of Management Studies, Jg. 37, H. 1, S. 109–139.
- Kor, Yasemin Y.; Mahoney, Joseph T. (2004): Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. In: Journal of Management Studies, Jg. 41, H. 1, S. 183–191.
- Korine, Harry; Asakawa, Kazuhiro; Gomez, Pierre-Yves (2002): Partnering with the Unfamiliar: Lessons from the Case of Renault and Nissan. In: Business Strategy Review, Jg. 13, H. 2, S. 41–50.
- Kort, Katharina (2005): Italienische Börse dringt auf stärkere Kooperation in Europa. Chef der Borsa Italiana will Bondhandel mit Euronext betreiben - Eigener Börsengang 2006. In: Handelsblatt, Ausgabe 92, 13.-15.5.2005, S. 26.
- Kotabe, Masaaki (2001): Contemporary Research Trends in International Marketing: The 1990s. In: Rugman, Alan M.; Brewer, Thomas L. (Hg.): The Oxford Handbook of International Business. Oxford, New York, Athens etc.: Oxford University Press, S. 457–503.
- Koza, Mitchell P.; Lewin, Arie Y. (1998): The Co-Evolution of Strategic Alliances. In: Organization Science, Jg. 9, H. 3 (Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances), S. 255–264.
- Koza, Mitchell P.; Lewin, Arie Y. (1999): The Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network. In: Organization Science, Jg. 10, H. 5 (Focused Issue: Coevolution of Strategy and New Organizational Forms), S. 638–653.
- Kraatz, Matthew S.; Zajac, Edward J. (2001): How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. In: Organization Science, Jg. 12, H. 5, S. 632–657.
- Kretschmer, Winfried (2005): Die neuen Stärken. In: Brand Eins, H. 4, S. 80–86.
- Krishnan, Rekha (2003): Effects of Structural Conditions and Process Characteristics on Organizational Alliance Outcome. Herausgegeben von Academy of Management. (Best Conference Paper, IM: A1-A6).
- Krogh, Georg von; Nonaka, Ikujiro; Aben, Manfred (2001): Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework. In: Long Range Planning, Jg. 34, H. 4, S. 421–439.
- Krystek, Ulrich; Redel, Wolfgang; Reppegather, Sebastian (1997): Grundzüge virtueller Organisationen. Elemente und Erfolgsfaktoren - Chancen und Risiken. Wiesbaden: Gabler.

- Kuckelkorn, Dieter (2003): US-Terminbörsen fürchten die Eurex als neue Konkurrenz. Kostennachteile der einheimischen Börsen durch Parketthandel - Erfolg des deutsch-schweizerischen Terminmarktes keineswegs in trockenen Tüchern. In: Börsen-Zeitung, Ausgabe 179, 17.09.2003, S. 3.
- Küsters, Ivonne (2006): Narrative Interviews. Grundlagen und Anwendungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Küting, Karlheinz; Heiden, Matthias (2003): Neuere Unternehmenszusammenschlußformen in der externen Rechnungslegung. Anmerkungen zur bilanziellen Erfassung von Joint Ventures, strategischen Allianzen, virtuellen Unternehmen und Special Purpose Entities. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 1009–1034.
- Kuglin, Fred A. (2002): Building, Leading, and Managing Strategic Alliances. How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies. Unter Mitarbeit von Jeff Hook. New York, Atlanta, Brussels u.a.: AMACOM.
- Kuhls, Reinhard (1998): Wirtschaftspolitik und Finanzmärkte im Jahr 1998. In: Börsen-Zeitung, Ausgabe 251, 31.12.1998, S. 68.
- Kuls, Norbert; Freitag, Michael (2000): Die Eroberung der Börsenwelt. Finanzmärkte. In: Handelsblatt, Ausgabe 136, 18.07.2000, S. 14.
- Kumar, Rajesh; Nti, Kofi O. (1998): Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics. A Process and Outcome Discrepancy Model. In: Organization Science, Jg. 9, H. 3 (Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances), S. 356–367.
- Kumpan, Christoph (2006): Außerbörsliche Wertpapierhandelssysteme. Die Regulierung wird intensiver. In: Finanzplatz, H. 3, S. 11–12.
- Kupke, Sören (2006): Alliancing as a Dynamic Capability – Outlining a Research Field. Veranstaltung vom 15.09.2006, aus der Reihe "Workshop an Co-opetition". Milan. Veranstalter: European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM).
- Kupke, Sören (2008): The Lifecycle of Alliancing Capability in a Coopetition Environment. Veranstaltung vom 07.02.2008, aus der Reihe "Workshop an Co-opetition". Madrid. Veranstalter: European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM).
- Kupke, Sören (11.04.2008): Allianzfähigkeit der Deutschen Börse. Interview mit Experte 1. Am 11.04.2008.
- Kupke, Sören (23.05.2008): Allianzfähigkeit der Deutschen Börse. Interview mit Experte 2. Am 23.05.2008.
- Kupke, Sören (04.06.2008): Allianzfähigkeit der Deutschen Börse. Interview mit Experte 3. Am 04.06.2008.
- Kupke, Sören; Lattemann, Christoph (2007): How Alliancing as a Dynamic Capability Influences the Absorptive Capacity of Firms - Evidence from two Case Studies. In: Hendrikse, George; Windsperger, Josef (Hg.): 3rd International Conference on Economics and Management of Networks. 28. - 30. June 2007. Rotterdam (EMNet), S. 28–29.
- Kupke, Sören; Legel, Alexander (2006): Governance: A Multi-level Analysis. In: Reichard, Christoph; Mussari, Riccardo; Kupke, Sören (Hg.): The Governance of Services of General Interest between State, Market and Society. Berlin: Wissenschaftsverlag, S. 49–60.

- Kußmaul, Heinz; Richter, Lutz (2003): Besteuerung von Kooperationen. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 1035–1053.
- Kutschker, Michael (2003a): Kooperation: Grundlagen der sozialwissenschaftlichen Prozessforschung. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 235–254.
- Kutschker, Michael (2003b): Prozessuale Aspekte der Kooperation. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 1055–1084.
- Kutzer, Hermann (1992): Projekt Deutsche Börse AG beschlossen. Ein Meilenstein. In: Handelsblatt, Ausgabe 196, 09.10.1992, S. 2.
- Kutzer, Hermann (1994): Deutsche Börse AG / Kurze HV. Innovationskraft soll verbessert werden. In: Handelsblatt, Ausgabe 134, 14.07.1994, S. 31.
- Kutzer, Hermann (1995a): Deutsche Börse AG / beschluss pro "Zeus" mit 16 zu 2 Stimmen. Frankfurter Strategie soll zügig umgesetzt werden. In: Handelsblatt, Ausgabe 104, 31.05.1995, S. 29.
- Kutzer, Hermann (1995b): Wertpapiermarkt / Neue Impulse für den heimischen Finanzplatz. Die Deutsche Börse will auf Computer-Kurs bleiben. Mit einem neuen Markt-modell und dem Übergang zum vollelektronischen Handel strebt die Gruppe Deutsche Börse in Europa die Führungsposition an. In: Handelsblatt, Ausgabe 104, 31.05.1995, S. 1.
- Kutzer, Hermann (1997): Internationale Kapitalmärkte / Konkurrenz und Kooperation. Der Wandel hat gerade erst begonnen. In: Handelsblatt, Ausgabe 93, 16.05.1997, S. 27.
- Kutzer, Hermann (1998a): Deutsche Börse / Brief an Frankfurter Mitglieder. Zeitplan für Allianz mit London. In: Handelsblatt, Ausgabe 130, 10.07.1998, S. 25.
- Kutzer, Hermann (1998b): Terminbörsen / Dr. Jörg Franke. "Eurex" ein Modell für Kooperationen. In: Handelsblatt, Ausgabe 171, 07.09.1998, S. 50.
- Kutzer, Hermann (1999): Seifert: Große Chance für eine Europabörse. Nach Ansicht des Chefs der Deutschen Börse kommen Kooperationsgespräche gut voran. In: Handelsblatt, Ausgabe 1, 04.01.1999, S. 1.
- Kutzer, Hermann (2002): Deutsche Börse AG / Umwandlung beschlossen. "Ein neuer Meilenstein für unseren Finanzplatz". In: Handelsblatt, Ausgabe 195, 08.10.2002, S. 1.
- Lado, Augustine A.; Boyd, Nancy G.; Hanlon, Susan C. (1997): Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. In: Academy of Management Review, Jg. 22, H. 1, S. 110–141.
- Lado, Augustine A.; Wilson, Mary C. (1994): Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. In: Academy of Management Review, Jg. 19, H. 4, S. 699–727.
- Ladwig, Peter (2000): Chancen für Spezialbörsen. Der Begriff Regionalbörse ist irreführend - Stuttgart konzentriert sich auf Privatanleger. In: Handelsblatt, Ausgabe 183, 21.09.2000, S. b03.

- Lallé, Béatrice (2003): The Management Science Researcher Between Theory and Practice. In: *Organization Studies*, Jg. 24, H. 7, S. 1097–1114.
- Lam, Alice (1997): Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures. In: *Organization Studies*, Jg. 18, H. 6, S. 973–996.
- Lam, Michael D. (2004): Why Alliances Fail. *Biotech + Pharma*. In: *Pharmaceutical Executive*, H. June, S. 56–66.
- Lamarck, Jean-Baptiste de; Koref-Santbaner, Susi (1876): *Zoologische Philosophie*. 2. Aufl. Leipzig: Akadem. Verl. Ges. Geist & Portig., 1990 (Ostwalds Klassiker der exakten Wissenschaften, 277).
- Lamarque, Eric (2005): Identifying Key Activities in Banking Firms: A Competence-Based Analysis. In: Sanchez, Ron; Heene, Aimé (Hg.): *Competence Perspectives on Managing Internal Processes*. Amsterdam: Elsevier JAI (Advances in Applied Business Strategy, 7), S. 29–47.
- Lambert, Douglas M.; Knemeyer, A. Michael (2004): We're in This Together. In: *Harvard Business Review*, H. December, S. 114–122.
- Lampel, Joseph; Shamsie, Jamal (2003): Capabilities in Motion: New Organizational Forms and the Reshaping of the Hollywood Movie Industry. In: *Journal of Management Studies*, Jg. 40, H. 8, S. 2189–2210.
- Landgraf, Robert; Keidel, Stefan (1999): Deutsche Börse Clearing AG und Cedel planen Fusion. Börsen-Aufsichtsrat genehmigt Pläne für ein "European Clearinghouse". In: *Handelsblatt*, Ausgabe 92, 14.05.1999, S. 37.
- Lane, Peter J.; Koka, Balaji; Pathak, Seemantini (2002): A Thematic Analysis and Critical Assessment of Absorptive Capacity Research. Herausgegeben von Academy of Management. (Proceedings, BPS).
- Lane, Peter J.; Lubatkin, Michael H. (1998): Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 19, H. 5, S. 461–477.
- Lane, Peter J.; Salk, Jane E.; Lyles, Marjorie A. (2001): Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 22, S. 1139–1161.
- Lange, Knut Werner (2001): *Virtuelle Unternehmen. Neue Unternehmenskoordinationen in Recht und Praxis*. Heidelberg: Recht und Wirtschaft.
- Langerfeldt, Michael (2003): Neue Institutionenökonomik. In: *WISU - Das Wirtschaftsstudium*, H. 1, S. 55–58.
- Langley, Ann; Royer, Isabelle (2006): Perspectives on Doing Case Study: Research in Organizations. In: *M@n@gement*, Jg. 9, H. 3, S. 73–86.
- Langlinais, Toni; Bendix, Bruce (2006): Moving from Strategy to Execution to High Performance. (Outlook - Point of View, October).
- Langlois, Richard N. (1994): Capabilities and the Theory of the Firm. Paper for the Colloquium in Honor of G. B. Richardson, Januaray 4–6, 1995, St. John's College, Oxford.
- Langlois, Richard N. (2003): The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism. In: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 12, H. 2, S. 351–385.

- Langlois, Richard N.; Foss, Nicolai Juul (1997): Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization. Danish Research Unit for Industrial Dynamics. (DRUID Working Paper, 97-2).
- Langlois, Richard N.; Savage, Deborah A. (2001): Standards, Modularity, and Innovation: The Case of Medical Practice. In: Garud, Raghu; Karnøe, Peter (Hg.): Path Dependence and Creation. Mahwah (New Jersey), London: Lawrence Erlbaum Associates, S. 149–168.
- Lant, Theresa K.; Mezias, Stephen J. (1990): Managing Discontinuous Change: A Simulation Study of Organizational Learning and Entrepreneurship. In: Strategic Management Journal, Jg. 11, H. Summer Special Issue: Corporate Entrepreneurship, S. 147–149.
- Lapre, Michael A.; Mukherjee, Amit Shankar; van Wassenhove, Luk N. (2000): Behind the Learning Curve: Linking Learning Activities to Waste Reduction. In: Management Science, Jg. 46, H. 5, S. 597–611.
- Larimo, Jorma (2007): International Joint Venture Performance: Impact of Performance Measures and Foreign Parent, Target Country and Investment Specific Variables on Performance. In: Cliquet, Gérard; Hendrikse, George; Tuunanen, Mika; Windsperger, Josef (Hg.): Economics and Management of Networks. Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives. Heidelberg: Physica (Contributions to Management Science), S. 393–420.
- Laroia, Gaurav; Krishnan, Shiv (2005): Managing Drug Discovery Alliances for Success. In: Research Technology Management, H. September-October, S. 42–50.
- Larsen, Erik R.; Lomi, Alessandro (1999): Resetting the Clock: A Feedback Approach to the Dynamics of Organisational Inertia, Survival and Change. In: Journal of Operational Research Society, Jg. 50, S. 406–421.
- Larsson, Marcus (1999): Moderne Technologie beschleunigt die Integration der Märkte. Internationale Portfolio-Manager sehen Skandinavien inzwischen als Einheit. In: Handelsblatt, Ausgabe 222, 16.11.1999, S. b01.
- Larsson, Rikard; Bengtsson, Lars; Henriksson, Kristina; Sparks, Judith (1998): The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. In: Organization Science, Jg. 9, H. 3 (Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances), S. 285–305.
- Lattemann, Christoph (2007a): Forschungsfeld Governance. In: Wagner, Dieter; Lattemann, Christoph; Kupke, Sören; Legel, Alexander (Hg.): Governance-Theorien oder Governance als Theorie? Berlin: Wissenschaftsverlag, S. 29–61.
- Lattemann, Christoph (2007b): Internationale Ausrichtung der Corporate Governance deutscher multinational agierender Unternehmen. In: Oesterle, Michael-Jörg (Hg.): Internationales Management im Umbruch. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 85–111.
- Lattemann, Christoph; Köhler, Thomas (2005): Trust or Control - Governance Concepts for Virtual Enterprises. In: Seppä, Marko; Hannula, Mika; Järvelin, Anne-Mari; Kujala, Johanna; Ruohonen, Mikko; Tiainen, Tarja (Hg.): Frontiers of e-Business Research. Tampere: Cityoffset Oy (3), S. 720–734.
- Lattemann, Christoph; Kupke, Sören (2007): The Strategic Virtual Corporation. In: International Journal of Web Based Communities, Jg. 3, H. 1, S. 4–15.

- Lattemann, Christoph; Neumann, Dirk (2002): Clearing und Settlement im Wandel - Eine Perspektive für den europäischen Wertpapierhandel. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 21, S. 25–30.
- Lattemann, Christoph; Schneider, Anna-Maria; Kupke, Sören (2007): Corporate Social Responsibility and the Capabilities Based View. In: Responsible Organization Review, Jg. 3, H. November, S. 18–29.
- Lauster, Steffen M.; Neely, J. (2005): The Core's Competence. In: strategy+business, H. 38, S. 1–10.
- Lavie, Dovev (2006): Capability Reconfiguration: An Analysis of Incumbent Responses to Technological Change. In: Academy of Management Review, Jg. 31, H. 1, S. 153–174, zuletzt geprüft am 19.02.2007.
- Lavie, Dovev; Rosenkopf, Lori (2006): Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation. In: Academy of Management Journal, Jg. 49, H. 4, S. 797–818.
- Lawrence, Peter; ul-Haq, Rehan (1998): Qualitative Research into Strategic Alliances. In: Qualitative Market Research, Jg. 1, H. 1, S. 15–24.
- Lawson, Benn; Samson, Danny (2001): Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. In: International Journal of Innovation Management, Jg. 5, H. 3, S. 377–400.
- Lazonick, William; Prencipe, Andrea (2005): Dynamic Capabilities and Sustained Innovation: Strategic Control and Financial Commitment at Rolls-Royce plc. In: Industrial and Corporate Change, Jg. 14, H. 3, S. 501–542.
- Lazonick, William; West, Jonathan (1998): Organizational Integration and Competitive Advantage: Explaining Strategy and Performance in American Industry. In: Dosi, Giovanni; Teece, David J.; Chytry, Josef (Hg.): Technology, organization, and competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 247–288.
- Learned, Edmund P.; Christensen, C. Roland; Andrews, Kenneth R.; Guth, William D. (1969): Business Policy: Text and Cases. Revised Edition. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Lee S K, Jean (1992): Quantitative versus Qualitative Research Methods. Two Approaches to Organisation Studies. In: Asia Pacific Journal of Management, Jg. 9, H. 1, S. 87–94.
- Lee, Gwendolyn K. (2007): The Significance of Network Resources in the Race to Enter Emerging Product Markets: The Convergence of Telephony Communications and Computer Networking, 1989-2001. In: Strategic Management Journal, Jg. 28, S. 17–37.
- Lee, Hau L. (2004): The Triple-A Supply Chain. In: Harvard Business Review, H. October, S. 102–112.
- Lee, Ruben (1998): What is an Exchange? The Automation, Management, and Regulation of Financial Markets. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Leendertse, Julia (2006a): Alles neu. Die klassischen Strategien haben ausgedient. Warum Manager ihr Geschäftsmodell immer häufiger neu definieren müssen. In: Wirtschaftswoche, H. 45, S. 134–141.

- Leendertse, Julia (2006b): Gemeinsame Sache. Aus Feinden werden Freunde: Um neue Produkte zu entwickeln und Märkte zu erschließen, setzen Manager auf die Zusammenarbeit mit Konkurrenten. In: *Wirtschaftswoche*, H. 14, S. 160–163.
- Leendertse, Julia (2007a): Neue Helden. nur Preise drücken und Bestellungen abwickeln? Das war einmal. Warum Einkauf zum zentralen Wettbewerbsfaktor von Unternehmen wird. In: *Wirtschaftswoche*, H. 12, S. 80–83.
- Leendertse, Julia (2007b): Schallgrenze erreicht. Milliarden Autovarianten, Tausende Geldanlagen, Hunderte Schokoriegel: Zunehmende Komplexität ist eine der größten Gefahren für Unternehmen. In: *Wirtschaftswoche*, H. 40, S. 104–111.
- Leendertse, Julia; Schaudwet, Christian (2005): Wachsen oder Weichen. In: *Wirtschaftswoche*, H. 28.4.2005 (18), S. 76–80.
- Lefebvre, Olivier (2004): A European Agenda for Financial Services. Federation of European Securities Exchanges.
- Legel, Alexander; Kupke, Sören (2007): Transaktionskostentheorie und die Steuerung von Netzwerken. In: Wagner, Dieter; Lattemann, Christoph; Kupke, Sören; Legel, Alexander (Hg.): *Governance-Theorien oder Governance als Theorie?* Berlin: Wissenschaftsverlag, S. 63–84.
- Lehmann-Waffenschmidt, Marco; Reichel, Markus (2000): Kontingenz, Pfadabhängigkeit und Lock-In als handlungsbeeinflussende Faktoren der Unternehmenspolitik. In: Beschorner, Thomas; Pfriem, Reinhard (Hg.): *Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung*. Marburg: Metropolis-Verl. (Theorie der Unternehmung, 9), S. 337–376.
- Lei, David; Hitt, Michael A.; Bettis, Richard Allan (1996): Dynamic Core Competences through Meta-learning and Strategic Context. In: *Journal of Management*, Jg. 22, H. 4, S. 549–569.
- Lengnick-Hall, Cynthia A.; Wolff, James A. (1999): Similarities and Contradictions in the Core Logic of Three Strategic Research Streams. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 20, H. 12, S. 1109–1132.
- Lenz, Hansrudi; James, Marianne L. (2007): International Audit Firms as Strategic Networks - The Evolution of Global Professional Service Firms. In: Cliquet, Gérard; Hendrikse, George; Tuunanen, Mika; Windsperger, Josef (Hg.): *Economics and Management of Networks. Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives*. Heidelberg: Physica (Contributions to Management Science), S. 367–392.
- Lenz, R. T. (1980): Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis. In: *Academy of Management Review*, Jg. 5, H. 2, S. 225–234.
- Leonard-Barton, Dorothy (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 13, H. Summer Special Issue, S. 111–125.
- Leslie, Keith; Loch, Mark A.; Schaninger, William (2006): Managing your Organization by the Evidence. In: *The McKinsey Quarterly*, H. 3, S. 65–75.
- Lesser, Eric L. (2005): Outsourcing the Learning Function. Laying the Groundwork for a Successful Transformation. Unter Mitarbeit von John Cotrone, Jill Kidwell und Garry Moore et al. Herausgegeben von IBM Business Consulting Service. IBM Institute for Business Value. Somers, NY.

- Leung, Kwok; White, Steven (2006): Exploring Dark Corners. An Agenda for Organizational Behavior Research in Alliance Contexts. In: Shenkar, Oded; Reuer, Jeffrey J. (Hg.): Handbook of Strategic Alliances. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, S. 199–218.
- Levinthal, Daniel A. (1991a): Organizational Adaption and Environmental Selection - Interrelated Processes of Change. In: Organization Science, Jg. 2, H. 1 (Februrary), S. 140–145.
- Levinthal, Daniel A. (1991b): Random Walks and Organizational Mortality. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 36, H. 3, S. 397–420.
- Levinthal, Daniel A. (1996): Organizations and Capabilities: The Role of Decompositions and Units of Selection. The Wharton School - University of Pennsylvania. (Working Paper, January 1996).
- Levinthal, Daniel A. (2000): Organizational Capabilities in Complex Worlds. In: Dosi, Giovanni; Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (Hg.): The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. Oxford: Oxford University Press, S. 363–379.
- Levinthal, Daniel A.; March, James G. (1993): The Myopia of Learning. In: Strategic Management Journal, Jg. 14, H. Special Winter Issue: Organizations, Decision Making and Strategy, S. 95–112.
- Levinthal, Daniel A.; Myatt, Jennifer (1994): Co-evolution of Capabilities and Industry: The Evolution of Mutual Fund Processing. In: Strategic Management Journal, Jg. 15, H. Special Issue: Competitive Organizational Behavior, S. 46–52.
- Levitas, Edward; Ndofor, Hermann Achidi (2006): What to Do With the Resource-Based View: A Few Suggestions for What Ails the RBV That Supporters and Opponents Might Accept. In: Journal of Management Inquiry, Jg. 15, H. 2, S. 135–144.
- Levitt, Theodore (1983): The Globalization of Markets. In: Harvard Business Review, Jg. 61, H. 3, S. 92–102.
- Levy, Margi; Loebbecke, Claudia; Powell, Philip (2003): SMEs, Co-opetition and Knowledge Sharing: The Role of Information Systems. In: European Journal of Information Systems, Jg. 12, H. 1, S. 3–17.
- Lewin, Arie Y.; Long, Chris P.; Carroll, Timothy N. (1999): The Coevolution of New Organizational Forms. In: Organization Science, Jg. 10, H. 5 (Focused Issue: Coevolution of Strategy and New Organizational Forms), S. 535–550.
- Lewin, Arie Y.; Volberda, Henk W. (1999): Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. In: Organization Science, Jg. 10, H. 5 (Focused Issue: Coevolution of Strategy and New Organizational Forms), S. 519–534.
- Lewis, Jordan D. (1994): Zen and the Art of An Alliance. Face to Face (Interview). In: Management Review, H. December, S. 17–19.
- Li, Meng; Gao, Fei (2003): Why Nonaka Highlights Tacit Knowledge: A Critical Review. In: Journal of Knowledge Management, Jg. 7, H. 4, S. 6–14.
- Liabotis, Bill (2007): Three Strategies for Achieving and Sustaining Growth. In: IVEY Business Journal, H. July/August, S. 1–7.
- Liedtka, Jeanne (2000): In Defense of Strategy as Design. In: California Management Review, Jg. 42, H. 3, S. 8–30.

- Lierow, Michael A.; Freiling, Jörg (2006): Determinanten der Bildung von Kompetenzen und ihr Einfluss auf den Globalisierungserfolg. In: Burmann, Christoph; Freiling, Jörg; Hülsmann, Michael (Hg.): Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl (Gabler Edition WissenschaftStrategisches Kompetenz-Management), S. 123--148.
- Liker, Jeffrey K.; Choi, Thomas Y. (2004): Building Deep Supplier Relationships. In: Harvard Business Review, H. December, S. 104--113.
- Lillrank, Paul (2003): The Quality of Standard, Routine and Nonroutin Processes. In: Organization Studies, Jg. 24, H. 2, S. 215--233.
- Linder, Jane C. (2005): Continous Renewal: Managing for the Upside. In: Outlook, H. 2, S. 38--47.
- Lioukas, Spyros; Constantinos S.; Zollo, Maurizio (2006): The Impact of Information Technology Capability on Alliance Design and Performance. INSEAD. (Working Paper, 2006/37/ST).
- Lipp, Anthony J.; Berman Saul J.; Kapur, Vivek (2007): Competitive Growth. Outgrow your Competitors Through Innovation in Course, Capability and Conviction. IBM Global Business Service. (2007 Growth Study).
- Littmann, Annette; Müller, Mario (1990): Deutsche Börse: Frankfurter Marktplatz wird in AG umgewandelt. Die Macher vom Main. In: Wirtschaftswoche, H. 29, S. 114.
- Loasby, Brian J. (1996): The Organization of Industry. In: Foss, Nicolai Juul; Knudsen, Christian (Hg.): Towards a Competence Theory of the Firm. Abingdon OX: Routledge, S. 38--53.
- Loasby, Brian J. (1998): The Organisation of Capabilities. In: Journal of Economic Behavior & Organization, Jg. 35, S. 139--160.
- Loasby, Brian J. (2001): Forum 'Knowledge, Evolution and the Theory of the Firm'. In: Journal of Management & Governance, Jg. 5, S. 275--285.
- Lockett, Andy; Thompson, Steve (2001): The Resource-based View and Economics. In: Journal of Management, Jg. 27, H. 6, S. 723--754.
- Lomi, Alessandro; Larsen, Erik R.; Freeman, John H. (2005): Things Change: Dynamic Resource Constraints and System-Dependent Selection in the Evolution of Organizational Populations. In: Management Science, Jg. 51, H. 6, S. 882--903.
- López, Salvador Vivas (2005): Competitive Advantage and Strategy Formulation. In: Management Decision, Jg. 43, H. 5, S. 661--669.
- Lorenzoni, Gianni; Baden-Fuller, Charles (1995): Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners. In: California Management Review, Jg. 37, H. 3, S. 146--163.
- Lovallo, Dan P.; Mendonca, Lenny (2007): Strategy's strategist. An interview with Richard Rumelt. The McKinsey Quarterly: Article at a Glance. (The McKinsey Quarterly: Article at a Glance, August). Online verfügbar unter www.mckinseyquarterly.com, zuletzt geprüft am 17.08.2007.
- Lovas, Bjorn; Ghoshal, Sumantra (2000): Strategy as Guided Evolution. In: Strategic Management Journal, Jg. 21, H. 9, S. 875--896.
- Love, Peter E. D.; Tse, Raymond Y. C.; Holt, Gary D.; Proverbs, David G. (2002): Transaction Costs, Learning, and Alliances. In: Journal of Construction Research, Jg. 3, H. 2, S. 193--207.

- Loveridge, Ray (2001): The Firm as Differentiator and Integrator of Networks. In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 135–169.
- Lubatkin, Michael H.; Shrieves, Ronald E. (1986): Towards Reconciliation of Market Performance Measures to Strategic Management Research. In: Academy of Management Journal, Jg. 11, H. 3, S. 497–512.
- Lücke, Fridjof; Webering, Jan (2003): Gegenwart und Zukunft von Online-Kooperationen. In: Büttgen, Marion; Lücke, Fridjof (Hg.): Online-Kooperationen. Erfolg im E-Business durch strategische Partnerschaften. Wiesbaden: Gabler, S. 3–14.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation der Entscheidung. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Lui, Steven S.; Ngo, Hang-yue (2006): An Action Pattern Model of Interfirm Cooperation. In: Journal of Management Studies, Jg. 42, H. 6, S. 1123–1153.
- Lunnan, Randi; Haugland, Sven A. (2007): Predicting and Measuring Alliance Performance: A Multidimensional Analysis. Research Notes and Commentaries. In: Strategic Management Journal, H. Vorab online veröffentlicht (DOI: 10.1002/smj.660).
- Luo, Xueming; Rindfleisch, Aric; Tse, David K. (2007): Working with Rivals: The Impact of Competitors Alliances on Financial Performance. In: Journal of Marketing Research, Jg. XLIV, H. February, S. 73–83.
- Luo, Xueming; Slotegraaf, Rebecca J.; Pan, Xing (2006): Cross-Functional "Coopetition": The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. In: Journal of Marketing, Jg. 70, H. 2, S. 67–80.
- Luo, Yadong (2000): Dynamic Capabilities In International Expansion. In: Journal of World Business, Jg. 35, H. 4, S. 355–378.
- Luo, Yadong (2002a): Capability Exploitation and Building in a Foreign Market: Implications for Multinational Enterprises. In: Organization Science, Jg. 13, H. 1, S. 48–63.
- Luo, Yadong (2002b): Industrial Endowments in International Business: An Analytical Framework. In: Kotabe, Masaaki; Aulakh, Preet S. (Hg.): Emerging Issues in International Business Research. Cheltenham: Elgar (New Horizons in International Business), S. 140–162.
- Luo, Yadong (2005): How Important are Shared Perceptions of Procedural Justice in Cooperative Alliances? In: Academy of Management Journal, Jg. 48, H. 4, S. 695–709.
- Luo, Yadong (2007a): A Coopetition Perspective of Global Competition. In: Journal of World Business, Jg. 42, S. 129–144.
- Luo, Yadong (2007b): Are Joint Venture Partners More Opportunistic in a More Volatile Environment? In: Strategic Management Journal, Jg. 28, H. 1, S. 39–60.
- Luo, Yadong (2008): Procedural Fairness and Interfirm Cooperation in Strategic Alliances. In: Strategic Management Journal, Jg. 29, S. 27–46.
- Lussi, André (2001): Clearing and Settlement: a Commanding Height for European Capital Markets. In: Hummel, Detlev; Breuer, Rolf-E (Hg.): Handbuch Europäischer Kapitalmarkt. Wiesbaden: Gabler, S. 425–440.

- Lyles, Marjorie A. (1988): Learning among Joint Ventures - Sophisticated Firms. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 301–316.
- Lyles, Marjorie A.; Gudergan, Siegfried P. (2006): Learning and Knowledge Development in Alliances. In: Shenkar, Oded; Reuer, Jeffrey J. (Hg.): Handbook of Strategic Alliances. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, S. 241–254.
- Lyles, Marjorie A.; Salk, Jane E. (1996): Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures. In: Journal of International Business Studies, Jg. 27, H. 5, S. 877–904.
- Macias-Lizaso, Gloria; Thiel, Kiko (2006): Building a nimble organization: A McKinsey Global Survey. (The McKinsey Quarterly - Online Survey).
- MacPherson, Allan; Jones, Oswald; Zhang, Michael (2004): Evolution or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm. In: R&D Management, Jg. 34, H. 2, S. 161–177.
- Madhok, Anoop (1996): The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance. In: Organization Science, Jg. 7, H. 5, S. 577–590.
- Madhok, Anoop (2000): Inter-Firm Collaboration: Contractual and Capabilities-Based Perspectives. In: Foss, Nicolai Juul; Mahnke, Volker (Hg.): Competence, Governance, and Entrepreneurship. Advances in Economic Strategy Research. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 276–303.
- Madhok, Anoop (2001): Transaction (In)Efficiency, Value (In)Efficiency, and Inter-Firm Collaboration. In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 74–95.
- Madhok, Anoop; Osegowitsch, Thomas (2000): The International Biotechnology Industry: A Dynamic Capabilities Perspective. In: Journal of International Business Studies, Jg. 31, H. 2, S. 325–335.
- Madhok, Anoop; Tallman, Stephen B. (1998): Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships. In: Organization Science, Jg. 9, H. 3 (Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances), S. 326–339.
- Magin, Vera; Schunk, Holger; Heil, Oliver; Fürst, Ronny (2003): Kooperation und Coopetition: Erklärungsperspektive der Spieltheorie. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 121–140.
- Mahnke, Volker; Pedersen, Torben (2004): Knowledge Governance and Value Creation. In: Mahnke, Volker; Pedersen, Torben (Hg.): Knowledge Flows, Governance and the Multinational Enterprise. New York: Palgrave Macmillan, S. 3–17.
- Mahoney, Joseph T. (1993): Strategic Management and Determinism: Sustaining the Conversation. In: Journal of Management Studies, Jg. 30, H. 1, S. 173–191.
- Mahoney, Joseph T. (2001): A Resource-based Theory of Sustainable Rents. In: Journal of Management, Jg. 6, S. 651–660.

- Mahoney, Joseph T.; Pandian, J. Rajendran (1992): The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 13, H. 5, S. 363–380.
- Mai, Stefan (2006): SWX Group und Deutsche Börse gründen Börse "Alex". In: *AG - Die Aktiengesellschaft*, H. 23, S. R534-R535.
- Maisch, Michael (2006): LSE fühlt sich als Single wohl. Börsenfusion: Die Konkurrenz reagiert gelassen auf den neuen Riesen. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 107, 06.06.2006, S. 30.
- Makadok, Richard (2001): Toward a Synthesis of the Resource-based and Dynamic Capabilities Views of Rent Creation. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 22, S. 387–401.
- Makadok, Richard (2003): Doing the Right Thing and Knowing the Right Thing to Do: Why the Whole is Greater Than the Sum of the Parts. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 24, S. 1043–1055.
- Malerba, Franco (2007): Innovation and the Evolution of Industries. In: Cantner, Uwe; Malerba, Franco (Hg.): *Innovation, Industrial Dynamics, and Structural Transformation. Schumpeterian Legacies*. 1st ed. New York: Springer, S. 7–28.
- Malerba, Franco; Nelson, Richard R.; Orsenigo, Luigi; Winter, Sidney G. (2003): Firm Capabilities and Competition and Industrial Policies in a "History Friendly" Model of Evolution of the Computer Industry. In: Helfat, Constance E. (Hg.): *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell, S. 134–166.
- Malerba, Franco; Orsenigo, Luigi (1996): The Dynamics and Evolution of Industries. In: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 5, H. 1, S. 51–87.
- Malone, Michael; Davidow, William H. (12.07.1992): Virtual Corporation. In: *Forbes*, Jg. 150, H. 13, S. 102–108.
- Man, Ard-Pieter de (1997): From Positions to Places? In: Van Den Bosch, Frans A. J.; Man, Ard-Pieter de (Hg.): *Perpectives on Strategy. Contributions of Michael E. Porter*. Boston, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publishers, S. 81–90.
- Man, Ard-Pieter de (2001): The Future of Alliance Capability: Towards a Basic Necessity of Firm Survival? In: Man, Ard-Pieter de; Duysters, Geert; Vasudevan, Ash (Hg.): *The Allied Enterprise. Global Strategies for Corporate Collaboration*. London: Imperial College Press, S. 65–72.
- Man, Ard-Pieter de (2004): *The Network Economy*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Man, Ard-Pieter de; Duysters, Geert (2002): *Alliance Tools and Techniques*. Technische Universiteit Eindhoven. Eindhoven, The Netherlands. (Paper prepared for the ASAP Summit 2002, Chicago).
- Man, Ard-Pieter de; Van Den Bosch, Frans A. J.; Elfring, Tom (1997): Porter on National and Regional Competitive Advantages. In: Van Den Bosch, Frans A. J.; Man, Ard-Pieter de (Hg.): *Perpectives on Strategy. Contributions of Michael E. Porter*. Boston, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publishers, S. 45–59.
- Mankins, Michael C.; Steele, Richard (2005): Turning Great Strategy into Great Performance. In: *Harvard Business Review*, H. 4, S. 65–72.

- Manral, Lalit; Harrigan, Kathryn Rudie (2006): Alliances in the New Economy. In: Shenkar, Oded; Reuer, Jeffrey J. (Hg.): *Handbook of Strategic Alliances*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, S. 315–331.
- Manyika, James M.; Roberts, Roger P.; Sprague, Kara L. (2007): Eight Business Technology Trends to Watch. (The McKinsey Quarterly: Article at a Glance).
- March, James G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: *Organization Science*, Jg. 2, H. 1 (Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March, S. 71–87).
- March, James G.; Simon, Herbert A. (1993): *Organizations*. 2 (first published in 1958). Cambridge MA, Oxford UK: Blackwell.
- Marengo, Luigi (1992): Coordination and Organizational Learning in the Firm. In: *Journal of Evolutionary Economics*, Jg. 2, S. 313–326.
- Marino, Kenneth E. (1996): Developing Consensus on Firm Competencies and Capabilities. In: *The Academy of Management Executive*, Jg. 10, H. 3, S. 40–51.
- Marino, Louis; Strandholm, Karen; Steensma, H. Kevin; Weaver, K. Mark (2002): The Moderating Effect of National Culture on the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Strategic Alliances Portfolio Extensiveness. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, H. Summer, S. 145–160.
- Maritan, Catherine A.; Florence, Robert E. (2008): Investing in Capabilities: Bidding in Strategic Factor Markets with Costly Information. In: *Managerial and Decision Economics*, Jg. 29, S. 227–239.
- Maritan, Catherine A.; Peteraf, Margaret A. (2008): Frontiers of Strategic Management Research: Introduction to the Special Issue. In: *Managerial and Decision Economics*, Jg. 29, S. 71–77.
- Mariti, P.; Smiley, R. H. (1983): Co-operative Agreements and the Organization of Industry. In: *The Journal of Industrial Economics*, Jg. XXXI, H. 4, S. 437–451.
- Marquis Who's Who (Hg.) (2008): Reto Francioni. (Who's Who in the World; Who's Who in Finance and Industry, 24th, 25 Edition; 35th, 36 Edition).
- Marsh, Sarah J.; Stock, Gregory N. (2003): Building Dynamic Capabilities in New Product Development through Intertemporal Integration. In: *Journal of Product Innovation Management*, Jg. 20, S. 136–148.
- Martin, Xavier (2002): Towards a Research Agenda on Hybrid Organizations: R&D, Production and Marketing Interfaces. In: Kotabe, Masaaki; Aulakh, Preet S. (Hg.): *Emerging Issues in International Business Research*. Cheltenham: Elgar (New Horizons in International Business), S. 241–259.
- Martins, Nuno (2006): Capabilities as Casual Power. In: *Cambridge Journal of Economics*, Jg. 30, S. 671–685.
- Mason, Richard; Mitroff, Ian (2006): Complexity: The Nature of Real World Problems. In: Wit, Bob de; Meyer, Ron (Hg.): *Strategy. Process, Content, Context. An International Perspective*. 3. ed., reprinted. London: Thomson Learning, S. 26–31.
- Mathews, John A. (2001): Competitive Interfirm Dynamics within an Industrial Market System. Paper presented at Copenhagen Business School. Danish Research Unit for Industrial Dynamics. (DRUID Working Paper, 01-01).

- Mathews, John A. (2002): Competitive Dynamics and Economic Learning: An Extended Resource-based View. Herausgegeben von Aarhus School of Business. (Working Paper, October).
- Mathews, John A. (2003a): Competitive Dynamics and Economic Learning: An Extended Resource-based View. In: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 12, H. 1, S. 115–145.
- Mathews, John A. (2003b): Strategizing by Firms in the Presence of Markets for Resources. In: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 12, H. 6, S. 1157–1193.
- Matson, Eric; Prusak, Laurence (2004): Flexibel kombinieren. In: *Wirtschaftswoche (MITSloan Management Review)*, H. 31, S. 120–123.
- Mattsson, Lars-Gunnar (1998): Dynamics of Overlapping Networks and Strategic Actions by the International Firm. In: Chandler, Alfred Dupont, Jr.; Hagström, Peter; Sölvell, Örjan (Hg.): *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford: Oxford University Press, S. 242–262.
- Mayer-Kuckuk, Finn; Knipper, Hermann (2007): NYSE will Europa und Asien erobern. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 20, 29.01.2007, S. 21.
- McDermott, Richard (1999): Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management. In: *California Management Review*, Jg. 41, H. 4, S. 103–117.
- McGahan, Anita M.; Porter, Michael E. (1997): How Much Does Industry Matter, Really? In: *Strategic Management Journal*, Jg. 18, H. Summer Special Issue, S. 15–30.
- McGrath, Rita Gunther; MacMillan, Ian C.; Venkataraman, S. (1995): Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 16, H. 4, S. 251–275.
- McGrath, Rita Gunther; Tsai, Ming-Hone; Venkataraman, S.; MacMillan, Ian C. (1996): Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test. In: *Management Science*, Jg. 42, H. 3, S. 389–403.
- McNamara, Gerry; Aime, Frederico; Vaaler, Paul M. (2005): Is Performance Driven by Industry or Firm-Specific Factors? A Response to Hawawini, Subramanian, and Verdin. *Research Notes and Commentaries*. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 26, S. 1075–1081.
- Mead, George Herbert (1899): The Working Hypotheses in Social Reform. In: *American Journal of Sociology*, H. 5, S. 367–371.
- Mehta, Nina (2004): Eurex Comes to America. In: *Futures Industry*. Online verfügbar unter <http://www.futuresindustry.org/fi-magazine-home.asp?a=876>, zuerst veröffentlicht: 10.10.2004, zuletzt geprüft am 11.03.2008.
- Meier, Andreas; Stormer, Henrik (2005): *eBusiness & eCommerce. Management der digitalen Wertschöpfungskette*. Berlin: Springer.
- Mellewigt, Thomas (2003): *Management von Strategischen Kooperationen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Ménard, Claude (2000): Enforcement Procedures and Governance Structures: What Relationship? In: Ménard, Claude (Hg.): *Institutions, Contracts, and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics*. Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, S. 234–253.

- Ménard, Claude (2004): The Economics of Hybrid Organizations. In: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Jg. 160, H. 3, S. 345–376.
- Ménard, Claude (2005): A New Institutional Approach to Organization. In: Ménard, Claude; Shirley, Mary M. (Hg.): *Handbook of New Institutional Economics*. Dordrecht, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 281–318.
- Menguc, Bulent; Auh, Seigyoung (2006): Creating a Firm-Level Dynamic Capability Through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 34, H. 1, S. 63–73.
- Mercer Management Consulting (Hg.) (2005): *Management von Unternehmensnetzwerken. Ergebnispräsentation*.
- Mercer Oliver Wyman (Hg.) (2007): MiFID - No immediate 'Big Bang', but significant strategic impact over time. Beijing, Boston, Frankfurt u.a.
- Meschi, Pierre-Xavier; Cremer, Eric (2005): Competence Building, Corporate Renewal and Value Creation - A Case Study. In: Sanchez, Ron; Heene, Aimé (Hg.): *Competence Perspectives on Resources, Stakeholders, and Renewal*. Amsterdam: Elsevier JAI (*Advances in Applied Business Strategy*, 9), S. 305–325.
- Metais, Emmanuel; Meschi, Pierre-Xavier (2005): Competence-Based Management and Strategic Flexibility: The Case of Air Liquide. In: Sanchez, Ron; Heene, Aimé (Hg.): *Competence Perspectives on Managing Internal Processes*. Amsterdam: Elsevier JAI (*Advances in Applied Business Strategy*, 7), S. 91–107.
- Metcalf, J. Stanley (2006): Evolutionary Concepts in Relation to Evolutionary Concepts. In: Dopfer, Kurt (Hg.): *The Evolutionary Foundations of Economics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, S. 391–430.
- Metzger, Oskar H.; Wehnelt, Christoph (1986): Geschäfte zurückholen. Interview. In: *Wirtschaftswoche*, H. 2, S. 59.
- Meyer, Christopher (2001): The Second Generation of Speed. In: *Harvard Business Review*, H. 4, S. 24–25.
- Meyer, Ron J. H.; Volberda, Henk W. (1997): Porter on Corporate Strategy. In: Van Den Bosch, Frans A. J.; Man, Ard-Pieter de (Hg.): *Perspectives on Strategy. Contributions of Michael E. Porter*. Boston, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publishers, S. 25–33.
- Mezias, Stephen J.; Glynn, Mary Ann (1993): The Three Faces of Corporate Renewal: Institution, Revolution and, Evolution. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 14, H. 2, S. 77–101.
- Michalsky, Tino; Gebhardt, Thomas (2005): *Kompetenzmanagement und Unternehmenserfolg aus strategischer Perspektive*. General Management Institute Potsdam. Potsdam. (GMIP - Contributions to Management, 7).
- Miles, Raymond E.; Snow, Charles C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: Mc Graw-Hill.
- Miles, Raymond E.; Snow, Charles C. (1984): Fit, Failure and the Hall of Fame. In: *California Management Review*, Jg. 26, H. 3, S. 10–28.
- Miller, Danny; Eisenstat, Russell; Foote, Nathaniel (2002): Strategy from the Inside Out: Building Capability-creating Organizations. In: *California Management Review*, Jg. 44, H. 3, S. 37–54.

- Miller, Danny; Whitney, John O. (1999): Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage. In: *Business Horizons*, Jg. 42, H. May-June, S. 5–17.
- Mintzberg, Henry (1987): The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. In: *California Management Review*, Jg. 30, H. 1, S. 11–24.
- Miozzo, Marcela; Walsh, Vivien (2006): Networks and Alliances. In: Miozzo, Marcela; Walsh, Vivien (Hg.): *International Competitiveness and Technological Change*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 235–266.
- Mises, Ludwig von (1944): *Die Bürokratie*. Sankt Augustin: Academia, 1997.
- Missal, Alexander (2006): Das Fusionskarussell der Börsen dreht sich. Eine Übernahme jagt die andere - Deutsche Börse gefährdet. *mz-web.de*. Online verfügbar unter <http://www.mz-web.de/artikel?id=1165591275359>, zuletzt aktualisiert am 13.12.2006, zuletzt geprüft am 10.01.2008.
- Mitchell, Will; Dussauge, Pierre; Garrette, Bernard (2002): Alliances With Competitors: How to Combine and Protect Key Resources? In: *Creativity and Innovation Management*, Jg. 11, H. 3, S. 203–223.
- Mjoen, H.; Tallman, Stephen B. (1997): Control and Performance in International Joint Ventures. In: *Organization Science*, Jg. 8, H. 3, S. 257–274.
- Mockler, Robert J. (1997a): Contingency models for developing multinational strategic alliances: the airline industry. In: *Strategic Change*, Jg. 6, S. 311–330.
- Mockler, Robert J. (1997b): Multinational strategic alliances: A manager's perspective. In: *Strategic Change*, Jg. 6, S. 391–405.
- Mockler, Robert J.; Dologite, Dorothy G.; Carnevali, Natasha M. (1997): Type and structure of multinational strategic alliances: the airline industry. In: *Strategic Change*, Jg. 6, S. 249–260.
- Mohr, Daniel (2007a): Lob für die Übernahmepläne der Deutschen Börse. *Terminbörse ISE*. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Ausgabe 102, 03.05.2007, S. 21.
- Mohr, Daniel (2007b): Die neue Bündnispolitik. *Branchen: Börsen*. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Ausgabe 245, 22.10.2007, S. 25.
- Moldaschl, Manfred (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, DynamicCapabilities - Moderne Fähigkeitsmystik and eine Alternative. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hg.): *Management von Kompetenz*. Wiesbaden: Gabler Verlag (Managementforschung, 16), S. 1–36.
- Möller, Kristian; Svahn, Svenja (2003): Managing Strategic Nets: A Capability Perspective. In: *Marketing Theory*, Jg. 3, H. 2, S. 209–234.
- Möller, Kristian; Svahn, Svenja (2005): Managing in Emergence: Capabilities for Influencing The Birth of New Business Fields. In: Sanchez, Ron; Freiling, Jörg (Hg.): *A Focused Issue on the Marketing Process in Organizational Competence*. Amsterdam: Elsevier JAI, S. 73–97.
- Möller, Kristian; Svahn, Svenja; Rajala, Arto; Tuominen, Matti (2002): *Network Management as a Set of Dynamic Capabilities*. Herausgegeben von IMP Group. Dijon, France. (18th Annual IMP Conference, September 5-7).

- Monge, Peter R.; Fulk, Janet; Kalman, Michael E.; Flanagan, Andrew J.; Parnassa, Claire; Ramsey Suzanne (1998): Production of Collective Action in Alliance-Based Interorganizational Communication and Information Systems. In: *Organization Science*, Jg. 9, H. 3, S. 411–433.
- Montealegre, Ramiro (2000): A Process Model of Capability Development: Lessons from the Electronic Commerce Strategy at Bolsa de Valores de Guayaquil. In: *Organization Science*, Jg. 13, H. 5, S. 514–531.
- Montealegre, Ramiro (2000): A Process Model of Capability Development: Lessons from the Electronic Commerce Strategy at Bolsa de Valores de Guayaquil. In: *Organization Science*, Jg. 13, H. 5, S. 514–531.
- Moore, James F. (1996): *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Edge of Ecosystems*. Chichester: HarperCollins Publishers.
- Moran, Peter; Ghoshal, Sumantra (1999): Markets, Firms, and the Process of Economic Development. In: *Academy of Management Review*, Jg. 24, H. 3, S. 390–412.
- Morgan, Glenn (2007): *Globalization*. SAGE Publications. (International Encyclopedia of Organization Studies). Online verfügbar unter http://sage-reference.com/organization/Article_n194.html, zuletzt geprüft am 12.02.2008.
- Morrow, J. L., JR.; Sirmon, David G.; Hitt, Michael A. (2007): Creating Value in the Face of Declining Performance: Form Strategies and Organizational Recovery. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 28, S. 271–283.
- Morschett, Dirk (2003): Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 387–413.
- Mosakowski, Elaine (1998): Entrepreneurial Resources, Organizational Choices, and Competitive Outcomes. In: *Organization Science*, Jg. 9, H. 6, S. 625–543.
- Moss Kanter, Rosabeth (2001): *e-volve! Revolutionieren Sie ihr Business!* München, Amsterdam, Hongkong u.a.: Financial Times Prentice Hall.
- Mourkogiannis, Nikos (2006): Purpose and Innovation. How to optimize corporate R&D efforts. a strategy+business exclusive. Herausgegeben von Booz Allen & Hamilton. (strategy+business enews).
- Mowery, David C.; Oxley, Joanne E.; Silverman, Brian S. (1996): Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 17, H. Special Issue: Knowledge and the Firm.
- Mowery, David C.; Oxley, Joanne E.; Silverman, Brian S. (1998): Technological Overlap and Interfirm Cooperation: Implications for the Resource-based View of the Firm. In: *Research Policy*, Jg. 27, H. 5, S. 507–523.
- Moxon, Richard W.; Roehl, Thomas W.; Truitt, J. Frederick (1988): International Cooperative Ventures in the Commercial Aircraft Industry: Gains, Sure, But What's my Share? In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): *Cooperative Strategies in International Business*. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 255–277.

- Mühlberger, Marion (2004): *Alternative Handelssysteme: Katalysator im Umbruch des Wertpapierhandels*. Deutsche Bank Research. (Economics, 47).
- Muehlfeld, Katrin (2005): *Reputation Management - an Instrument for Stabilising Cooperations*. In: Theurl, Theresia; Meyer, Eric Christian (Hg.): *Strategies for Cooperation*: Shaker Verlag (Münstersche Schriften zur Kooperation, 63), S. 27–52.
- Müller-Böling, Detlef; Klandt, Heinz (1996): *Methoden empirischer Wirtschafts- und Sozialforschung. Eine Einführung mit wirtschaftswissenschaftlichem Schwerpunkt*. Dortmund: Förderkreis Gründungs-Forschung.
- Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph (2001): *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen - Der St. Galler General Management Navigator*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Muthusamy, Senthil K.; White, Margaret A. (2005): *Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View*. In: *Organization Studies*, Jg. 26, H. 3, S. 415–441.
- Nadkarni, Sucheta; Narayanan, V. K. (2007): *Strategic Schemas, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Moderating Role of Industry Clockspeed*. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 28, H. 3, S. 243–270.
- Nadler, David A.; Tushman, Michael L. (1997): *Implementing New Designs. Managing Organizational Change*. In: Nadler, David A.; Tushman, Michael L. (Hg.): *Competing by Design. The Power of Organizational Architecture*. Oxford: Oxford University Press, S. 181–203.
- Nag, Rajiv; Hambrick, Donald C.; Chen, Ming-Jer (2007): *What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field*. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 28, H. 9, S. 935–955.
- Narasimhan, Om; Rajiv, Surendra; Dutta, Shantanu (2006): *Absorptive Capacity in High-Technology Markets: The Competitive Advantage of the Haves*. In: *Marketing Science*, Jg. 25, H. 5, S. 510–524.
- Narayanan, V. G.; Raman, Ananth (2004): *Aligning Incentives in Supply Chains*. In: *Harvard Business Review*, H. November, S. 94–102.
- Narduzzo, Alessandro; Rocco, Elena; Warglien, Massimo (2000): *Talking about Routines in the Field: The Emergence of Organizational Capabilities in a New Cellular Phone Network Company*. In: Dosi, Giovanni; Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (Hg.): *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford: Oxford University Press, S. 27–50.
- Narula, Rajneesh; Hagedoorn, John (1998): *Innovating Through Strategic Alliances: Moving Towards International Partnerships and Contractual Agreements*. Stiftelsen STEP. Oslo, Norway. (STEP Report, R-05).
- Narula, Rajneesh; Santangelo, Grazia D. (2007): *Location and R&D Alliances in the European ICT Industry*. Herausgegeben von UNU-MERIT. United Nations University. (Working Paper Series, #2007-008).
- Naujoks; Kinder, Christian (2003): *Fusionen und Kooperationen als Herausforderungen - wer gewinnt den Wettbewerb?* In: Betsch, Oskar; Merl, Günther (Hg.): *Zukunft der Finanzindustrie. Das Überdenken von Geschäftsmodellen*. Frankfurt am Main: Knapp, S. 49–68.

- Navarro, José Ruiz; Gallardo, Francisca Orihuela (2003): A Model of Strategic Change: Universities and Dynamic Capabilities. In: *Higher Education Policy*, Jg. 16, S. 199–212.
- Nelson, Richard R. (1991): Why Do Firms Differ, and How Does it Matter? In: *Strategic Management Journal*, Jg. 12, H. Special Winter Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, S. 61–74.
- Nelson, Richard R. (1995): Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change. In: *Journal of Economic Literature*, Jg. 33, H. 1 (March), S. 48–90.
- Nelson, Richard R. (1998): The Co-Evolution of Technology, Industrial Structure, and Supporting Institutions. In: Dosi, Giovanni; Teece, David J.; Chytry, Josef (Hg.): *Technology, Organization, and Competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change.* Oxford, New York: Oxford University Press, S. 319–226.
- Nelson, Richard R. (2006): Commentary on Sidney Winter's "Toward a neo-Schumpeterian theory of the firm". In: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 15, H. 1, S. 145–149.
- Nelson, Richard R.; Rosenberg, Nathan (1998): Science, Technological Advance and Economic Growth. In: Chandler, Alfred Dupont, Jr.; Hagström, Peter; Sölvell, Örjan (Hg.): *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions.* Oxford: Oxford University Press, S. 45–59.
- Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (1973): Toward an Evolutionary Theory of Economic Capabilities. In: *American Economic Review*, Jg. 63, H. 2, S. 440–449.
- Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (1977): Simulation of Schumpeterian Competition. In: *The American Economic Review*, Jg. 67, H. 1, S. 271–276.
- Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change.* Cambridge, MA; London, UK: Belknap Press of Harvard University Press.
- Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (2002): Evolutionary Theorizing in Economics. In: *The Journal of Economic Perspectives*, Jg. 16, H. 2, S. 23–46.
- Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G.; Schuette, Herbert L. (1976): Technical Change in an Evolutionary Model. In: *The Quarterly Journal of Economics*, Jg. 90, H. 1, S. 90–118.
- Nevis, Edwin C. (2000): An Integrated Approach to Transformational Change. In: Busch, Rolf (Hg.): *Change Management und Unternehmenskultur: Konzepte in der Praxis.* München, Mering: Hampp (Forschung und Weiterbildung für die betriebliche Praxis), S. 45–61.
- Nicholson, Sean; Danzon, Patricia M.; McCullough, Jeffrey (2005): Biotech-Pharmaceutical Alliances as a Signal of Asset and Firm Quality. In: *Journal of Business*, Jg. 78, H. 4, S. 1433–1464.
- Nielsen, Bo Bernhard (2001): The Role of Knowledge Embeddedness in the Process of Creation of Synergies in International Strategic Alliances. Copenhagen Business School - Center for Strategic Management and Globalization. (Working Paper, WP7-2001).
- Nielsen, Bo Bernhard (2004): The Role of Trust in Collaborative Relationships: A Multi-Dimensional Approach. In: *M@n@gement*, Jg. 7, H. 3, S. 239–256.
- Nielsen, Richard P. (1988): Cooperative Strategy. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 9, H. 5, S. 475–492.

- Niemojewski, Christian (2005): Wissensmanagement und Unternehmenskooperationen. Die Strukturierung der wissensintensiven Strategischen Allianz. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag; Gabler Verlag.
- Nightingale, John (1997): Anticipating Nelson and Winter: Jack Downie's Theory of Evolutionary Economic Change. In: *Journal of Evolutionary Economics*, Jg. 7, S. 147–167.
- Ninios, Panos N.; Robinson, Scott (2006): Smarter Investing in Energy Commodities. McKinsey. (McKinsey on Corporate & Investment Banking, 2).
- Nisar, Tahir M. (2007): The Influence of Financial Institutions and Investor Behaviour on Company Management Practice. In: Cliquet, Gérard; Hendrikse, George; Tuunanen, Mika; Windsperger, Josef (Hg.): *Economics and Management of Networks. Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives*. Heidelberg: Physica (Contributions to Management Science), S. 343–366.
- Noda, Tomo; Bower, Joseph Lydon (1996): Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 17, S. 159–192.
- Nohria, Nitin (1992): Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? In: Nohria, Nitin; Eccles, Robert G. (Hg.): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, S. 1–22.
- Nonaka, Ikujiro (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: *Organization Science*, Jg. 5, H. 1, S. 14–37.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1995): *The Knowledge Creating Company*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1998): A Theory of the Firm's Knowledge-Creation Dynamics. In: Chandler, Alfred Dupont, Jr.; Hagström, Peter; Sölvell, Örjan (Hg.): *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford: Oxford University Press, S. 214–241.
- Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko; Nagata, Akiya (2000): A Firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. In: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 9, H. 1, S. 1–20.
- Nooteboom, Bart (2004): *Inter-firm Collaboration, Learning and Networks. An Integrated Approach*. London, New York: Routledge.
- Nooteboom, Bart (2006): *Organization, Evolution, Cognition and Dynamic Capabilities*. Tilburg University. (CentER Discussion Paper, 2006-41).
- Nooteboom, Bart (2007): *Organization, Evolution, Cognition and Dynamic Capabilities*. Tilburg University. (CentER Discussion Paper, 2007-02).
- Nooteboom, Bart; Berger, Hans; Noorderhaven, Niels G. (1997): Effects of Trust and Governance on Relational Risk. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 40, H. 2, S. 308–338.
- Norman, Patricia M. (2002): Protecting Knowledge in Strategic Alliances. Resource and Relational Characteristics. In: *Journal of High Technology Management Research*, Jg. 13, S. 177–202.
- North, Klaus (2005): *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen*. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

- Nti, Kofi O.; Kumar, Rajesh (2001): Differential Learning in Alliances. In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 119–134.
- Nunes, Paul F.; Mulani, Narendra P.; Gruzin, Trevor J. (2007): Leading by Imitation. In: Outlook, H. 1, S. 1–9.
- Nuri, Midia (2007): Abläufe aufdröseln. In: Wirtschaftswoche, H. 33, S. 60–62.
- Nystrom, Paul C.; Starbuck, William H. (1984): To Avoid Organizational Crises, Unlearn. In: Organizational Dynamics, Jg. 12, H. 4, S. 53–65.
- o. V. (1991): Deutsche Börse AG Pool-Lösung. In: Wirtschaftswoche, H. 50, S. 134.
- o. V. (1992): Deutsche Börse AG / Die Vorbereitungen für ein gemeinsames Dach laufen. Interessen der Marktteilnehmer bündeln. In: Handelsblatt, Ausgabe 74, 14.04.1992, S. 36.
- o. V. (1993): Seifert führt die Deutsche Börse AG. In: Handelsblatt, Ausgabe 51, 15.03.1993, S. 32.
- o. V. (1994a): Deutsche Börse AG / Dividende fürs erste Jahr - "Fitnessprogramm" beschlossen. Breuer fordert weitere Initiativen zur Stärkung der internationalen Position. In: Handelsblatt, Ausgabe 23, 02.02.1994, S. 23.
- o. V. (1994b): Deutsche Börse AG. Seiferts Seilschaft. In: Wirtschaftswoche, H. 5, S. 10.
- o. V. (1995): EWU führt zur Börsenkonzentration. Franke: Kooperationen forcieren - Liffe will Gegengewicht sein. In: Börsen-Zeitung, Ausgabe 106, 03.06.1995, S. 6.
- o. V. (1996a): "Neue Allianzen fuer DTB keineswegs gravierend". Globalisierungsstrategie erfolgreich - Gespräche mit asiatischen Börsen. In: Börsen-Zeitung, Ausgabe 233, 03.12.1996, S. 4.
- o. V. (1996b): Deutsche Börse / Kooperation auf den Weg bringen. Seifert drängt zu raschen Reformen. In: Handelsblatt, Ausgabe 17, 24.01.1996, S. 34.
- o. V. (1996c): Osteuropa / Deutsche Börse unterstützt. Zusammenarbeit soll intensiviert werden. In: Handelsblatt, Ausgabe 196, 10.10.1996, S. 37.
- o. V. (1998a): Deutsche Boerse will weltweit führend sein. Seifert denkt über die Bildung zweier Börsenlager nach - Die besten Handelssysteme. In: Börsen-Zeitung, Ausgabe 170, 05.09.1998, S. 4.
- o. V. (1998b): Deutsche Börse AG mit zwei neuen Vorständen. In: Handelsblatt, Ausgabe 202, 20.10.1998, S. 27.
- o. V. (1998c): Börsen-Mergermanie. (Schweizer Bank). Online verfügbar unter http://www.wisonet.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZGEH&DOKV_NO=SBAN%3A099801007&DOKV_HS=0&PP=1, zuletzt geprüft am 12.03.2008.
- o. V. (1998d): London Meets Its Match. In: Economist, Jg. 348, H. 8076, S. 70–74.
- o. V. (1999a): Börse Oslo will sich an Nord-Allianz beteiligen. Verhandlungen sollen schnell beginnen. In: Handelsblatt, Ausgabe 163, 25.08.1999, S. 27.
- o. V. (1999b): Business: The Company File. London and Frankfurt to Synchronise Trading. BBC News. Online verfügbar unter <http://www.news.bbc.co.uk/2/hi/business/293660.stm>, zuletzt aktualisiert am 09.03.1999, zuletzt geprüft am 10.01.2008.
- o. V. (1999c): CBoT-Board stimmt fuer Eurex-Allianz. Mitgliedervotum ueber die Wiederaufnahme im Juni. In: Börsen-Zeitung, Ausgabe 95, 20.05.1999, S. 3.

- o. V. (1999d): Deutsche Boerse verstaendigt sich mit LSE. Neue Partnersuche in Nordamerika. In: Börsen-Zeitung, Ausgabe 62, 31.03.1999, S. 1.
- o. V. (1999e): Deutsche Börse und Wien fixieren Zusammenarbeit. In: Handelsblatt, Ausgabe 017, 26.01.1999, S. 27.
- o. V. (1999f): Eurex plant längeren Bund-Future-Handel. Nemax- und Stoxx-Sektor-Kontrakte in Vorbereitung - CBoT-Allianz ab Sommer 2000 operativ. In: Börsen-Zeitung, Ausgabe 212, 03.11.1999, S. 3.
- o. V. (1999g): Eurex setzt sich gegen CBoT durch Joint-venture wird paritätisch besetzt. In: Börsen-Zeitung, Ausgabe 175, 11.09.1999, S. 1.
- o. V. (1999h): German Exchange to Demutualise. BBC News. Online verfügbar unter <http://www.bbc.co.uk/1/hi/business/552932.stm>, zuletzt aktualisiert am 06.12.1999, zuletzt geprüft am 10.01.2008.
- o. V. (1999i): Uneinsichtige SojabohnenBroker. In: Börsen-Zeitung, Ausgabe 19, 29.01.1999, S. 1.
- o. V. (1999j): Neue Börsenallianzen. In: AG - Die Aktiengesellschaft, H. 5, S. R164.
- o. V. (1999k): Neuer Eurex-Allianzpartner CBoT. In: Schweizer Bank, H. 8, S. 10.
- o. V. (2000a): Deutsche Börse will weiter die europäische Börsen-Allianz. Wirbel um London-Reise von Werner Seifert - Berichte über ein Aus dementiert. In: Handelsblatt, Ausgabe 44, 02.03.00, S. 45.
- o. V. (2000b): Deutsche Börse will weiter die europäische Börsen-Allianz. Wirbel um London-Reise von Werner Seifert - Berichte über ein Aus dementiert. In: Handelsblatt, Ausgabe 44, 02.03.00, S. 45.
- o. V. (2000c): Deutsche Börse soll Kern einer Europa-Börse bilden. Breuer: Offen für eine Kooperation mit Tradepoint. In: Handelsblatt, Ausgabe 2, 04.01.00, S. 37.
- o. V. (2000d): Internationale Terminbörse Eurex hat noch viele Pläne. Weltweit marktführer bei Optionen auf Nokia. In: Handelsblatt, Ausgabe 189, 29.09.2000, S. 44.
- o. V. (2000e): Londoner Börse soll Partner suchen. Nasdaq Canada gestartet. In: Handelsblatt, Ausgabe 227, 23.11.2000, S. 33.
- o. V. (2000f): Nasdaq und iX bekommen Konkurrenz. In: Handelsblatt, Ausgabe 110, 08.06.2000, S. 46.
- o. V. (2000g): Tradepoint, Swiss Launch Exchange. BBC News. Online verfügbar unter <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/826131.stm>, zuletzt aktualisiert am 10.07.2000, zuletzt geprüft am 10.01.2008.
- o. V. (2000h): Weitere Konsolidierung. Deutsche Börse will Dreier-Allianz nicht beitreten. In: Handelsblatt, Ausgabe 59, 23.03.2000, S. 43.
- o. V. (2000i): Politischer Gegenwind aus Bonn für Börsenfusion. Absegnung der Pläne durch den Aufsichtsrat der Deutsche Börse AG wird voraussichtlich verschoben. In: Handelsblatt, Ausgabe 99, 23.05.00, S. 33.
- o. V. (2001): Jörg Franke wird Sprecher des Vorstandes der Berliner Effektengesellschaft AG. In: Börsen-Zeitung, Ausgabe 2, 04.01.2001, S. 12.

- o. V. (2003a): Aktien Frankfurt Eröffnung: DAX startet fester -- 2 (Deutsche Börse, MDAX). Frankfurt. In: DPA - AFX, 15.10.2003.
- o. V. (2003b): SWX: Kooperation mit Deutscher Börse? In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 11, S. 54.
- o. V. (2004): Eurex-Start in den USA ist doch gelungen. In: CASH, H. 12.02.2004, S. 42.
- o. V. (2005a): Der Kampf der Börsen um die Vorherrschaft. Manager Magazin Online. Online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/geld/artikel/0,2828,338868,00.html>, zuletzt aktualisiert am 15.08.2005, zuletzt geprüft am 10.03.2008.
- o. V. (2005b): Entscheidung über die Zukunft der Börse London scheint sich zu verzögern. Wettbewerbsbehörde verschieben Bericht zu Übernahmeangebot. In: Handelsblatt, Ausgabe 132, 12.07.2005, S. 19.
- o. V. (2005c): Neue Chance durch Vielfalt. Leitartikel. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 13, S. 2–3.
- o. V. (2005d): Rudolf Ferscha tritt als Vorstand der Deutschen Börse zurück. In: Börsen-Zeitung, Ausgabe 252, 30.12.2005, S. 7.
- o. V. (2005e): US-Aktienoptionsbörse ISE sucht Kooperation mit anderen Börsen. Frankfurt. In: DPA - AFX, 31.08.2005.
- o. V. (2006a): Banken drohen mit eigener Handelsplattform. In: Handelsblatt, Ausgabe 222, 16.11.2006, S. 27.
- o. V. (2006b): Banken wollen Aktienhandel aufmischen. Financial Times Deutschland. Online verfügbar unter http://www.ftd.de/boersen_maerkte/aktien/marktberichte/116997.html, zuletzt aktualisiert am 27.09.2006, zuletzt geprüft am 10.01.2008.
- o. V. (2006c): Börsenchef erwartet Branchen-Konsolidierung. Die europäische Börsenlandschaft steht vor Fusionen und Übernahmen, meint Börsenchef Francioni. Das werde aber nur partnerschaftlich funktionieren. Netzeitung.de. Online verfügbar unter <http://www.netzeitung.de/wirtschaft/unternehmen/377781.html>, zuletzt aktualisiert am 16.01.2006, zuletzt geprüft am 10.01.2008.
- o. V. (2006d): Börsenfusion: Sabotage aus Wiesbaden. Leitartikel. In: Financial Times Deutschland, 21.06.2006, S. 31.
- o. V. (2006e): Börsenfusion: Schwindende Chance. Leitartikel. In: Financial Times Deutschland, 23.05.2006, S. 31.
- o. V. (2006f): Der lange Weg zur Börsenfusion. Chronologie. Financial Times Deutschland. Online verfügbar unter <http://www.ftd.de/unternehmen/fianzdienstleister/79258.html?mode=print>, zuletzt aktualisiert am 02.06.2006, zuletzt geprüft am 17.03.2008.
- o. V. (2006g): Deutsche Börse offen für Kooperation mit CME. Handelsblatt.com. Online verfügbar unter http://www.wirtschaftspresse.biz/pshb?fn=relhbi&sfn=biz_cn_archiv&SH=4d0123226d5, zuletzt aktualisiert am 05.07.2006, zuletzt geprüft am 10.01.2008.
- o. V. (2006h): Deutsche Börse offen für Kooperation mit US-Terminbörse CME. Frankfurt. In: DPA - AFX, 06.07.2006.

- o. V. (2006i): Deutsche Börse schließt Allianz mit Peking. Chinesische Gesellschaft CBEX gilt als begehrter Partner - Unternehmen soll Notierung erleichtert werden. In: Handelsblatt, Ausgabe 189, 29.09.2006, S. 24.
- o. V. (2006j): Kooperation Deutsche Börse/SWX Group: "Wir bleiben gelassen.". In: Schweizer Bank, H. Juli, S. 29.
- o. V. (2006k): Maschinen verdrängen Broker. Die großen Informationsdienste profitieren vom Trend zum Computerhandel. In: Handelsblatt, Ausgabe 230, 28.11.2006, S. 26.
- o. V. (2006l): SWX und Deutsche Börse bauen Zusammenarbeit aus. Strukturierte Produkte werden gebündelt. Handelsblatt.com. Online verfügbar unter http://www.wirtschaftspresse.biz/pshb?fn=relhbi&sfn=biz_cn_archiv_artikel&SH=4d0123226d5, zuletzt aktualisiert am 24.10.2006, zuletzt geprüft am 10.01.2008.
- o. V. (2006m): Terminbörsen: Fusion aus Angst. Leitartikel. In: Financial Times Deutschland, 19.10.2006, S. 27.
- o. V. (2006n): Deutsche Börse. Balsam fürs Selbstbewusstsein. Manager Magazin Online. Online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/geld/artikel/0,2828,414537,00.html>, zuletzt aktualisiert am 05.05.2006, zuletzt geprüft am 08.04.2008.
- o. V. (2006o): Madrid hält sich alle Optionen offen. In: Handelsblatt, Ausgabe 107, 06.06.2006, S. 30.
- o. V. (2006p): Networking für Fortgeschrittene. Im Fusionspoket der großen Börsenbetreiber hat die Deutsche Börse erneut ihre Vorliebe für Euronext betont. Manager Magazin Online. Online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/geld/artikel/0,2828,414645,00.html>, zuletzt aktualisiert am 05.05.2006, zuletzt geprüft am 10.04.2008.
- o. V. (2006q): Russische Börse schaut nach London. In: Handelsblatt, Ausgabe 107, 06.06.2006, S. 30.
- o. V. (2007a): Anleger. In: Handelszeitung, 27.06.2007, S. 43.
- o. V. (2007b): AUSBLICK 2007: Börsen suchen unvermindert neue Märkte und Geschäftsfelder. Frankfurt. In: AFX - SWISS, 02.01.2007.
- o. V. (2007c): Deutsche Börse plant Kooperation mit Finanzplatz in China. Wirtschaftswoche online (wiwo.de). Online verfügbar unter www.wirtschaftspresse.biz/pshb?fn=relhbi&sfn=biz_cn_archiv_artikel&SH=4d0123226d5, zuletzt aktualisiert am 14.03.2007, zuletzt geprüft am 10.01.2008.
- o. V. (2007d): Deutsche Börse setzt Fuß auf das indische Parkett. Welt online. Online verfügbar unter http://welt.de/welt_print/article713553/Deutsche_Boerse_setzt_Fuss_auf_das_indische_Parkett.html, zuletzt aktualisiert am 14.02.2007, zuletzt geprüft am 10.01.2008.
- o. V. (2007e): Francioni bleibt bis 2013. Manager Magazin Online. Online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,521894,00.html>, zuletzt aktualisiert am 06.12.2007, zuletzt geprüft am 10.01.2008.
- o. V. (2007f): ISE-Übernahme abgeschlossen. Deutsche Börse. Manager Magazin Online. Online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/geld/artikel/0,2828,524721,00.html>, zuletzt aktualisiert am 20.12.2007, zuletzt geprüft am 10.01.2008.

- o. V. (2007g): Kosten sparen in Prag. Deutsche Börse. Manager Magazin Online. Online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/geld/artikel/0,2828,518575,00.html>, zuletzt aktualisiert am 20.11.2007, zuletzt geprüft am 10.03.2008.
- o. V. (2007h): Machtkampf bei der Börse. In: Handelsblatt, Ausgabe 35, 19.02.2007, S. 22.
- o. V. (2007i): Nasdaq will OMX kaufen. Das Ringen um die Neuordnung der Börsenlandschaft - Chronologie. In: Schweizerische Depeschagentur AG, 25.05.2007.
- o. V. (2007j): US-Terminbörse CME: Kein Kommentar über Fusionsalternativen zur CBOT-Offerte. In: DPA - AFX, 27.03.2007.
- o. V. (2007k): Börsen. Wachstum in Spezialsegmenten. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 24, S. 5.
- o. V. (2007l): CSI und Deutsche Börse: Erfahrungsaustausch. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 5, S. 29.
- o. V. (2007m): Deutsche Börse: Anteil an BSE erworben. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 5, S. 29.
- o. V. (2007n): Deutsche Börse: Effizienzprogramm. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 19, S. 44.
- o. V. (2007o): Deutsche Börse: Handel mit Rohstoffen. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 24, S. 40.
- o. V. (2007p): EEX/Eurex: Kooperation im CO2-Handel. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 24, S. 40.
- o. V. (2007q): LSE: Kooperation mit Tokyo Stock Exchange. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 6, S. 40.
- o. V. (2007r): Nasdaq/Börse Dubai: Strategische Allianz. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 19, S. 44.
- o. V. (2007s): Regionalbörsen: Macht und Last der Nische. Leitartikel. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 2 (Ausgabe Technik), S. 4–5.
- o. V. (2007t): Reto Francioni zurück zu den Wurzeln. In: Schweizer Bank, H. 3, S. 34.
- o. V. (2007u): Zusammenschluss von SWX, SIS und Telekurs. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 19, S. 44.
- o. V. (2008a): "Wachstum, Wachstum, Wachstum". Deutsche Börse. Manager Magazin Online. Online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/geld/artikel/0,2828,524721,00.html>, zuletzt aktualisiert am 28.01.2008, zuletzt geprüft am 10.03.2008.
- o. V. (2008b): Börsenaktien im Abseits. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ausgabe 128, 04.06.2008, S. 19.
- o. V. (2008c): Börsenbetreiber. NYSE übernimmt AMEX. Manager Magazin Online. Online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/geld/artikel/0,2828,529371,00.html>, zuletzt aktualisiert am 18.01.2008, zuletzt geprüft am 23.01.2008.
- o. V. (2008d): Deutsche Börse in Bedrängnis. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ausgabe 92, 19.04.2008, S. 22.

- o. V. (2008e): Deutsche Börse. Die Wertpapier-Billionäre. Manager Magazin Online. Online verfügbar unter <http://manager-magazin.de/geld/artikel/0,2828,526442,00.html>, zuletzt aktualisiert am 03.01.2008, zuletzt geprüft am 10.01.2008.
- o. V. (2008f): Die Erfolgsstory der Deutschen Börse kann weiter gehen. Wertpapiergeschäft. FAZ.NET. Online verfügbar unter www.faz.net/s/RubF3F7C1F630AE4F8326AC2A80BDBBDE/Doc~E639686D9B2C14, zuletzt aktualisiert am 14.01.2008, zuletzt geprüft am 18.03.2008.
- o. V. (2008g): Rekordfahrt im Börsensturm. Deutsche Börse. Manager Magazin Online. Online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/geld/artikel/0,2828,536447,00.html>, zuletzt aktualisiert am 20.02.2008, zuletzt geprüft am 10.03.2008.
- o. V. (2008h): CME: Übernahme der Nymex. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 7, S. 34.
- o. V. (2008i): EEX/Eurex: engere Kooperation. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 4, S. 35.
- o. V. (2008j): Erhöhung der Post-Trade-Effizienz. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 8, S. 36.
- o. V. (2008k): ISE und Eurex. Gemeinsame Handelsplattform. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 2 (Ausgabe Technik), S. 16.
- o. V. (2008l): Nasdaq OMX. Europa Plattform. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 8, S. 36.
- Odenthal, Stefan; Säubert, Hannes; Weishaar, Andreas (2002): Strategische Partnerschaften - Mehr Erfolg mit dem neuen Partnering-Ansatz. Wiesbaden: Gabler.
- Oechsler, Walter (2003): Human Resource Management in strategischen Allianzen. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 965–984.
- Oelsnitz, Dietrich von der (2003): Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 183–210.
- Oelsnitz, Dietrich von der; Graf, Andrea (2006): Inhalt und Aufbau interorganisationaler Kooperationskompetenz - Eine Konstruktbestimmung. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hg.): Management von Kompetenz. Wiesbaden: Gabler Verlag (Managementforschung, 16), S. 83–120.
- Oesterle, Michael-Jörg (2002): Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld von Führungskontinuität und führungswechseln im Top-Management. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. Ergänzungsheft 2, S. 101–109.
- Oesterle, Michael-Jörg (2003): Kooperationen in Forschung und Entwicklung. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Ohba, Marisa; Figueiredo, Paulo N. (2007): Innovative Capabilities and Strategic Alliances: Who is Gaining What in the Pharmaceutical Industry? In: Journal of Commercial Biotechnology, Jg. 13, H. 4, S. 273–282.

- Ohmae, Kenichi (1989): The Global Logic of Strategic Alliances. In: Harvard Business Review, H. 2, S. 143–154.
- Okamura, Koichiro; Vonortas, Nicholas S. (2006): European Alliance and Knowledge Networks. In: Technology Analysis & Strategic Management, Jg. 18, H. 5, S. 535–560.
- Oliver, Amalya L. (2001): Strategic Alliances and the Learning Life-Cycle of Biotechnology Alliances. In: Organization Studies, Jg. 22, H. 3, S. 467–489.
- Oliver, Christine; Holzinger, Ingo (2006): The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework. In: Academy of Management Review, Jg. 33, H. 2, S. 496–520.
- Olk, Paul; Early, P. Christopher (2001): Interpersonal Relationships in International Strategic Alliances. In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 307–323.
- Olk, Paul; Elvira, Marta (2001): Friends and Strategic Agents: The Role of Friendships and Discretion in Negotiating Strategic Alliances. In: Group & Organization Management, Jg. 26, H. 2, S. 124–164.
- Opper, Sonja (2001): Der Stand der Neuen Institutionenökonomik. In: Wirtschaftsdienst, H. X, S. 601–608.
- Orava, Markus; Brännback, Malin (2005): Identifying Competences Using a Service-Process Model in Quality Management: Empirical Evidence from Medical Services. In: Sanchez, Ron; Heene, Aimé (Hg.): Competence Perspectives on Managing Internal Processes. Amsterdam: Elsevier JAI (Advances in Applied Business Strategy, 7), S. 111–128.
- Ortmann, Günther; Sydow, Jörg (2001): Strukturierungstheorie als Metatheorie des strategischen Managements. Zur losen Integration der Paradigmenvielfalt. In: Ortmann, Günther; Sydow, Jörg (Hg.): Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, S. 421–447.
- Ortmann, Günther; Sydow, Jörg (2003): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken: Theoretische Zugänge. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 895–920.
- Osborn, Richard N.; Baughn, C. Christopher (1990): Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances. In: Academy of Management Journal, Jg. 33, H. 3, S. 503–519.
- Osborn, Richard N.; Hagedoorn, John (1997): The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. In: Academy of Management Journal, Jg. 40, H. 2, S. 261–278.
- Oshri, Ilan; Pan, Shan L.; Newell, Sue (2005): Trade-offs between Knowledge Exploitation and Exploration Activities. In: Knowledge Management Research & Practice, Jg. 3, S. 10–23.
- Oswald, Jones (2006): Developing Absorptive Capacity in Mature Organizations. The Change Agent's Role. In: Management Learning, Jg. 37, H. 3, S. 355–376.
- Ouchi, William G.; Bolton, Michele Kremen (1988): The Logic of Joint Research and Development. In: California Management Review, H. Spring, S. 9–33.

- Ouden, Brian den; Ziggers, Gerrit Willem; Duysters, Geert (2005): Capabilities, Management, Relational Capital and the Impact on Alliance Performance: An Empirical Study with Non-Equity Alliances. In: Theurl, Theresia; Meyer, Eric Christian (Hg.): Strategies for Cooperation: Shaker Verlag (Münstersche Schriften zur Kooperation, 63), S. 153–174.
- Overby, Eric; Bharadwaj, Anandhi; Sambamurthy, V. (2006): Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology. In: European Journal of Information Systems, Jg. 15, H. 2, S. 120–131.
- Oviatt, Benjamin M.; McDougall, Patricia Philips (1994): Toward a Theory of New International Ventures. In: Journal of International Business Studies, Jg. 25, H. 1, S. 45–64.
- Owen, Lawrence; Goldwasser, Charles; Choate, Kristi; Blitz, Amy (2007): The Power of Many. Herausgegeben von IBM Institute for Business Value. IBM Global Business Service. Somers, NY.
- Oxley, Joanne E. (2004): Learning versus Protection in Inter-Firm Alliances: A False Dichotomy. In: Mahnke, Volker; Pedersen, Torben (Hg.): Knowledge Flows, Governance and the Multinational Enterprise. New York: Palgrave Macmillan, S. 108–129.
- Palmer, Dominic M.; Mullaney, Patrick (2001): Building Better Alliances. In: Outlook, H. 2, S. 53–57.
- Palmer, Nick (2006): Adapting Governance Models to Maximize Alliance Performance. Accenture. (Outlook - Point of View, May 2006).
- Pangarkar, Nitin; Klein, Saul (2001): The Impacts of Alliance Purpose and Partner Similarity on Alliance Governance. In: British Journal of Management, Jg. 12, S. 341–353.
- Paprzycki, Ralph (2004): Interfirm Networks in the Japanese Electronics Industry. Adapting to survive in the global electronics industry. London: Taylor & Francis (Sheffield Centre for Japanese Studies).
- Parise, Salvatore; Henderson, John C. (2004): Knowledge Resource Exchange in Strategic Alliances. In: Lesser, Eric L.; Prusak, Laurence (Hg.): Creating Value with Knowledge. Insights from the IBM institute for business value. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 145–167.
- Parise, Salvatore; Sasson, Lisa (2004): Leveraging Knowledge Management across Strategic Alliances. In: Lesser, Eric L.; Prusak, Laurence (Hg.): Creating Value with Knowledge. Insights from the IBM institute for business value. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 168–179.
- Park, Namgyoo K.; Mezas, John M.; Song, Jaeyong (2004): A Resource-based View of Strategic Alliances and Firm Value in the Electronic Marketplace. In: Journal of Management, Jg. 30, H. 1, S. 7–27.
- Park, Seung Ho; Russo, Michael V. (1996): When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure. In: Management Science, Jg. 42, H. 6, S. 875–890.
- Park, Seung Ho; Ungson, Gerardo R. (2001): Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure. In: Organization Science, Jg. 12, H. 1, S. 37–53.

- Park, Seung Ho; Zhou, Dongsheng (2005): Firm Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation. In: *Academy of Management Review*, Jg. 30, H. 3, S. 531–554.
- Parkhe, Arvind (1991): Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 22, H. 4, S. 579–601.
- Parkhe, Arvind (1998): Understanding Trust in Strategic Alliances. In: *Journal of World Business*, Jg. 33, H. 3, S. 240.
- Parkhe, Arvind (2004): International Joint Ventures. In: Reuer, Jeffrey J. (Hg.): *Strategic Alliances. Theory and Evidence*. Oxford, New York: Oxford University Press (Oxford Management Readers), S. 69–91.
- Parkhe, Arvind (2006): Research Methods in Alliances. In: Shenkar, Oded; Reuer, Jeffrey J. (Hg.): *Handbook of Strategic Alliances*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, S. 369–380.
- Patel, Parimal; Pavitt, Keith (1998a): The Wide (and Increasing) Spread of Technological Competencies in the World's Largest Firms: A Challenge to Conventional Wisdom. In: Chandler, Alfred Dupont, Jr.; Hagström, Peter; Sölvell, Örjan (Hg.): *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford: Oxford University Press, S. 192–213.
- Patel, Parimal; Pavitt, Keith (1998b): Uneven (and Divergent) Technological Accumulation Among Advanced Countries: Evidence and Framework of Explanation. In: Dosi, Giovanni; Teece, David J.; Chytry, Josef (Hg.): *Technology, organization, and competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 289–318.
- Patel, Parimal; Pavitt, Keith (2000): How Technological Competencies Help Define the Core (not the Boundaries) of the Firm. In: Dosi, Giovanni; Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (Hg.): *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford: Oxford University Press, S. 313–333.
- Pavitt, Keith; Steinmueller, W. Edward (2002): Technology in Corporate Strategy: Change, Continuity and the Information Revolution. In: Pettigrew, Andrew M.; Thomas, Howard; Whittington, Richard (Hg.): *Handbook of Strategy and Management*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, S. 344–372.
- Pedersen, Torben; Valentin, Finn (1996): The Impact of Foreign Acquisition on the Evolution of Danish Firms. A Competence-based Perspective. In: Foss, Nicolai Juul; Knudsen, Christian (Hg.): *Towards a Competence Theory of the Firm*. Abingdon OX: Routledge, S. 150–174.
- Pe'er, Aviad; Vertinsky, Ilan (2005): Who Enters, Where, and Why? The Influence of Capabilities and Initial Resource Endowments of the Location Choices of New Enterprises. Tuck School of Business at Dartmouth. (Working Paper, 2005-29).
- Peet, W. James (1988): Technology Alliances: An Interview with James Grant. In: *The McKinsey Quarterly*, H. Autumn, S. 58–67.
- Pekár, Peter P., Jr.; Margulis, Marc S. (2003): Equity Alliances take Centre Stage. In: *Business Strategy Review*, Jg. 14, H. 2, S. 50–62.
- Pennino, Frederick; Dence, Suzanne L. (2006): *The Changing Exchange. What's in Store for Financial Markets in Transition*. IBM Global Business Service. Somers, NY. (Point of View, Financial Markets).

- Penrose, Edith T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Penrose, Perran; Pitelis, Christos (1999): Edith Elura Tilton Penrose: Life, Contribution and Influence. In: *Contributions to Political Economy*, Jg. 18, S. 3–22.
- Perlitz, Manfred; Seger, Frank (2003): Globalisierung durch Kooperation. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 515–542.
- Perlmutter, Howard V.; Heenan, David A. (1986): Cooperate to Compete Globally. In: *Harvard Business Review*, H. March-April, S. 136–152.
- Perrin, Alexandre; Rolland, Nicolas (2007): Mechanisms of Intra-Organisational Knowledge Transfer: The Case of Global Technology Firm. In: *M@n@gement*, Jg. 10, H. 2, S. 25–47.
- Perry, Lee T.; Hansen, Mark H.; Reese, C. Shane; Pesci, Gregory (2005): Diversification and Focus: A Bayesian Application of the Resource-Based View. In: *Schmalenbach Business Review*, Jg. 57, S. 304–319.
- Peters, Tom (1991): The Boundaries of Business: Partners - The Rhetoric and Reality. In: *Harvard Business Review*, H. 5 (September - October), S. 97–99.
- Pettigrew, Andrew M. (1990): Logitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. In: *Organization Science*, Jg. 1, H. 3, S. 267–292.
- Pettigrew, Andrew M. (2001): Management Research After Modernism. In: *British Journal of Management*, Jg. 12, H. Special Issue, S. S61-S70.
- Pettigrew, Andrew M.; Thomas, Howard; Whittington, Richard (2002): Strategic Management: The Strengths and Limitations of a Field. In: Pettigrew, Andrew M.; Thomas, Howard; Whittington, Richard (Hg.): *Handbook of Strategy and Management*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, S. 3–30.
- Pettigrew, Andrew M.; Woodman, Richard W.; Cameron, Kim S. (2001): Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 44, H. 4, S. 697–713.
- Pettus, Michael L.; Kor, Yasemin Y.; Mahoney, Joseph T. (2007): A Theory of Change in Turbulent Environments: The Sequencing of Dynamic Capabilities Following Industry Deregulation. (University of Illinois at Urbana Champaign - Working Papers, 07-0100). Online verfügbar unter http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/07-0100.pdf, zuletzt geprüft am 10.12.2007.
- Phelan, Steven E.; Ferreira, Manuel; Salvador, Rommel (2002): The First Twenty Years of the Strategic Management Journal. Research Notes and Commentaries. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 23, S. 1161–1168.
- Phelan, Steven E.; Lewin, Peter (2000): Arriving at a Strategic Theory of the Firm. In: *International Journal of Management Reviews*, Jg. 2, H. 4, S. 305–323.
- Picot, Arnold (2002): Die Organisation. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Ausgabe 41, 18.02.2002, S. 29.
- Picot, Arnold; Bortenlänger, Christine; Röhl, Heiner (1996): *Börsen im Wandel. Der Einfluß von Informationstechnologie und Wettbewerb auf die Organisation von Wertpapiermärkten*. Frankfurt am Main: Knapp.

- Picot, Arnold; Fiedler, Marina (2002a): Evolution von Insitutionen und Management des Wandels. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. Ergänzungsheft 2, S. 83–93.
- Picot, Arnold; Fiedler, Marina (2002b): Institutionen und Wandel. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 62, H. 3, S. 242–259.
- Picot, Arnold; Neuburger, Rahild (2000): Die Bedeutung des Internet. Prinzipien der Internetökonomie. In: Wirtschaftsdienst, H. X, S. 591–595.
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf (1994): Auflösung der Unternehmung? Vom Einfluß der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 64, H. 5, S. 546–570.
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Pierce, J. Lamar; Boerner, Christopher S.; Teece, David J. (2002): Dynamic Capabilities, Competence and the Behavioral Theory of the Firm. In: Augier, Mie; March, James G. (Hg.): The Economics of Choice, Change and Organization. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar, S. 81–95.
- Piore, Michael J. (2006): Qualitative Research: Does It Fit in Economics? In: European Management Review, Jg. 3, S. 17–23.
- Pisano, Gary P. (2000): In Search for Dynamic Capabilities: The Orogins of R&D Competence in Biopharmaceuticals. In: Dosi, Giovanni; Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (Hg.): The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. Oxford: Oxford University Press, S. 129–154.
- Pitelis, Christos; Verbeke, Alain (2007): Edith Penrose and the Future of the Multinational Enterprise: New Research Directions. In: Management International Review, Jg. 47, H. 2, S. 139–149.
- Pitkethly, Robert; Faulkner, David O.; Child, John (2001): National Differences in Acquisition Integration. In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 283–306.
- Pitsis, Tyrone S.; Josserand, Emmanuel; Clegg, Stewart; Kornberger, Martin (2005): Making Interorganizational Relationships Work. In: M@n@gement, Jg. 8, H. 4, S. 69–72.
- Podolny, Joel M.; Stuart, Toby E.; Hannan, Michael T. (1996): Networks, Knowledge, and Niches: Competition in the Worldwide Semiconductor Industry, 1984-1991. In: American Journal of Sociology, Jg. 102, H. 3, S. 659–689.
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Bachrach, Daniel G.; Podsakoff, Nathan P. (2005): The Influence of Management Journals in the 1980s and 1990s. In: Strategic Management Journal, Jg. 26, H. 5, S. 473–488.
- Pohle, George; Korsten, Peter; Ramamurthy, Shanker (2005a): Component Business Model. Making Specialization Real. Herausgegeben von IBM Business Consulting Service. IBM Institute for Business Value.
- Pohle, George; Korsten, Peter; Ramamurthy, Shanker; Foecking, Steven (2005b): The specialized enterprise. A fundamental redesign of firms and industries. Herausgegeben von IBM Institute for Business Value. Somers, NY.

- Polanyi, Michael (1962): *Personal Knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Polat, Seckin; Asan, Umut (2005): Scenario-Based Competence Designation. In: Sanchez, Ron; Heene, Aimé (Hg.): *Competence Perspectives on Managing Internal Processes*. Amsterdam: Elsevier JAI (*Advances in Applied Business Strategy*, 7), S. 51–77.
- Poole, Marshall Scott; Van de Ven, Andrew H. (1989): Using Paradox to Build Management and Organization Theories. In: *Academy of Management Review*, Jg. 14, H. 4, S. 562–578.
- Porrini, Patrizia (2004): Can a Previous Alliance Between an Acquirer and a Target Affect Acquisition Performance. In: *Journal of Management*, Jg. 30, H. 4, S. 545–562.
- Porter, Michael E. (1991a): How Competitive Forces Shape Strategy. In: Montgomery, Cynthia A.; Porter, Michael E. (Hg.): *Strategy. Seeking and Securing Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Review Book Series, S. 11–25.
- Porter, Michael E. (1991b): Towards a Dynamic Theory of Strategy. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 12, H. (Special Winter Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics), S. 95–117.
- Porter, Michael E. (1996): What is Strategy? In: *Harvard Business Review*, H. November - December, S. 61–78.
- Porter, Michael E. (1999a): Was ist Strategie? In: Porter, Michael E. (Hg.): *Wettbewerb und Strategie*. München: Econ, S. 45–81.
- Porter, Michael E. (1999b): *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 10. Aufl. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Porter, Michael E. (1999c): Wie die Wettbewerbskräfte die Strategie prägen. In: Porter, Michael E. (Hg.): *Wettbewerb und Strategie*. München: Econ, S. 27–44.
- Porter, Michael E. (2001): Strategy and the Internet. In: *Harvard Business Review*, H. March, S. 62–78.
- Porter, Michael E. (2006): *Michael Porter Asks, and Answers: Why Do Good Managers Set Bad Strategies?* Herausgegeben von Wharton School of the University of Pennsylvania. (Knowledge@Wharton).
- Porter, Michael E. (2008): The Five Competitive Forces That Shape Strategy. In: *Harvard Business Review*, H. January, S. 78–93.
- Porter, Michael E.; Sölvell, Örjan (1998): The Role of Geography in the Process of Innovation and the Sustainable Competitive Advantage of Firms. In: Chandler, Alfred Dupont, Jr.; Hagström, Peter; Sölvell, Örjan (Hg.): *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford: Oxford University Press, S. 440–457.
- Postinett, Axel (1991): Börse Düsseldorf / Gespräch mit dem neuen Börsenpräsidenten Herbert H. Jacobi. Die Deutsche Wertpapierbörsen AG bekommt jetzt höchste Priorität. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 73, 16.04.1991, S. 39.
- Potthoff, Christian (2001): Eine echte Konsolidierung der europäischen Börsen ist nicht in Sicht. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 3, 04.01.2001, S. 27.
- Potthoff, Christian (2006): Frankfurt vertraut auf eigene Stärke. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 246, 20.12.2006, S. 2.
- Potthoff, Christian (2007): Reto Francioni holt sich einen Berater ins Haus. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 84, 02.05.2007, S. 24.

- Powell, Steven; Gallegos, Frederick (1998): Securing Virtual Corporations. In: Information Strategy: The Executive's Journal, Jg. 14, H. 4, S. 34–39.
- Powell, Walter W. (1996): Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen. In: Kenis, Patrick; Schneider, Volker (Hg.): Organisation und Netzwerk: Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt am Main, New York: Campus, S. 213–271.
- Powell, Walter W. (1998): Learning from Collaboration. Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries. In: California Management Review, Jg. 40, H. 3, S. 228–240.
- Powell, Walter W.; Brantley, Peter (1992): Competitive Cooperation in Biotechnology: Learning Through Networks? In: Nohria, Nitin; Eccles, Robert G. (Hg.): Networks and Organizations: Structure, Form, and Action. Boston, MA: Harvard Business School Press, S. 366–394.
- Powell, Walter W.; Koput, Kenneth W.; Smith-Doerr, Laurel (1996): Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 41, H. 1, S. 116–145.
- Prahalad, Coimbatore K. (1998): Ein neues Zeitalter des Managements in einer veränderten Wettbewerbslandschaft. In: Hesselbein, Frances; Goldsmith, Marshall; Beckhard, Richard (Hg.): The Drucker Foundation - Organisation der Zukunft. Neue Orientierungen für Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft. Düsseldorf, München: Econ, S. 176–185.
- Prahalad, Coimbatore K. (2006): The Innovation Sandbox. To create impossibly low-cost, high quality new business model, start by cultivating constraints. In: strategy+business, H. 44 der Gesamtfolge, S. 62–71.
- Prahalad, Coimbatore K.; Hamel, Gary (1994): Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? In: Strategic Management Journal, Jg. 15, H. Special Issue: Strategy - Search for New Paradigms, S. 5–16.
- Prahalad, Coimbatore K.; Hamel, Gary (1999): The Core Competence of the Corporation. In: Hahn, Dietger; Taylor, Bernard (Hg.): Strategische Unternehmensplanung? Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen. 8. Aufl. Berlin, Heidelberg: Physica, S. 953–971.
- Prahalad, Coimbatore K.; Venkatram Ramaswamy (2004): Aus Erfahrung gut. Innovation muss sich von Produkten und Dienstleistungen zu den Kunden hinverlagern. Nur so wird neue Wertschöpfung möglich. In: Wirtschaftswoche, H. 25, S. 84–87.
- Pribilla, Peter (2000): Führung in Virtuellen Unternehmen. In: Albach, Horst; Specht, Dieter; Wildemann, Horst (Hg.): Virtuelle Unternehmen. Wiesbaden: Gabler (ZfB-Ergänzungsheft 2/, 2000), S. 1–12.
- PricewaterhouseCoopers (Hg.) (2008): Compete & Collaborate. What is Success in a Connected World? Unter Mitarbeit von Cristina Ampil, Sophie Lambin und Christopher Michaelson et al. (Annual Global CEO Survey, 11th).
- Priem, Richard L.; Butler, John E. (2001): Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? In: Academy of Management Review, Jg. 26, H. 1, S. 22–40.

- Prien, Malte (2005): Vom virtuellen Unternehmen zur realen Insolvenz. Lebenslauf einer Multimediaagentur. In: Aderhold, Jens; Meyer, Matthias; Wetzel, Ralf (Hg.): *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen - Methoden - Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Gabler, S. 15–34.
- Prieto, Isabel M.; Easterby-Smith, Mark (2006): Dynamic Capabilities and the Role of Organizational Knowledge: An Exploration. In: *European Journal of Information Systems*, Jg. 15, S. 500–510.
- Proff, Heike (2004): Erklärung der Entwicklung neuer Wertarchitekturen aus der Theorie der Kompetenzentwicklung und aus dem Transaktionskostenansatz. In: den Eichen, Stephan Friedrich A. von; Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt; Stahl, Heinz K. (Hg.): *Entwicklungslinien des Kompetenzmanagements*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 71–112.
- Proff, Heike (2005a): A Model of Resources Refinement. In: Sanchez, Ron; Heene, Aimé (Hg.): *Competence Perspectives on Resources, Stakeholders, and Renewal*. Amsterdam: Elsevier JAI (Advances in Applied Business Strategy, 9), S. 55–80.
- Proff, Heike (2005b): Outline of a Theory of Competence Management. In: Sanchez, Ron; Heene, Aimé (Hg.): *Competence Perspectives on Managing Internal Processes*. Amsterdam: Elsevier JAI (Advances in Applied Business Strategy, 7), S. 229–255.
- Proff, Heike (2006): Beitrag der Theorie der Kompetenzentwicklung zur Erklärung des kompetenzgestützten Wettbewerbskampfes in der Automobilindustrie. In: Burmann, Christoph; Freiling, Jörg; Hülsmann, Michael (Hg.): *Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements*. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl (Gabler Edition WissenschaftStrategisches Kompetenz-Management), S. 69–95.
- Proff, Heike (2007): *Dynamische Strategien. Vorsprung im internationalen Wettbewerb*. Wiesbaden: Gabler.
- Pucik, Vladimir (1988): *Strategic Alliances, Organizational Learning and Competitive Advantage*. University of Michigan Business School. Ann Arbor, MI. (Working Paper #537).
- Purser, Ronald E.; Petranker, Jack (2005): Unfreezing the Future: Exploring the Dynamics of Time in Organizational Change. In: *The Journal of Applied Behavioural Science*, Jg. 41, H. 2, S. 182–203.
- Quintana-García, Cristina; Benavides-Velasco, Carlos A. (2004): Cooperation, Competition, and Innovative Capability: A Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms. In: *technovation*, Jg. 24, S. 927–938.
- Radomski, Jürgen (2007): Geleitwort. In: Jochmann, Walter; Gechter, Sascha (Hg.): *Strategisches Kompetenzmanagement*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. v–vi.
- Ramazzotti, Paolo (2004): What Do Firms Learn? Capabilities, Distribution and the Division of Labour. In: Metcalfe, J. Stanley; Foster, John (Hg.): *Evolution and Economic Complexity*. Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar, S. 38–61.
- Ramos, Sofia B.; Thadden, Ernst-Ludwig von (2003): Stock Exchange Competition in a Simple Model of Capital Market Equilibrium. FAME - International Center for Financial Asset Management and Engineering. (Research Paper Series, 109).

- Ramos-Rodriguez, Antonio-Rafael; Ruíz-Navarro, José (2004): Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. In: Strategic Management Journal, Jg. 25, H. 10, S. 981–1004.
- Rangan, U. Srinivasa; Dover, Philip A.; Streeter, Frank S. (2000): Alliances and Wealth Creation: A Corporate Renewal Perspective. In: Strategic Change, Jg. 9, H. Jan-Feb, S. 35–44.
- Rasche, Christoph (1994): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Ein ressourcenorientierter Ansatz. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Rasche, Christoph (2000): Der Resource Based View im Lichte des hybriden Wettbewerbs. In: Hammann, Peter.; Freiling, Jörg (Hg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Strategisches Kompetenzmanagement), S. 69–125.
- Rasche, Christoph (2002): Multifokales Management. Strategien und Unternehmenskonzepte für den pluralistischen Wettbewerb. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Gabler-Edition WissenschaftStrategisches Kompetenz-Management).
- Rasche, Christoph (2004): Der Wettbewerbsvorteil im Fadenkreuz der Resource Based View - Optionen der Rentengenerierung, -protektion und -appropriation. In: den Eichen, Stephan Friedrich A. von; Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt; Stahl, Heinz K. (Hg.): Entwicklungslinien des Kompetenzmanagements. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 197–230.
- Rathmann, Christina; Göggelmann, Ute (2008): Auf Schmusekurs mit einer Tüte Nippes. In: Financial Times Deutschland, 22.05.2008, S. 16.
- Ray, Gautam; Barney, Jay B.; Muhanna, Waleed A. (2004): Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource Based View. In: Strategic Management Journal, Jg. 25, S. 23–37.
- Raynor, Michael E. (2007): What is Corporate Strategy, Really? In: IVEY Business Journal, H. 6 (November/December), S. 1–8. Online verfügbar unter http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intPrintable=1&intArticle_id=722, zuletzt geprüft am 15.11.2007.
- Rebentisch, Eric S.; Ferretti, Marco (1995): A Knowledge Asset-Based View of Technology Transfer in International Joint Ventures. In: Journal of Engineering and Technology Management, Jg. 12, S. 1–25.
- Reibstein, David J.; Chussil, Mark J. (1998): Erst die Theorie, dann die Praxis: Einsatz der Simulation zur Analyse und Entwicklung von Wettbewerbsstrategien. In: Day, George S.; Reibstein, David J. (Hg.): Wharton zur dynamischen Wettbewerbsstrategie. Dt. Erstaussg. Düsseldorf: Econ, S. 449–480.
- Reiche, Lutz (2006): Derivate-Riese könnte gefährlich werden. Manager Magazin Online. Online verfügbar unter [Zugriff über Datenbank LexisNexis], zuletzt aktualisiert am 18.10.2006, zuletzt geprüft am 10.03.2008.
- Reichwald, Ralf; Happel, Barbara; Cramer, Jorun (2001): Kooperationsmanagement innovativer Teledienstleister im E-Business. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Jg. 70, H. 4, S. 231–238.

- Reichwald, Ralf; Möslein, Kathrin (1996): Auf dem Weg zur virtuellen Organisation: Wie Telekooperationen Unternehmen verändern. In: Müller, Günter; Kohl, Ulrich; Strauss, Ralf (Hg.): Zukunftsperspektiven der digitalen Vernetzung. Heidelberg: Dpunkt. Verlag, S. 209–233.
- Reichwald, Ralf; Möslein, Kathrin (1997): Organisation: Strukturen und Gestaltung. Herausgegeben von Ralf Reichwald. München. (Arbeitsberichte des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität München, 14).
- Reimer, Hauke (1997): Terminbörsen. Erster Schritt. Vom Zusammenschluß der Börsen in Frankfurt, Paris und Zürich sollen auch Anleger profitieren. In: Wirtschaftswoche, Ausgabe 40, 25.09.1997, S. 225.
- Reimer, Hauke (2003): Angriff aus Chicago? Terminbörsen. In: Wirtschaftswoche, H. 4, S. 18.
- Reimer, Hauke (2007): Neue Runde. Weltweit fusionieren die Börsenbetreiber. Auch Frankfurt ist wieder im Spiel. Kann Vorstandschef Reto Francioni einen dritten Vorstoß der Deutschen Börse in Richtung London wagen? In: Wirtschaftswoche, H. 18, S. 126–130.
- Reimer, Hauke (2008): Dick im Geschäft. Hauke Reimer über Attacken auf die Deutsche Börse. In: Wirtschaftswoche, H. 1/2, S. 102.
- Reimer, Hauke; Henry, Andreas (2007): Neue Runde. Weltweit fusionieren die Börsenbetreiber. Auch Frankfurt ist wieder im Spiel. Kann Vorstandschef Reto Francioni einen dritten Vorstoß der Deutschen Börse in Richtung London wagen? In: Wirtschaftswoche, H. 18, S. 126–130.
- Reinmoeller, Patrick; van Baardwijk, Nicole (2005): Neuer Zugang. Nur wenn Unternehmen verschiedene Strategien kombinieren, schaffen sie dauerhaft Wissen. In: Wirtschaftswoche, H. 42, S. 94–96.
- Reitz, Ulrich (2008): Diskreter Denker. In: Capital, H. 4, S. 132–137.
- Repenning, Nelson P.; Sterman, John D. (2001): Nobody Ever Gets Credit for Fixing Problems that Never Happened: Creating and Sustaining Process Improvement. In: California Management Review, Jg. 43, H. 4, S. 64–88.
- Rettberg, Udo (1997a): Finanzmärkte / Viele Probleme. Börsenbündnisse meist brüchig. In: Handelsblatt, Ausgabe 53, 17.03.1997, S. 33.
- Rettberg, Udo (1997b): Finanzplätze / Deutschland, Frankreich und die Schweiz bündeln die Kräfte. Drei Börsen sagen der Londoner City den Kampf an. Frankfurt, Paris und Zürich wollen den größten Terminmarkt Europas schaffen. Zunächst werden Zinsprodukte angeboten. Später sollen alle Bereiche folgen. In: Handelsblatt, Ausgabe 180, 18.09.1997, S. 1.
- Rettberg, Udo (1998): Terminmarkt / Für rund 70. Mill. DM entsteht in Europa ein neuer Markt für Finanzderivate. Eurex für Kooperationen offen. In: Handelsblatt, Ausgabe 188, 30.09.1998, S. 39.
- Rettberg, Udo (1999): Eurex will globale Führungsrolle behaupten. Die weltgrößte Terminbörse plant eine Ausweitung ihres elektronischen Netzwerks in die asiatisch-pazifische Region hinein. In: Handelsblatt, Ausgabe 213, 03.11.1999, S. 49.

- Rettberg, Udo (2001): Eurex und CBOT suchen nach Ausweg. Der Schwung der ACE-Kooperation ist verloren gegangen. In: Handelsblatt, Ausgabe 54, 16.03.2001, S. 37.
- Rettberg, Udo (2003): Eurex-Vertrag verlängert. Die deutsche Börse erhält künftig 85% des Eurex Gewinns. In: Handelsblatt, Ausgabe 101, 27.05.2003, S. 22.
- Reuer, Jeffrey J. (2004): Introduction: Strategic Alliance Research: Progress and Prospects. In: Reuer, Jeffrey J. (Hg.): Strategic Alliances. Theory and Evidence. Oxford, New York: Oxford University Press (Oxford Management Readers), S. 1–16.
- Reuer, Jeffrey J.; Ariño, Africa (2002): Contractual renegotiations in strategic alliances. In: Journal of Management, Jg. 28, S. 51–74.
- Reuer, Jeffrey J.; Ariño, Africa (2003): Strategic Alliances as Contractual Forms. In: Academy of Management (Hg.): Best Conference Paper. BPS, S. R1-R6.
- Reuer, Jeffrey J.; Koza, Mitchell P. (2001): International Joint Venture Instability and Corporate Strategy. In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 261–280.
- Reuer, Jeffrey J.; Koza, Mitchell P. (2004): Asymmetric Information and Joint Venture Performance: Theory and Evidence for Domestic and International Joint Ventures. In: Reuer, Jeffrey J. (Hg.): Strategic Alliances. Theory and Evidence. Oxford, New York: Oxford University Press (Oxford Management Readers), S. 154–165.
- Reuer, Jeffrey J.; Ragozzino, Roberto (2006): Agency Hazards and Alliance Portfolios. In: Strategic Management Journal, Jg. 27, H. 1, S. 27–43.
- Reuer, Jeffrey J.; Tong, Tony W. (2005): Real Options in International Joint Ventures. In: Journal of Management, Jg. 31, H. 3, S. 403–423.
- Reuffer, Jutta (2008): Schöne neue Börsenwelt. In: Capital, H. 1, S. 74–76.
- Reuters (Hg.) (2008): Deutsche Börse AG. Online verfügbar unter www.reuters.com, zuletzt geprüft am 11.06.2008.
- Ricardo, David (2004): Principles of Political Economy and Taxation. Originally published 1911. Mineola, New York: Dover Publications.
- Richardson, George B. (1972): The Organization of Industry. In: Economic Journal, Jg. 82, S. 883–896.
- Richardson, George B. (2002): The Organization of Industry Re-visited. Herausgegeben von Danish Research Unit for Industrial Dynamics. (DRUID Working Paper, 02-15).
- Richardson, Laurel (2000): Writing. A Method of Inquiry. In: Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. (Hg.): Handbook of Qualitative Research. 2. Aufl. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, S. 923–948.
- Richter, Christian; Lindstädt, Hagen (2004): Explaining Organisational Boundaries with Complexity and Dynamics. Extending the Hypercompetition Concept with Institutional Economics. In: Problems and Perspectives in Management, H. 4, S. 192–200.
- Rifkin, Glenn (1996): The Art of Hypercompetition. Herausgegeben von strategy+business. strategy+business (Booz Allen & Hamilton). Online verfügbar unter <http://www.strategy-business.com/briefs/96298/>, zuletzt geprüft am 12.04.2007.

- Rigby, Darrell; Bilodeau, Barbara (2007): Management Tools and Trends 2007. Getting a Handle on the Tools Executives Use to Grow Their Business. Herausgegeben von Bain & Company.
- Rindova, Violina P.; Kotha, Suresh (2001): Continuous "Morphing": Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 44, H. 6, S. 1263–1280.
- Rindova, Violina P.; Taylor, M. Susan (2007): Dynamic Capabilities as Macro and Micro Organizational Evolution. Herausgegeben von Department of Management & Organizations. Robert H. Smith School of Business. (Smith Paper, Spring 2007).
- Ringle, Christian Marc (2004): Die Virtuelle Unternehmung. In: *Der Betriebswirt*, H. 2, S. 21–29.
- Ringle, Christian Marc (2005): Integration von Market-based View und Resource-based View des Strategischen Managements. Das Kooperationskonzept der Virtuellen Unternehmung. In: *Der Betriebswirt*, H. 1, S. 9–15.
- Roberts, John (2004): *The Modern Firm. Organizational Design for Performance and Growth*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Roberts, Peter W.; Eisenhardt, Kathleen M. (2003): Austrian Insights on Strategic Organization: From Market Insights to Implications for Firms. In: *Strategic Organization*, Jg. 1, H. 3, S. 345–352.
- Robertson, Paul L. (1996): Competences, Transaction Costs and Competitive Strategy. In: Foss, Nicolai Juul; Knudsen, Christian (Hg.): *Towards a Competence Theory of the Firm*. Abingdon OX: Routledge, S. 75–96.
- Robertson, Paul L. (2003): The Future of Management: Does Business History Have Anything to Tell Us? In: *Australien Economic History Review*, Jg. 43, H. 1, S. 1–21.
- Robinson, David T. (2006): *Strategic Alliances and the Boundaries of the Firm*. (Working Paper). Online verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=293721>, zuletzt geprüft am 21.10.2007.
- Robinson, David T.; Stuart, Toby E. (2000): *Network Effects in the Governance of Strategic Alliances in Biotechnology*. Online verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=214977>, zuletzt geprüft am 10.01.2008.
- Robinson, David T.; Stuart, Toby E. (2002): *Financial Contracting in Biotech Strategic Alliances*. Columbia University; Duke University. Presented at JFE/NBER Alliance Conference. (Working Paper). Online verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=327881>, zuletzt geprüft am 25.11.2007.
- Robson, Arthur J. (2005): Complex Evolutionary Systems and the Red Queen. In: *The Economic Journal*, Jg. 115, H. June, S. F211-F224.
- Roehl, Heiko; Rollwagen, Ingo (2005): Organisationale Gestaltung als Gestaltung von Kooperation. In: Aderhold, Jens; Meyer, Matthias; Wetzel, Ralf (Hg.): *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen - Methoden - Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Gabler, S. 165–184.
- Rogers, Mark (2004): Networks, Firm Size and Innovation. In: *Small Business Economics*, Jg. 22, S. 141–153.
- Roland Berger Strategy Consultants (2004): *Zum Wachstum führen - Wie erfolgreich wachsende Unternehmen geführt werden*. Düsseldorf.

- Rolf, Arno (2006): Orientierungskompetenz - Wege, Hindernisse, Potenziale. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hg.): Management von Kompetenz. Wiesbaden: Gabler Verlag (Managementforschung, 16), S. 259–284.
- Root, Franklin R. (1988): Some Taxonomies of International Cooperative Arrangements. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 69–80.
- Rosen, Rüdiger von (2004): Börsen als Dienstleister. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 13, S. 14–15.
- Rosen, Rüdiger von (2006a): Mausefalle oder Option? Finanzmarkt. In: Die Bank, H. 5, S. 52–55.
- Rosen, Rüdiger von (2006b): Warum sollten sich Emittenten für die Börsenstrukturen interessieren? Fragen an Rüdiger von Rosen. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 16, S. 12–13.
- Rosen, Sherwin (1991): Transaction Costs and Internal Labor Markets. In: Williamson, Oliver E.; Winter, Sidney G. (Hg.): The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development. New York: Oxford University Press, S. 75–89.
- Rosenbloom, Richard S.; Christensen, Clayton M. (1998): Technological Discontinuities, Organizational Capabilities, and Strategic Commitments. In: Dosi, Giovanni; Teece, David J.; Chytry, Josef (Hg.): Technology, organization, and competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 215–247.
- Rosenkopf, Lori; Metiu, Anca; George, Varghese P. (2001): From the Bottom Up? Technical Committee Activity and Alliance Formation. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 46, H. 4, S. 748–772.
- Rosenkopf, Lori; Schilling, Melissa A. (2007): Comparing Alliance Network Structure Across Industries: Observations and Explanations. In: Strategic Entrepreneurship Journal, Jg. 1, S. 191–209.
- Rosenkranz, Stephanie; Schmitz, Patrick W. (2004): Joint Ownership and Incomplete Contracts: The Case of Perfectly Substitutable Investments. In: Schmalenbach Business Review, Jg. 56, H. January, S. 72–89.
- Rothaermel, Frank T. (2000): Technological Discontinuities and the Nature of Competition. In: Technology Analysis & Strategic Management, Jg. 12, H. 2, S. 149–160.
- Rothaermel, Frank T.; Boeker, Warren (2008): Old Technology Meets New Technology: Complementarities, Similarities, and Alliance Formation. In: Strategic Management Journal, Jg. 29, S. 47–77.
- Rothaermel, Frank T.; Deeds, David L. (2001): More good things are not necessarily better: An empirical study of strategic alliances, experience effects, and innovative output in high-technology start-ups. In: Academy of Management (Hg.): Proceedings 2001. TIM, S. F1-F6.
- Rothaermel, Frank T.; Deeds, David L. (2006): Alliance Type, Alliance Experience and Alliance Management Capability. In: Journal of Business Venturing, Jg. 21, H. 4, S. 429–460.
- Roussel, Charles J. (2001a): The Science of Alliances: Governance Roles and Responsibilities. Herausgegeben von Accenture. (Outlook - Point of View).

- Roussel, Charles J. (2001b): *The Science of Alliances: Negotiating*. Herausgegeben von Accenture. (Outlook - Point of View).
- Roussel, Charles J. (2001c): *The Science of Alliances: Resolving the First Crisis*. Accenture. (Outlook - Point of View).
- Roussel, Charles J.; Laird, Rod (2001): *Minimalist or Invader: A Systemic View of Alliance Governance*. Herausgegeben von Accenture. (Outlook - Point of View).
- Roy, Preeta; Roy, Probir (2004): *The Hewlett Packard - Compaq Computers Merger: Insight from the Resource-based View and the Dynamic Capabilities Perspective*. In: *The Journal of American Academy of Business*, H. September, S. 7–14.
- Rühli, Edwin; Sachs, Sybille (2005): *Practical Issues in Implementing the Stakeholder View as Core Competence*. In: Sanchez, Ron; Heene, Aimé (Hg.): *Competence Perspectives on Resources, Stakeholders, and Renewal*. Amsterdam: Elsevier JAI (Advances in Applied Business Strategy, 9), S. 217–233.
- Rugman, Alan M.; D’Cruz, Joseph R. (2001): *The Theory of the Flagship Firm*. In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): *Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 57–73.
- Rumelt, Richard P.; Schendel, Dan; Teece, David J. (1991): *Strategic Management and Economics*. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 12, H. Special Winter Issue, S. 5–29.
- Ruttan, Vernon W. (2001): *Sources of Technical Change: Induced Innovation, Evolutionary Theory, and Path Dependence*. In: Garud, Raghu; Karnøe, Peter (Hg.): *Path Dependence and Creation*. Mahwah (New Jersey), London: Lawrence Erlbaum Associates, S. 91–123.
- Sachs, Sybille; Rühli, Edwin (2002): *Strategischer Wandel auf mehreren Ebenen im Lichte evolutionärer Prinzipien*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, H. Ergänzungsheft 2, S. 75–81.
- Saini, Amit; Johnson, Jean L. (2005): *Organizational Capabilities in E-Commerce: An Empirical Investigation of E-Brokerage Service Providers*. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 33, H. 3, S. 360–375.
- Sakakibara, Mariko (1997): *Heterogeneity of Firm Capabilities and Cooperative Research and Development: An Empirical Examination of Motives*. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 18, H. Summer Special Issue, S. 143–164.
- Salaman, Graeme; Asch, David (2003): *Strategy and Capability. Sustaining Organizational Change*. Malden, Mass.: Blackwell.
- Salk, Jane E.; Lyles, Marjorie A. (2007): *Gratitude, Nostalgia and What Now? Knowledge Akquisition and Learning a Decade Later. Commentary*. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 38, S. 19–29.
- Salk, Jane E.; Vora, Davina (2006): *Research Outside the "Core"*. In: Shenkar, Oded; Reuer, Jeffrey J. (Hg.): *Handbook of Strategic Alliances*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, S. 381–396.
- Salmenkaita, Jukka-Pekka (2005): *Intangible Capital in Industrial Research: Effects of Network Position on Individual Inventive Productivity*. In: Bettis, Richard Allan (Hg.): *Strategy in Transition*. Malden, Mass.: Blackwell (Strategic Management Society book series), S. 223–251.

- Saloner, Garth (1991): Modelling, Game Theory, and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 12, H. Special Winter Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, S. 119–136.
- Salvato, Carlo; Lassini, Ugo; Wiklund, Johan (2007): Dynamics of External Growth in SMEs: A Process Model of Acquisition Capabilities Emergence. In: *Schmalenbach Business Review*, Jg. 59, H. July, S. 282–305.
- Samiee, Saeed (2002): Globalization of Firms: Strategies and Outcomes. In: Kotabe, Masaaki; Aulakh, Preet S. (Hg.): *Emerging Issues in International Business Research*. Cheltenham: Elgar (New Horizons in International Business), S. 201–222.
- Sampson, Rachele C. (2005): Experience Effects and Collaborative Returns in R&D Alliances. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 26, S. 1009–1031.
- Sanchez, Ron (2001): Building Blocks for Strategy Theory: Resources, Dynamic Capabilities and Competences. In: Volberda, Henk W.; Elfring, Tom (Hg.): *Rethinking Strategy*. London: Sage, S. 143–157.
- Sanchez, Ron; Heene, Aimé (1997a): Managing for an Uncertain Future. A Systems View of Strategic Organizational Change. In: *International Studies of Management and Organization*, Jg. 27, H. 2, S. 21–42.
- Sanchez, Ron; Heene, Aimé (1997b): Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition. In: *European Management Journal*, Jg. 15, H. 3, S. 303–317.
- Sanchez, Ron; Mahoney, Joseph T. (2001): Modularity and Dynamic Capabilities. In: Volberda, Henk W.; Elfring, Tom (Hg.): *Rethinking Strategy*. London: Sage, S. 158–171.
- Santangelo, Grazia D. (2000): Corporate Strategic Technology Partnerships in the European Information and Communications Technology Industry. In: *Research Policy*, Jg. 29, S. 1015–1031.
- Santoro, Michael D.; McGill, Joseph P. (2005): The Effect of Uncertainty and Asset Co-Specialization on Governance in Biotechnology Alliances. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 26, S. 1261–1269.
- Santos, Filipe M.; Eisenhardt, Kathleen M. (2005): Organizational Boundaries and Theories of Organization. In: *Organization Science*, Jg. 16, H. 5, S. 491–508.
- Sarkar, Mitrabarun; Preet, Aulakh; Madhok, Anoop (2004): A Process View of Alliance Capability: Generating Value in Alliance Portfolios. (Social Science Research Network). Online verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=611241>, zuletzt geprüft am 5.12.2007.
- Sawhney, Mohanbir (2005): Mach Dich locker. Weil sich Märkte permanent ändern, müssen Unternehmen ihre Strukturen permanent anpassen. In: *Financial Times Deutschland*, 24.8.2005, S. 28.
- Saxton, Todd (1997): The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 40, H. 2, S. 443–461.
- Schaan, Jean-Louis; Beamish, Paul W. (1988): Joint Venture General Managers in LDCs. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): *Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 279–299.

- Schäfer, Daniel (2007): Regionale Handelsplätze. Eine Börse für jeden Landesfürsten. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ausgabe 167, 21.07.2007, S. 19.
- Schäffer, Utz; Brettel, Tanja (2005): Ein Plädoyer für Fallstudien. In: Zeitschrift für Controlling und Management, Jg. 49, H. 1, S. 43–46.
- Schaudwet, Christian (2004a): Organisation, ungeahnte Stärken. In: Wirtschaftswoche, H. 46, S. 74–77.
- Schaudwet, Christian (2004b): Wette der Strategen. Auf welche Managementkonzepte deutsche Unternehmensführer heute setzen. Und auf welche in der Zukunft. In: Wirtschaftswoche, H. 35, S. 52–54.
- Scheer, August-Wilhelm; Angeli, Rald; Herrmann, Katja (2003): Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien - Treiber neuer Kooperations- und Kollaborationsformen. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 359–384.
- Schilke, Oliver (2007a): Allianzfähigkeit. Konzeption, Messung, Determinanten, Auswirkungen. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Marktorientierte Unternehmensführung und Internetmanagement).
- Schilke, Oliver (2007b): Organizational Routines as Alliance Capabilities: The Missing Link. Academy of Management. (Proceedings).
- Schiller, Bettina; Marek, Michael (2000): Die EUREX. In: Finanz Betrieb, H. 6, S. 402–405.
- Schmalensee, Richard (1985): Do Markets Differ Much? In: The American Economic Review, Jg. 75, H. 3, S. 341–351.
- Schmidt, Andreas (2008): Die Zukunft der deutschen Regionalbörsen - welche Rolle spielt die Technik. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 2 (Ausgabe Technik), S. 6–8.
- Schmidt, Hartmut (1988): Wertpapierbörsen. Strukturprinzip, Organisation, Kassa- und Terminmärkte. München: Vahlen.
- Schmidt, Hartmut (2001): Regionalbörsen und spezielle Handelsplattformen für Europa. In: Hummel, Detlev; Breuer, Rolf-E (Hg.): Handbuch Europäischer Kapitalmarkt. Wiesbaden: Gabler, S. 397–409.
- Schmidt, Reinhard H.; Grote, Michael H. (2005): Was ist und braucht ein bedeutender Finanzplatz? Johann Wolfgang Goethe-Universität. Frankfurt am Main. (Working Paper Series: Finance & Accounting, 150).
- Schmidt, Sascha L. (2003): Kombination qualitativer und quantitativer empirischer Forschungsmethoden: Analyse von Strategieprozessen. In: Schwaiger, Manfred; Harhoff, Dietmar (Hg.): Empirie und Betriebswirtschaft. Entwicklungen und Perspektiven. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 139–153.
- Schmidtchen, Dieter (2003): Wettbewerb und Kooperation (Co-opetition): Neues Paradigma für Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik? In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 65–92.
- Schneider, Dieter (2002): Theorie der Evolution der Unternehmung im Wettbewerb. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 72, H. 2 (Ergänzungsheft), S. 111–118.

- Schneider, Marguerite; Lieb, Pamela (2004): The Challenges of Teaching Strategic Management: Working Toward Successful Inclusions of the Resource-based View. In: *Journal of Management Education*, Jg. 28, H. 2, S. 170–187.
- Schneider, Martin (2008): Organisationskapital und Humankapital als strategische Ressourcen. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, Jg. 22, H. 1, S. 12–34.
- Schneider, Ursula (2003): Interorganisationales Lernen in Strategischen Allianzen. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 985–1008.
- Schneider, Volker; Kenis, Patrick (1996): Verteilte Kontrolle: Institutionelle Steuerung in modernen Gesellschaften. In: Kenis, Patrick; Schneider, Volker (Hg.): *Organisation und Netzwerk: Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*. Frankfurt am Main, New York: Campus, S. 9–43.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (2005): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 7. Aufl. München: Oldenbourg.
- Schoemaker, Paul J. H.; Amit, Raphael H. (1998): Die Wettbewerbsdynamik von Fähigkeiten: Erarbeitung Strategischer Aktiva für mehrere Zukunftsszenarien. In: Day, George S.; Reibstein, David J. (Hg.): *Wharton zur dynamischen Wettbewerbsstrategie*. Dt. Erstaug. Düsseldorf: Econ, S. 419–448.
- Schoemaker, Paul J. H.; Day, George S. (2006): What's That You See? In: *Associations Now*, H. October, S. 64–70.
- Scholes, Myron S. (1988): Derivatives in a Dynamic Environment. In: *American Economic Review*, Jg. 88, H. 3, S. 350–370.
- Scholz, Christian (1996): Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisation. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, H. 4, S. 204–210.
- Scholz, Christian (2000): The Virtual Corporation. Empirical Evidences to a Three Dimensional Model. *Academy of Management Conference*. Toronto, Canada.
- Scholz, Christian (2003): Netzwerkorganisation und virtuelle Organisation - Eine dynamische Perspektive. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 462–486.
- Schreiber, Meike (2004): Deutsche Börse scheitert mit Expansion. Züricher Partner gegen Fusion - Schweizer Banken fürchten um Einfluß - Kooperationsgespräche sollen fortgesetzt werden. In: *Financial Times Deutschland*, 23.08.2004, S. 17.
- Schreyögg, Georg (2000): Neuere Entwicklungen im Bereich des Organisatorischen Wandels. In: Busch, Rolf (Hg.): *Change Management und Unternehmenskultur: Konzepte in der Praxis*. München, Mering: Hampp (Forschung und Weiterbildung für die betriebliche Praxis), S. 26–44.
- Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel (2007): The Significance of Distinctiveness: A Proposal for Rethinking Organizational Knowledge. In: *Organization*, Jg. 14, H. 1, S. 77–100.

- Schreyögg, Georg; Kliesch, Martina (2004): Wie dynamisch können organisationale Kompetenzen sein? In: den Eichen, Stephan Friedrich A. von; Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt; Stahl, Heinz K. (Hg.): *Entwicklungslinien des Kompetenzmanagements*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 3–20.
- Schreyögg, Georg; Kliesch, Martina (2005a): *Dynamic Capabilities and the Development of Organizational Competencies*. Herausgegeben von Rudi K. F. Bresser, Gertraude Krell und Georg Schreyögg. (Diskussionsbeiträge des Instituts für Management, 25/05).
- Schreyögg, Georg; Kliesch, Martina (2005b): Organisationale Kompetenzen und die Möglichkeiten ihrer Dynamisierung: Eine strategische Perspektive. In: Projekt QUEM (Hg.): *Individuelle und organisationale Kompetenzen im Rahmen des Strategischen Managements*. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche-Weiterbildungsforschung e.V. (QUEM Report - Schriften zur beruflichen Weiterbildung, 94), S. 3–49.
- Schreyögg, Georg; Kliesch, Martina (2006): Zur Dynamisierung Organisationaler Kompetenzen - "Dynamic Capabilities" als Lösungsansatz? In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 58, H. Juni, S. 426–454.
- Schreyögg, Georg; Kliesch, Martina (2007): How Dynamic Can Organizational Capabilities be? In: *Strategic Management Journal*, Jg. 28, S. 913–933.
- Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg; Koch, Jochen (2003): Organisatorische Pfade-Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (Hg.): *Strategische Prozesse und Pfade*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Managementforschung, 13), S. 257–294.
- Schütz, Dirk; Ladner, Anton (2004): "Wir können schnell handeln, stehen aber nicht unter Zeitdruck.". Reto Francioni, VR-Präsident der Schweizer Börse SWX, will eine vorteilhafte Kooperation, die niemand bietet. In: *CASH*, H. 13.05.2004, S. 9.
- Schuh, Günther; Friedli, Thomas; Kurr, Michael A. (2005): *Kooperationsmanagement. Systematische Vorbereitung, gezielter Auf- und Ausbau, entscheidende Erfolgsfaktoren*. München: Hanser.
- Schumacher, Christoph (2006): Trust - A Source of Success in Strategic Alliances? In: *Schmalenbach Business Review*, Jg. 58, H. July, S. 259–278.
- Schumpeter, Joseph (1987): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. 7. (unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen vierten Auflage). Berlin: Duncker & Humblot.
- Schuster, Stefan; Rudolf, Stefan (2001): Europäische Börsenlandschaft im Wandel. In: Hummel, Detlev; Breuer, Rolf-E (Hg.): *Handbuch Europäischer Kapitalmarkt*. Wiesbaden: Gabler, S. 371–396.
- Schwarzer, Otto (2003): Turbulente Börsenzeiten. In: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, H. 10, S. 14–15.
- Schweizer, Lars (2005): Concept and Evolution of Business Models. In: *Journal of General Management*, Jg. 31, H. 2 (Winter), S. 37–56.
- Schwenker, Burkhard (2003): Zukunft der Unternehmen. In: Schwaiger, Manfred; Harhoff, Dietmar (Hg.): *Empirie und Betriebswirtschaft. Entwicklungen und Perspektiven*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 443–454.

- Scott, Allen J. (1998): The Geographic Foundations of Industrial Performance. In: Chandler, Alfred Dupont, Jr.; Hagström, Peter; Sölvell, Örjan (Hg.): *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford: Oxford University Press, S. 384–401.
- Scott, John T. (2003): Absorptive Capacity and the Efficiency of Research Partnerships. In: *Technology Analysis & Strategic Management*, Jg. 15, H. 2, S. 247–253.
- Seabright, Mark A.; Levinthal, Daniel A.; Fichman, Mark (1992): Role of Individual Attachments in the Dissolution of Interorganizational Relationships. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 35, H. 1, S. 122–160.
- Sedaitis, Judith (1998): The Alliances of Spin-offs versus Start-ups: Social Ties in the Genesis of Post-Soviet Alliances. In: *Organization Science*, Jg. 9, H. 3 (Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances), S. 368–381.
- Segil, Lorraine (2004): Alliance Builder. In: *Supply Chain Management Review*, H. 4, S. 43–47.
- Seibel, Carsten (2006): Zweifelhafte Strategie. Seit einem Jahr ist Reto Francioni Chef der Deutschen Börse. Von seinem Verhandlungsgeschick versprachen sich die Anleger viel. Doch große Erfolge kann der Schweizer bislang nicht vorweisen. In: *Welt am Sonntag*, Ausgabe 44, 29.10.2006, S. 30.
- Seisreiner, Achim (1999): *Management unternehmerischer Handlungspotentiale*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Unternehmerisches Personalmanagement).
- Selsky, John W.; Goes, Jim; Babüroglu, Oguz N. (2007): Contrasting Perspectives of Strategy Making: Applications in 'Hyper' Environments. In: *Organization Studies*, Jg. 28, H. 1, S. 71–94.
- Selznick, Philip (1957): *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Sengupta, J. K. (2002): Model of Hypercompetition. In: *International Journal of Systems Science*, Jg. 33, H. 8, S. 669–675.
- Seuring, Stefan (2003): Entscheidungsfelder im Supply-Chain-Management: Nutzung der Produkt-Kooperations-Matrix als Gestaltungsrahmen. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Jg. 72, H. 6, S. 324–329.
- Shah, Reshma H.; Swaminathan, Vanitha (2008): Factors Influencing Partner Selection in Strategic Alliances: The Moderating Role of Alliance Context. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 29, S. 471–494.
- Shane, Scott; Venkataraman, S. (2000): The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. In: *Academy of Management Review*, Jg. 25, H. 1, S. 217–226.
- Shapiro, Carl (1989): The Theory of Business Strategy. In: *RAND Journal of Economics*, Jg. 20, H. 1, S. 125–137.
- Shapiro, Carl; Varian Hal R. (1999): The Art of Standard Wars. In: *California Management Review*, Jg. 41, H. 2.
- Sharma, Dharma Deo (1998): A Model for Governance in International Strategic Alliances. In: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Jg. 13, H. 6, S. 511–528.
- Shay, Jeffrey P.; Rothaermel, Frank T. (1999): Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multi-perspective Conceptual Framework. In: *Long Range Planning*, Jg. 32, H. 6, S. 559–572.

- Sheehan, Norman T.; Foss, Nicolai Juul (2007): Enhancing the Prescriptiveness of the Resource-based View Through Porterian Activity Analysis. In: *Management Decision*, Jg. 45, H. 3, S. 450–461.
- Shenkar, Oded; Li, Jiatao (1999): Knowledge Search in International Joint Ventures. In: *Organization Science*, Jg. 10, H. 2, S. 134–143.
- Shenkar, Oded; Reuer, Jeffrey J. (2006): The Alliance Puzzle: Known Terrain, Black Boxes, and the Road Ahead. In: Shenkar, Oded; Reuer, Jeffrey J. (Hg.): *Handbook of Strategic Alliances*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, S. 3–14.
- Sherlock, Tom; Zervos, Martina; Butner, Karen; Geuder, Dietmar (2006): *Follow the Leaders*. Herausgegeben von IBM Business Consulting Service. IBM Institute for Business Value.
- Siebenmann, Nadja (1999): An der Schweizer Börse läuten die Alarmglocken. In: *SonntagsZeitung*, 12.12.1999, S. 84.
- Siems, Thomas F. (2005): Who Supplied My Cheese? Supply Chain Management in the Global Economy. In: *Business Economics*, H. October, S. 6–21.
- Siggelkow, Nicolaj (2001): Change in the Presence of Fit. The Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 44, H. 4, S. 838–857.
- Siggelkow, Nicolaj (2002): Evolution Toward Fit. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 47, S. 125–159.
- Simon, Herbert A. (1996): Organisationen und Märkte. In: Kenis, Patrick; Schneider, Volker (Hg.): *Organisation und Netzwerk: Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*. Frankfurt am Main, New York: Campus, S. 47–74.
- Simon, Herbert A. (2006): Darwinism, Altruism and Economics. In: Dopfer, Kurt (Hg.): *The Evolutionary Foundations of Economics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, S. 89–104.
- Simonin, Bernard L. (1997): The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 40, H. 5, S. 1150–1174.
- Simonin, Bernard L. (1999a): Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 20, H. 7, S. 595–623.
- Simonin, Bernard L. (1999b): Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 30, H. 3, S. 463–490.
- Simonin, Bernard L. (2004): An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 35, S. 407–427.
- Simsek, Zeki; Lubatkin, Michael H.; Floyd, Steven W. (2003): Inter-Firm Networks and Entrepreneurial Behavior: A Structural Embeddedness Perspective. In: *Journal of Management*, Jg. 29, H. 3, S. 427–442.
- Singh, Harbir (2003): The Relational Organization: From Relational Rents to Alliance Capability. In: Helfat, Constance E. (Hg.): *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell, S. 257–271.

- Singh, Kulwant (1997): The Impact of Technological Complexity and Interfirm Cooperation on Business Survival. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 40, H. 2, S. 339–367.
- Singh, Kulwant; Mitchell, Will (1996): Precarious Collaborations: Business Survival after Partners Shut Down or Form New Partnerships. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 17, S. 99–115.
- Singh, Nitish; Kundu, Sumit K. (2002): Explaining the Growth of E-Commerce Corporations (ECCs): An Extension and Application of the Eclectic Paradigm. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 33, H. 4, S. 679–698.
- Skaaning-Jørgensen, Paul-Erik (1993): Börsen-Kooperation / Innovationen sollen verlorene Marktanteile zurückbringen. Nordquote-System macht Skandinavien für Anleger zu einem einzigen Markt. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 217, 09.11.1993, S. 26.
- Skeete, Herbie (2004): Global Exchange Outlook. Trends, Issues & Implications. Veranstaltung vom 2004, aus der Reihe "General Meeting". Hong Kong. Veranstalter: Financial Information Services Division of the Software and Information Industry Association.
- Slater, Stanley F.; Olson, Eric M.; Hult, Tomas M. (2006): The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability - Performance Relationship. *Research Notes and Commentaries*. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 27, S. 1221–1231.
- Slone, Reuben E. (2004): Leading a Supply Chain Turnaround. In: *Harvard Business Review*, H. October, S. 114–121.
- Smart, Palie; Bessant, John; Gupta, Abhishek (2007): Towards Technological Rules for Designing Innovation Networks: A Dynamic Capabilities View. In: *International Journal of Operations & Production Management*, Jg. 27, H. 10, S. 1069–1092.
- Smet, Aaron de; Loch, Mark A.; Schaninger, Bill (May 2007): Anatomy of a Healthy Corporation. (The McKinsey Quarterly - Web exclusive).
- Smit, Sven; Thompson, Caroline M.; Viguerie, S. Patrick (2005): The do-or-die struggle for growth. In: *The McKinsey Quarterly*, H. 3, S. 34–45.
- Smith, Adam (1776): *Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*. Vollständige Ausgabe nach der 5. Auflage (letzte Hand), London 1789. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Smith, Anne D.; Zeithaml, Carl (1996): Garbage Cans and Advancing Hypercompetition: The Creation and Exploitation of New Capabilities and Strategic Flexibility in Two Regional Bell Operating Companies. In: *Organization Science*, Jg. 7, H. 4, S. 388–399.
- Smith, Stephen C. (2003): Network Externalities and Cooperative Networks: Stylized Facts and Theory. In: Sun, Laixiang (Hg.): *Ownership and Governance of Enterprises. Recent Innovative Developments*. New York: Palgrave Macmillan, S. 181–201.
- Sokol, Julie A.; Thomas, Robert J. (2004): State of the Art. In: *Outlook*, H. 2, S. 16–23.
- Souza, Gilvan C.; Bayus, Barry L.; Wagner, Harvey M. (2004): New-Product Strategy and Industry Clockspeed. In: *Management Science*, Jg. 50, H. 4, S. 537–549.
- Spanos, Yiannis E.; Lioukas, Spyros (2001): An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-based Perspective. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 22, S. 907–934.

- Specht, Dieter; Kahmann, Joachim (2000): Regelung kooperativer Tätigkeit im Virtuellen Unternehmen. In: Albach, Horst; Specht, Dieter; Wildemann, Horst (Hg.): Virtuelle Unternehmen. Wiesbaden: Gabler (ZfB-Ergänzungsheft 2/, 2000), S. 55–73.
- Spekman, Robert E.; Isabella, Lynn A. (2000): Alliance Competence. Maximizing the Value of your Partnerships. New York, Chichester, Weinheim u.a.: Wiley.
- Spencer, J.-C. (1998): The Geographies of Strategic Competence: Borrowing from Social and Educational Psychology to Sketch an Activity and Knowledge-Based Theory of the Firm. In: Chandler, Alfred Dupont, Jr.; Hagström, Peter; Sölvell, Örjan (Hg.): The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions. Oxford: Oxford University Press, S. 417–439.
- Spender, J.-C. (2005): Book Review: Organizations as Knowledge Systems: Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities. In: Organization Studies, Jg. 26, H. 1, S. 137–143.
- Spender, J.-C.; Grant, Robert M. (1996): Knowledge and the Firm: Overview. In: Strategic Management Journal, Jg. 17, H. Special Winter Issue: Knowledge and the Firm, S. 5–9.
- Spiller, Pablo T.; Zelner, Bennet A. (1997): Product Complementarities, Capabilities and Governance: A Dynamic Transaction Cost Perspective. In: Industrial and Corporate Change, Jg. 6, H. 3, S. 561–594.
- Staber, Udo (1999): Steuerung von Unternehmensnetzwerken: Organisationstheoretische Perspektiven und soziale Mechanismen. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Opladen: West, S. 58–87.
- Stack, Martin; Gartland, Myles P. (2003): Path Creation, Path Dependency, and Alternative Theories of the Firm. In: Journal of Economic Issues, Jg. 37, H. 2, S. 487–494.
- Stake, Robert E. (1995): The Art of Case Study Research. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Stake, Robert E. (2000): Case Studies. In: Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. (Hg.): Handbook of Qualitative Research. 2. Aufl. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, S. 435–454.
- Stalk, George (1988): Time - The Next Source of Competitive Advantage. A Strategic Weapon, Time is the Equivalent of Money, Productivity, Quality, even Innovation. In: Harvard Business Review, H. July-August, S. 41–51.
- Stalk, George; Evans, Philip; Shulman, Lawrence E. (1992): Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. In: Harvard Business Review, Jg. 70, H. March-April, S. 57–70.
- Stanescu, A. M.; Dumitrache, I.; Curaj, A.; Caramihai, S. I.; Chircor, M. (2002): Supervisory Control and Data Acquisition for Virtual Enterprise. In: International Journal of Production Research, Jg. 40, H. 15, S. 3545–3560.
- Star, Jonathan; Randall, Doug (2007): Growth Scenarios: Tools to Resolve Leaders' Denial and Paralysis. In: Strategy & Leadership, Jg. 35, H. 2, S. 56–59.
- Starbuck, William H.; Nystrom, Paul C. (1981): Designing and Understanding Organizations. Preface. In: Nystrom, Paul C.; Starbuck, William H. (Hg.): Handbook of Organizational Design. Adapting Organizations to Their Environments. New York: Oxford University Press (1), S. ix–xxii.

- Stein, Volker (2003): Kooperation: Erklärungsperspektive der Strategischen Managementforschung. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 167–182.
- Steven, Marion (2001): Produktionsmanagement in virtuellen Unternehmen. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Jg. 70, H. 2, S. 86–92.
- Stewart, Alice C.; Zheng, Henry Y. (2005): The Impact of Intangible Resources: How Organization Reputation and Employee Know-How Affect Performance. In: Bettis, Richard Allan (Hg.): Strategy in Transition. Malden, Mass.: Blackwell (Strategic Management Society book series), S. 252–273.
- Stieglitz, Nils; Heine, Klaus (2007): Innovations and the Role of Complementarities in a Strategic Theory of the Firms. In: Strategic Management Journal, Jg. 28, H. 1, S. 1–15.
- Stinchcombe, A. L. (1990): Information and Organizations. Berkeley, CA: University of California Press.
- Stock, Oliver (2006): Züricher Börse sucht Partner. Die Schweizer stehen für Gespräche mit Frankfurt bereit. Vorstandschef Gomez setzt auf Kooperation. In: Handelsblatt, Ausgabe 108, 07.06.2006, S. 21.
- Stock, Oliver (2007): Wien stößt auf Widerstand. Die Börsen Osteuropas wehren sich gegen die Expansionspläne der Österreicher. In: Handelsblatt, Ausgabe 15, 22.01.2007, S. 29.
- Stoll, Manuela; Schäffer, Utz (2006): Preparing for Environmental Change - Strategies and Determinants of External and Internal Fit. In: Burmann, Christoph; Freiling, Jörg; Hülsmann, Michael (Hg.): Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl (Gabler Edition WissenschaftStrategisches Kompetenz-Management), S. 280–299.
- STOXX (2008): Company Profile. Online verfügbar unter <http://www.stoxx.com/corporate/company/stoxx.html>, zuletzt geprüft am 10.04.2008.
- Strebel, Brigitte (2003a): Eurex ist ein Juwel. In: Schweizer Bank, H. 5, S. 16.
- Strebel, Brigitte (2003b): Zwischen den Fronten. In: Schweizer Bank, H. 1, S. 24.
- Stuart, Toby E. (2000): Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry. In: Strategic Management Journal, Jg. 21, S. 791–811.
- Stuart, Toby E.; Podolny, Joel M. (1996): Local Search and the Evolution of Capabilities. In: Strategic Management Journal, Jg. 17, H. Summer Special Issue, S. 21–38.
- Stuckey, John; White, David (1993): When and When Not to Vertically Integrate. In: The McKinsey Quarterly, H. 3, S. 3–27.
- Subramaniam, Mohan; Youndt, Mark A. (2005): The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. In: Academy of Management Journal, Jg. 48, H. 3, S. 450–463.
- Sudmann, Lars (2004): Das Kooperationsportfolio. In: WISU - Das Wirtschaftsstudium, H. 5, S. 627.
- Suen, Wilma W. (2005): Non-Cooperation: The Dark Side of Strategic Alliances. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Sull, Donald N. (1999): The Dynamics of Standing Still. In: *Business History Review*, Jg. 73, H. 3, S. 430–464.
- Sutcliffe, Kathleen M.; Sitkin, Sim B.; Browning, Larry D. (2000): Tailoring Process Management to Situational Requirements. In: Cole, Robert E.; Scott, W. Richard (Hg.): *The Quality Movement and Organizational Theory*. Thousand Oaks: Sage, S. 315–330.
- Swoboda, Bernhard (2003): Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 35–64.
- Sydow, Jörg (1998): Understanding the Constitution of Interorganizational Trust. In: Lane, Christel; Bachmann, Reinhard (Hg.): *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 31–63.
- Sydow, Jörg (1999): Quo Vadis Transaktionskostentheorie? Wege, Irrwege, Auswege. In: Edeling, Thomas; Wagner, Dieter; Jann, Werner (Hg.): *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus*. Opladen: Leske + Budrich (Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung, 2), S. 165–176.
- Sydow, Jörg (2003a): Dynamik von Netzwerkorganisationen - Entwicklung, Evolution, Strukturation. In: Hoffmann, Werner H.; Grün, Oskar (Hg.): *Die Gestaltung der Organisationsdynamik. Konfiguration und Evolution ; Festschrift für Professor Dipl.-Kfm. Dr. Oskar Grün zum 65. Geburtstag*. 1. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 327–356.
- Sydow, Jörg (2003b): Führung in Netzwerkorganisationen - Fragen an die Führungsforschung. In: Sydow, Jörg (Hg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der "Managementforschung"*. Wiesbaden: Gabler, S. 279–292.
- Sydow, Jörg (2003c): Management von Netzwerkorganisationen - Zum Stand der Forschung. In: Sydow, Jörg (Hg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der "Managementforschung"*. Wiesbaden: Gabler, S. 293–354.
- Sydow, Jörg (2004): Network Development by Means of Network Evaluation? Explorative Insights from a Case in the Financial Services Industry. In: *Human Relations*, Jg. 57, H. 2, S. 201–220.
- Sydow, Jörg; Möllering, Guido (2004): *Produktion in Netzwerken. Make, Buy & Cooperate*. München: Vahlen.
- Sydow, Jörg; Ortmann, Günther (2001): Vielfalt an Wegen und Möglichkeiten: Zum Stand des Strategischen Managements. In: Ortmann, Günther; Sydow, Jörg (Hg.): *Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, S. 3–23.
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (1998): Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness. In: *Organization Science*, Jg. 9, H. 3 (Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances), S. 265–284.
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (1999): Steuerung von und in Netzwerken - Perspektiven, Konzepte, vor allem offene Fragen. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hg.): *Steuerung von Netzwerken*. Opladen: West, S. 1–24.

- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (2001): Strategisches Management von Unternehmensnetzwerken - Komplexität und Reflexibilität. In: Ortmann, Günther; Sydow, Jörg (Hg.): Strategie und Struktur. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, S. 129–143.
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold; Möllering, Guido (2004): Path-Creating Networks in the Field of Next Generation Lithography: Outline of a Research Project. Herausgegeben von Werner Rammert. Berlin. (Technische Universität Berlin: Technology Studies, TUTS-WP-2-2004).
- Szulanski, Gabriel (2000): Appropriability and the Challenge of Scope: Banc One Routinizes Replication. In: Dosi, Giovanni; Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (Hg.): The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. Oxford: Oxford University Press, S. 70–98.
- Szulanski, Gabriel; Winter, Sidney G.; Cappetta, Rossella (2000): Knowledge Transfer Within The Firm: A Replication Perspective on Stickiness. Herausgegeben von Wharton School of the University of Pennsylvania. (Working Paper of the Reginal H. Jones Center, WP 00-10).
- Tallman, Stephen B. (2001): Forming and Managing Shared Organization Ventures. Resources and Transaction Costs. In: Rond, Mark de; Faulkner, David O. (Hg.): Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 96–118.
- Tallman, Stephen B.; Fladmoe-Lindquist, Karin (2002): Internationalization, Globalization, and Capability-Based Strategy. In: California Management Review, Jg. 45, H. 1, S. 116–135.
- Tallman, Stephen B.; Phene, Anupama (2006): Structuring and Restructuring Alliances. In: Shenkar, Oded; Reuer, Jeffrey J. (Hg.): Handbook of Strategic Alliances. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, S. 133–147.
- Tapscott, Don (2001): Rethinking Strategy in a Networked World. (or why Michael E. Porter Is Wrong about the Internet). In: strategy+business, H. 24, S. 1–8.
- Taudes, Alfred; Treka, Michael; Lukanowicz, Martin (47): Organizational Learning in Production Networks. In: Journal of Economic Behavior & Organization, Jg. 2002, S. 141–163.
- Teece, David J. (1988): Capturing Value from Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering, and Licensing Decisions. In: Interfaces, Jg. 18, H. 3 (May - June), S. 46–61.
- Teece, David J. (1993): The Dynamics of Industrial Capitalism: Perspectives on Alfred Chandler's Scale and Scope. In: Journal of Economic Literature, Jg. 31, H. 1, S. 199–225.
- Teece, David J. (1998a): Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. In: California Management Review, Jg. 40, H. 3, S. 55–79.
- Teece, David J. (1998b): Design Issues for Innovative Firms: Bureaucracy, Incentives and Industrial Structure. In: Chandler, Alfred Dupont, Jr.; Hagström, Peter; Sölvell, Örjan (Hg.): The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions. Oxford: Oxford University Press, S. 134–165.
- Teece, David J. (1998c): Research Directions for Knowledge Management. In: California Management Review, Jg. 40, H. 3, S. 289–292.

- Teece, David J. (2002): *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions*. Organizational, Strategic and Policy Dimensions. organizational, strategic, and policy dimensions. publ. new as paperback. Oxford u.a.: Oxford University Press (Clarendon lectures in management studies).
- Teece, David J. (2007): *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 28, S. 1319–1350.
- Teece, David J.; Dosi, Giovanni (1994): *Preface: Dynamic Capabilities*. In: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 3, H. 3, S. iii.
- Teece, David J.; Pisano, Gary P. (1994): *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*. In: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 3, H. 3, S. 537–556.
- Teece, David J.; Pisano, Gary P. (1998): *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*. In: Dosi, Giovanni; Teece, David J.; Chytry, Josef (Hg.): *Technology, organization, and competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 193–214.
- Teece, David J.; Pisano, Gary P.; Shuen, Amy (1997): *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 18, H. 7, S. 509–533.
- Teece, David J.; Pisano, Gary P.; Shuen, Amy (2000): *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. In: Dosi, Giovanni; Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (Hg.): *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, David J.; Winter, Sidney G. (1984): *The Limits of Neoclassical Theory in Management Education*. In: *American Economic Review*, Jg. 74, H. 2, S. 116–121.
- Teichmann, Kai; Wolf, Joachim; Albers, Sönke (73): *Typen und Koordination virtueller Unternehmen*. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Jg. 2004, H. 2, S. 88–96.
- Terbusch, Nero (2003): *Das Parkett ist der Globus. Chancen für europäische Superbörse sind wieder gestiegen*. In: *Welt am Sonntag*, 07.09.2003, S. 23.
- Teubner, Gunther (1996): *Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung*. In: Kenis, Patrick; Schneider, Volker (Hg.): *Organisation und Netzwerk: Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- The Committee of European Securities Regulators (CESR) (Hg.) (2002): *Standards for Alternative Trading Systems*. (CESR/02-086b). Online verfügbar unter www.europefesco.org, zuletzt geprüft am 10.06.2008.
- The McKinsey Quarterly (2006): *Global Survey of Business Executives*.
- Theissen, Erik; Kasch-Haroutounian, Maria (2007): *Comparing Market Quality Across Exchanges*. Center for Financial Studies. (News, 1/07).
- Thomas III, L. G. (1996): *The Two Faces of Competition: Dynamic Resourcefulness and the Hypercompetitive Shift*. In: *Organization Science*, Jg. 7, H. 3, S. 221–242.
- Thomas, Howard (2001): *The State of the Art of the Dynamic Capability School*. In: Volberda, Henk W.; Elfring, Tom (Hg.): *Rethinking Strategy*. London: Sage, S. 191–197.
- Thomas, James B.; Sussman, Stephanie Watts; Henderson, John C. (2001): *Understanding "Strategic Learning": Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking*. In: *Organization Science*, Jg. 12, H. 3, S. 331–345.

- Thomas, James B.; Trevino, Linda Klebe (1993): Information Processing in Strategic Alliance Building: A Multiple-Case Approach. In: *Journal of Management Studies*, Jg. 30, H. 5, S. 779–814.
- Thompson, Steve (2007): The Role of Industry-Specific Capabilities During the Diffusion of a General Purpose Technology: The Case of Digital Cameras. In: *Schmalenbach Business Review*, Jg. 59, H. July, S. 243–260.
- Thorelli, Hans B. (1986): Networks: Between Markets and Hierarchies. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 7, S. 37–51.
- Tischler, Linda (2001a): Getting toPeace. How does alliance management play out on the international stage? Online verfügbar unter www.fastcompany.com/articles/2001/12/alliances2_Printer_Friendly.html, zuletzt geprüft am 17.07.2007.
- Tischler, Linda (2001b): Seven Strategies for Successful Alliances. Whether striking a new business partnership or building a coalition government, you can benefit from these tricks of the trade. Online verfügbar unter www.fastcompany.com/articles/2001/12/alliances_Printer_Friendly.html, zuletzt geprüft am 20.08.2007.
- Tiwana, Amrit (2007): Do Bridging Ties Complement Strong Ties? An Empirical Examination of Alliance Ambidexterity. In: *Strategic Management Journal*, H. Vorab online veröffentlicht (DOI: 10.1002/smj.666).
- Todeva, Emanuela; Knoke, David (2005): Strategic Alliances and Models of Collaboration. In: *Management Decision*, Jg. 43, H. 1, S. 123–148.
- Todorova, Gergana; Durisin, Boris (2007): Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization. Note. In: *Academy of Management Review*, Jg. 32, H. 3, S. 774–786.
- Törmänen, Arla; Möller, Kristian (2003): The Evolution of Business Nets and Capabilities - A Longitudinal Study in the ICT Sector. IMP Group. Lugano, Switzerland. (Competitive Paper, IMP Conference 2003).
- Tracey, Paul; Clark, Gordon L. (2003): Alliances, Networks and Competitive Strategy: Rethinking Clusters of Innovation. In: *Growth and Change*, Jg. 34, H. 1, S. 1–16.
- Träger, Sebastian (2006): Der Beitrag des strategischen Kompetenzmanagements zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen. In: Burmann, Christoph; Freiling, Jörg; Hülsmann, Michael (Hg.): *Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements*. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl (Gabler Edition Wissenschaft/Strategisches Kompetenz-Management), S. 36–66.
- Tripsas, Mary (1997): Surviving Radical Technological Change through Dynamic Capabilities: Evidence from the Typesetter Industry. In: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 6, H. 2, S. 341–377.
- Tripsas, Mary; Gavetti, Giovanni (2000): Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, S. 1147–1161.
- Tsai, Wenpin (2002): Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. In: *Organization Science*, Jg. 13, H. 2, S. 179–190.

- Tsoukas, Haridimos; Knudsen, Christian (2002): The Conduct of Strategy Research. In: Pettigrew, Andrew M.; Thomas, Howard; Whittington, Richard (Hg.): *Handbook of Strategy and Management*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, S. 412–435.
- Tung, Rosalie L. (2003): Building Effective Networks: An Introduction to the Special Issue. In: *The Academy of Management Executive*, Jg. 17, H. 4, S. 6–7.
- Turvani, Margherita (2001): Reading Edith Penrose's *The Theory of the Growth of the Firm Forty Years on (1959-1999)*. In: Garrouste, Pierre; Ioannides, Stavros (Hg.): *Evolution and Path Dependence in Economic Ideas. Past and Present*. Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar, S. 148–178.
- Tushman, Michael L. (2005): A Word on Innovation. In: Chapman, Marc; Berman Saul J. (Hg.): *Innovative Approaches for Sustainable Growth*. Upper Saddle River: Pearson Education, S. 3–4.
- Tushman, Michael L.; Newman, William H.; Romanelli, Elaine (1986): Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. In: *California Management Review*, Jg. 29, H. 1, S. 29–44.
- Tushman, Michael L.; O'Reilly III, Charles A. (1996): Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. In: *California Management Review*, Jg. 38, H. 4, S. 8–30.
- Tushman, Michael L.; O'Reilly III, Charles A. (2004): Managerial Problem Solving. A Congruence Approach. In: Tushman, Michael L.; Anderson, Philip (Hg.): *Managing Strategic Innovation and Change*. 2. ed. New York, NY: Oxford University Press, S. 194–205.
- Tushman, Michael L.; Smith, Wendy K. (2004): Innovation Streams, Organization Designs, and Organizational Evolution. In: Tushman, Michael L.; Anderson, Philip (Hg.): *Managing Strategic Innovation and Change*. 2. ed. New York, NY: Oxford University Press, S. 2–17.
- ul-Haq, Rehan (2005): *Alliances and Co-evolution. Insights from the Banking Sector*. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.
- Ulrich, Christian (2004): *Die Dynamik von Coopetition*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Entscheidungs- und Organisationstheorie).
- Ulrich, Dave (1998): Fähigkeiten im Mittelpunkt der Organisation. In: Hesselbein, Frances; Goldsmith, Marshall; Beckhard, Richard (Hg.): *The Drucker Foundation - Organisation der Zukunft. Neue Orientierungen für Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft*. Düsseldorf, München: Econ, S. 206–213.
- Ulrich, Dave (2000): Umfeld, Fähigkeiten und Vorbereitung. In: Chowdhury, Subir (Hg.): *Management 21C. Führung, globales Business und Organisation im 21. Jahrhundert*. München: Financial Times Prentice Hall, S. 307–324.
- Upton, David M.; McAfee, Andrew (1996): The Real Virtual Factory. In: *Harvard Business Review*, H. 4, S. 123–134.
- Valdéz-Llaneza, Ana; García-Canal, Esteban (2006): Direct Competition, Number of Partners and the Longevity of Stakes in Joint Ventures. In: *Management International Review*, Jg. 46, H. 3, S. 307–326.

- Van de Ven, Andrew H. (1993): An Assessment of Perspectives on Strategic Change. In: Zan, Luca; Zambon, Stefano; Pettigrew, Andrew M. (Hg.): Perspectives on Strategic Change. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, S. 313–324.
- Van de Ven, Andrew H.; Poole, Marshall Scott (1995): Explaining Development and Change in Organizations. In: Academy of Management Review, Jg. 20, H. 3, S. 510–540.
- Van Den Bosch, Frans A. J. (1997): Introduction. Perspectives on Porter. In: Van Den Bosch, Frans A. J.; Man, Ard-Pieter de (Hg.): Perspectives on Strategy. Contributions of Michael E. Porter. Boston, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publishers, S. 1–6.
- Van Den Bosch, Frans A. J.; Van Wijk, Raymond; Volberda, Henk W. (2003): Absorptive Capacity: Antecedents, Models and Outcomes. Erasmus Research Institute of Management (ERIM). Rotterdam, The Netherlands. (ERIM Reports Series, ERS-2003-035-STR).
- Van Den Bosch, Frans A. J.; Volberda, Henk W.; Boer, Michiel de (1999): Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. In: Organization Science, Jg. 10, H. 5, S. 551–568.
- van Witteloostuijn, Arjen (1998): Bridging Behavioral and Economic Theories of Decline: Organizational Inertia, Strategic Competition, and Chronic Failure. In: Management Science, Jg. 44, H. 4, S. 501–519.
- Vanhaverbeke, Wim; Gilsing, Victor A.; Beerkens, Bonnie; Duysters, Geert (2007): Exploration and Exploitation in Technology-based Alliance Networks. United Nations University; UNU-MERIT. Maastricht, The Netherlands. (Working Paper Series, #2007-029).
- Vanhaverbeke, Wim; Noorderhaven, Niels G. (2001): Competition between Alliance Blocks: The Case of the RISC Microprocessor Technology. In: Organization Studies, Jg. 22, H. 1, S. 1–30.
- Veliyath, Rajaram; Fitzgerald, Elizabeth (2000): Firm Capabilities, Business Strategies, Customer Preferences, and Hypercompetitive Arenas: The Sustainability of Competitive Advantages with Implications for Firm Competitiveness. In: Competitiveness Review, Jg. 10, H. 1, S. 56–82.
- Venkatraman, N.; Subramaniam, Mohan (2002): Theorizing the Future of Research: Questions for Shaping Strategy Research in the Knowledge Economy. In: Pettigrew, Andrew M.; Thomas, Howard; Whittington, Richard (Hg.): Handbook of Strategy and Management. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, S. 461–474.
- Verona, Gianmario; Ravasi, Davide (2003): Unbundling Dynamic Capabilities: An Exploratory Study of Continuous Product Innovation. In: Industrial and Corporate Change, Jg. 12, H. 3, S. 577–606.
- Vetter, Reinhold (2004): Börse Budapest setzt auf Hilfe aus Wien. Stärkere Kooperation in Osteuropa. In: Handelsblatt, Ausgabe 109, 08.06.2004, S. 22.
- Villalonga, Belén; McGahan, Anita M. (2005): The Choice Among Acquisitions, Alliances, and Divestitures. In: Strategic Management Journal, Jg. 26, S. 1183–1208.
- Vinson, Marc; Pung, Caroline; González-Blanch, Javier Munz (2006): Organizing for successful change management: A McKinsey Global Survey: McKinsey Quarterly, S. 1–8.

- Vlaar, Paul W. L.; Van Den Bosch, Frans A. J.; Volberda, Henk W. (2007): Towards a Dialectic Perspective on Formalization in Interorganizational Relationships: How Alliance Managers Capitalize on the Duality Inherent in Contracts, Rules and Procedures. In: *Organization Studies*, Jg. 28, H. 4, S. 437–466.
- Voelpel, Sven C.; Leibold, Marius; Mahmoud, Khalid M. (2004): The Organizational Fitness Navigator: Enabling and Measuring Organizational Fitness for Rapid Change. In: *Journal of Change Management*, Jg. 4, H. 2, S. 123–140.
- Vokura, Robert J.; Fliedener, Gene (1998): The Journey Toward Agility. In: *Industrial Management & Data Systems*, H. 4, S. 165–171.
- Volberda, Henk W. (1996): Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. In: *Organization Science*, Jg. 7, H. 4, S. 359–374.
- Volberda, Henk W. (1998): *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Volberda, Henk W. (2004): Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. In: *European Management Review*, Jg. 1, H. 1, S. 35–42.
- Vonortas, Nicholas S. (2000): Multimarket Contact and Inter-firm Cooperation in R&D. In: *Journal of Evolutionary Economics*, Jg. 10, S. 243–271.
- Vonortas, Nicholas S.; Hagedoorn, John (2002): *Alliance Cycles*. Herausgegeben von George Washington University. Center for International Science and Technology Policy.
- Voss, Inga; Müller-Stewens, Günter (2006): Strategische M&A-Kompetenz im Rahmen von Akquisitionsstrategien - Komponenten, Erfolgsfaktoren und Aufbau. In: Keuper, Frank; Häfner, Michael; Glahn, Carsten von (Hg.): *Der M&A Prozess. Konzepte, Ansätze und Strategien für eine Pre- und Post-Phase*. Wiesbaden: Gabler, S. 3–30.
- Vyas, Niren M.; Shelburn, William L.; Rogers, Dennis R. (1995): An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework. In: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Jg. 10, H. 3, S. 47–60.
- Wagner, Dieter; Debo, Sandra; Bültel, Nadine (2005): Individuelle und organisationale Kompetenzen: Schritte zu einem integrierten Modell. In: *Projekt QUEM* (Hg.): *Individuelle und organisationale Kompetenzen im Rahmen des Strategischen Managements*. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche-Weiterbildungsforschung e.V. (QUEM Report - Schriften zur beruflichen Weiterbildung, 94), S. 50–148.
- Wagner, Hermann (2007): Globalisierung treibt die Märkte. In: *Handelsblatt*, Ausgabe 52, 14.03.2007, S. 32.
- Wagner, Stephan M.; Boutellier, Roman (2002): Capabilities for Managing a Portfolio of Supplier Relationships. In: *Business Horizons*, H. 6, S. 79–91.
- Walker, Gordon (1988): Network Analysis for Cooperative Interfirm Relationships. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): *Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 227–240.

- Walker, Gordon; Kogut, Bruce; Shan, Weijian (2004): Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network. In: Reuer, Jeffrey J. (Hg.): Strategic Alliances. Theory and Evidence. Oxford, New York: Oxford University Press (Oxford Management Readers), S. 417–446.
- Wallin, Johan (2005): Operationalizing Competences. In: Sanchez, Ron; Heene, Aimé (Hg.): Competence Perspectives on Managing Internal Processes. Amsterdam: Elsevier JAI (Advances in Applied Business Strategy, 7), S. 151–179.
- Wang, Catherine L.; Ahmed, Pervaiz K. (2007): Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. In: International Journal of Management Reviews, Jg. 9, H. 1, S. 31–51.
- Wang, Lihua; Zajac, Edward J. (2007): Alliance or Acquisition? A Dyadic Perspective on Interfirm Resource Combinations. In: Strategic Management Journal, Jg. 28, S. 1291–1317.
- Warren, Kim (1999): Die Dynamik der Strategie. Grundlagen eines Konzeptes des Dynamischen Ressourcen-Systems. Unter Mitarbeit von Hans Peter von Stamm. strategydynamics.
- Warren, Kim (2002): Competitive Strategy Dynamics. Reprinted. New York: Wiley.
- Wassmer, Ulrich (2004): Creating Value through Alliance Portfolios. Soréze, France. (13th EDAMBA Summer School).
- Weber, Bernd (2001): Europas Börsenwelt bleibt zersplittert. "Eine richtige Konsolidierung ist in weiter Ferne" - Jörg Franke, Aufsichtsrat Berliner Börse. In: Financial Times Deutschland, 22.11.2001, S. 22.
- Weigelt, Carmen (2005): Incumbent's Adaption and Capability Building on the Internet: Empirical Tests of Innovativeness in the US Banking Industry. In: Bettis, Richard Allan (Hg.): Strategy in Transition. Malden, Mass.: Blackwell (Strategic Management Society book series), S. 5–34.
- Weiss, Jeff; Hughes, Jonathan (2005): Want Collaboration? Accept - And Actively Manage - Conflict. In: Harvard Business Review, H. March, S. 93–101.
- Welge, Martin K. (2003): Informale Mechanismen der Koordination in internationalen strategischen Netzwerken. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 921–940.
- Welp, Cornelius (2006): Klare Ziele. Unternehmen können Produkte viel schneller entwickeln, meint Günther Schuh. Der Schlüssel dazu heißt "lean Innovation". In: Wirtschaftswoche, H. 52, S. 136–137.
- Welp, Cornelius; Grosse-Halbuer, Andres (2006): Lust auf Zukunft. Wie schaffen die erfolgreichsten deutschen Unternehmen dauerhaftes und profitables Wachstum? Eine Exklusivstudie analysiert die besten Strategien und zeigt, was Manager von den Siegern aus zehn Branchen lernen können. In: Wirtschaftswoche, H. 32, S. 82–89.
- Welp, Cornelius; Matthes, Sebastian (2007): Heimat der Tüftler. In: Wirtschaftswoche, H. 13, S. 90–96.
- Werder, Axel von (1999): Argumentation Rationality of Management Decisions. In: Organization Science, Jg. 10, H. 5 (Focused Issue: Coevolution of Strategy and New Organizational Forms), S. 672–690.

- Werner, Steve (2002): Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals. In: *Journal of Management*, Jg. 28, H. 3, S. 277–305.
- Wernerfelt, Birger (1984): A Resource-Based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 5, S. 171–180.
- Wernerfelt, Birger (2003): Why Do Firms Tend to Become Different? In: Helfat, Constance E. (Hg.): *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell, S. 121–133.
- Wernerfelt, Birger; Karnani, Aneel (1987): Research Notes and Communications. Competitive Strategy Under Uncertainty. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 8, S. 187–194.
- Werther Jr., William (1999): Structure-Driven Strategy and Virtual Organization Design. In: *Business Horizons*, H. March-April, S. 13–19.
- West, Joel (2005): The Fall of a Silicon Valley Icon: Was Apple Really Betamax Redux? In: Bettis, Richard Allan (Hg.): *Strategy in Transition*. Malden, Mass.: Blackwell (Strategic Management Society book series), S. 274–307.
- Westhoff, Frank H.; Yarbrough, Beth V.; Yarbrough, Robert M. (1996): Complexity, Organization, and Stuart Kauffmans's The Origins of Order. In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Jg. 29, S. 1–25.
- Westney, D. Eleanor (1988): Domestic and Foreign Learning Curves in Managing International Cooperative Strategies. In: Contractor, Farok J.; Lorange, Peter (Hg.): *Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*. New York, Lexington MA: Lexington Books, S. 339–346.
- Wetzel, Ralf; Aderhold, Jens; Meyer, Matthias (2005): Systematisierender Auftakt. In: Aderhold, Jens; Meyer, Matthias; Wetzel, Ralf (Hg.): *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen - Methoden - Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Gabler, S. 1–12.
- Wheeler, Bradley C. (2002): NEBIC: A Dynamic Capabilities Theory for assessing Net-Enablement. In: *Information Systems Research*, Jg. 13, H. 2, S. 125–146.
- Wheeler, Steven; McFarland, Walter; Kleiner, Art (2007): A Blueprint for Strategic Leadership. In: *strategy+business*, H. 49, S. 1–13.
- White, Margaret A.; Behr, Suzanne M. (2007): Becoming a Chameleon Group: Making Capabilities Dynamic in a Changing Environment. In: *Business Strategy Series*, Jg. 8, H. 4, S. 293–302.
- White, Steven (2000): Competition, Capabilities, and the Make, Buy, or Ally Decisions of Chinese State-Owned Firms. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 43, H. 3, S. 324–341.
- Whitley, Richard (2003): The Institutional Structuring of Organizational Capabilities: the Role of Authority Sharing and Organizational Careers. In: *Organization Studies*, Jg. 24, H. 5, S. 667–695.
- Whitley, Richard (2007): *Business Systems and Organizational Capabilities. The Institutional Structuring of Competitive Competences*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Whittington, Richard; Pettigrew, Andrew M.; Thomas, Howard (2002): Conclusion: Doing More in Strategy Research. In: Pettigrew, Andrew M.; Thomas, Howard; Whittington, Richard (Hg.): *Handbook of Strategy and Management*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, S. 475–488.

- Wicher, Hans (1996): Virtuelle Organisation. In: WISU - Das Wirtschaftsstudium, H. 6, S. 541–542.
- Wicks, John (2006): Deutsche Börse. Behutsam verkündeter Heiratswille. In: Schweizer Bank, H. 3, S. 14.
- Wieland, Josef; Becker, Markus (2000): Methodologische Grundlagen der Neuen Organisationsökonomik. In: Beschoner, Thomas; Pfriem, Reinhard (Hg.): Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung. Marburg: Metropolis-Verl. (Theorie der Unternehmung, 9), S. 25–50.
- Wildemann, Horst (1997): Koordination von Unternehmensnetzwerken. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 67, H. 4, S. 417–439.
- Wilkens, Uta; Keller, Helmut; Schmette, Martina (2006): Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz - Theoriezugänge und Modellbildung. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hg.): Management von Kompetenz. Wiesbaden: Gabler Verlag (Managementforschung, 16), S. 121–162.
- Williamson, Oliver E. (1975): Markets and Hierachy: Analysis and Antitrust Implications. New York.
- Williamson, Oliver E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, and Relational Contracting. New York: The Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1988): Corporate Finance and Corporate Governance. In: The Journal of Finance, Jg. XLIII, H. 3, S. 567–591.
- Williamson, Oliver E. (1990): Introduction. In: Williamson, Oliver E. (Hg.): Industrial Organization. Aldershot, Brookfield: Edward Elgar, S. ix–xxiii.
- Williamson, Oliver E. (1991a): Introduction. In: Williamson, Oliver E.; Winter, Sidney G. (Hg.): The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development. New York: Oxford University Press, S. 3–17.
- Williamson, Oliver E. (1991b): Strategizing, Economizing, and Economic Organization. In: Strategic Management Journal, Jg. 12, H. Special Winter Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, S. 75–94.
- Williamson, Oliver E. (1991c): The Logic of Economic Organization. In: Williamson, Oliver E.; Winter, Sidney G. (Hg.): The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development. New York: Oxford University Press, S. 90–116.
- Williamson, Oliver E. (1994a): Research Needs and Opportunities in Transaction Cost Economics. In: Journal of the Economics of Business, Jg. 1, H. 1, S. 45–46.
- Williamson, Oliver E. (1994b): Visible and Invisible Governance. (AEA Papers and Proceedings, 323-326).
- Williamson, Oliver E. (1996): Economics and Organization: A Primer. In: California Management Review, Jg. 38, H. 2, S. 131–146.
- Williamson, Oliver E. (1998): Transaction Cost Economics and Organization Theory. In: Dosi, Giovanni; Teece, David J.; Chytry, Josef (Hg.): Technology, organization, and competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 17–66.

- Williamson, Oliver E. (1999a): Some Reflections. In: Carroll, Glenn R.; Teece, David J. (Hg.): *Firms, Markets, and Hierarchies*. New York, Oxford: Oxford University Press, S. 32–36.
- Williamson, Oliver E. (1999b): Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 20, H. 12, S. 1087–1108.
- Williamson, Oliver E. (2000a): Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. In: Foss, Nicolai Juul; Mahnke, Volker (Hg.): *Competence, Governance, and Entrepreneurship. Advances in Economic Strategy Research*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 21–54.
- Williamson, Oliver E. (2000b): The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. In: *Journal of Economic Literature*, Jg. XXXVIII, H. September 2000, S. 595–613.
- Williamson, Oliver E. (2002a): The Lens of Contract: Private Ordering. In: *American Economic Review*, Jg. 92, H. 2, S. 438–443.
- Williamson, Oliver E. (2002b): The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. In: *Journal of Economic Perspectives*, Jg. 16, H. 3, S. 171–195.
- Windischer, Anna; Mathier, Fabienne; Grote, Gudela (2002): Kooperatives Planen im Supply-Chain-Management. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Jg. 71, H. 1, S. 14–21.
- Windsperger, Josef; Cliquet, Gérard (2007): Introducing 'Economics and Management of Networks'. In: Cliquet, Gérard; Hendrikse, George; Tuunanen, Mika; Windsperger, Josef (Hg.): *Economics and Management of Networks. Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives*. Heidelberg: Physica (Contributions to Management Science), S. 1–12.
- Winter, Sidney G. (1971): Satisficing, Selection, and the Innovating Remnant. In: *The Quarterly Journal of Economics*, Jg. 85, H. 2, S. 237–261.
- Winter, Sidney G. (1988): On Coase, Competence, and the Corporation. In: *Journal of Law, Economics, and Organization*, Jg. 4, H. 1, S. 163–180.
- Winter, Sidney G. (1990): Winter's Fundamental Selection Theorem: Reply. In: *The Quarterly Journal of Economics*, Jg. 105, H. 4, S. 1075–1077.
- Winter, Sidney G. (1991): On Coase, Competence, and the Corporation. In: Williamson, Oliver E.; Winter, Sidney G. (Hg.): *The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*. New York: Oxford University Press, S. 179–195.
- Winter, Sidney G. (2000): The Satisficing Principle in Capability Learning. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, H. 10/11, S. 981–996.
- Winter, Sidney G. (2002): Understanding Dynamic Capabilities. Wharton School of the University of Pennsylvania. (A Working Paper of the Reginald H. Jones Center, WP 2002-05).
- Winter, Sidney G. (2003): Understanding Dynamic Capabilities. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 24, S. 991–995.
- Winter, Sidney G. (2005): Developing Evolutionary Theory for Economics and Management. Wharton School of the University of Pennsylvania. (Working Paper of the Reginald H. Jones Center, WP 2005-01).
- Winter, Sidney G. (2006a): Toward a Evolutionary Theory of Production. In: Dopfer, Kurt (Hg.): *The Evolutionary Foundations of Economics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, S. 223–254.

- Winter, Sidney G. (2006b): Toward a neo-Schumpeterian Theory of the Firm. In: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 15, H. 1, S. 125–141.
- Winter, Sidney G.; Szulanski, Gabriel (2001): Replication as Strategy. In: *Organization Science*, Jg. 12, H. 6, S. 730–743.
- Wit, Bob de (1997): Porter on Business Strategy. In: Van Den Bosch, Frans A. J.; Man, Ard-Pieter de (Hg.): *Perspectives on Strategy. Contributions of Michael E. Porter*. Boston, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publishers, S. 7–18.
- Wit, Bob de; Meyer, Ron (Hg.) (2006): *Strategy. Process, Content, Context. An International Perspective*. 3. ed., reprinted. London: Thomson Learning.
- Witt, Ulrich (1997): 'Lock-Ins' vs. 'Critical Masses' - Industrial Change under Network Externalities. In: *International Journal of Industrial Organization*, Jg. 15, H. 6, S. 753–773.
- Witt, Ulrich (2006): The Evolutionary Perspective on Organizational Change and the Theory of the Firm. In: Dopfer, Kurt (Hg.): *The Evolutionary Foundations of Economics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, S. 339–364.
- Wittig, Antje (2005): *Management von Unternehmensnetzwerken. Eine Analyse der Steuerung und Koordination von Logistiknetzwerken*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Wittwer, Judith (2007): Deutsche und Schweizer Börse machen teuren Befreiungsschlag. In: *Tages-Anzeiger*, 02.05.2007, S. 29.
- Wojda, Franz; Herfort, Inge; Barth, Alfred (2006): Ansatz zur ganzheitlichen Gestaltung von Kooperationen und Kooperationsnetzwerken und die Bedeutung sozialer und personeller Einflüsse. In: Wojda, Franz; Barth, Alfred (Hg.): *Innovative Kooperationsnetzwerke*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Schriftenreihe der Hochschulgruppe für Arbeits- und Betriebsorganisation e. V.), S. 1–26.
- Wolff, James A.; Reed, Richard (2000): Firm Resources and Joint Ventures: What Determines Zero-Sum versus Positive-Sum Outcomes? In: *Managerial and Decision Economics*, Jg. 21, H. 7, S. 269–284.
- Woolley, Scott (2003): You Go First. In: *Forbes*, Jg. 171, H. 5, S. 46–48.
- Wooten, Lynn Perry; Crane, Patricia (2004): Generating Dynamic Capabilities through a Humanistic Work Ideology: The Case of Certified-Nurse Midwife Practice in a Professional Bureaucracy. In: *American Behavioral Scientist*, Jg. 47, H. 6, S. 848–866.
- Woratschek, Herbert; Roth, Stefan (2003): Kooperation: Erklärungsperspektiven der Neuen Institutionenökonomik. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 141–166.
- World Federations of Exchanges (Hg.) (2008a): *Statistics. Annual*. Online verfügbar unter <http://www.world-exchanges.org>, zuletzt geprüft am 17.06.2008.
- World Federations of Exchanges (Hg.) (2008b): *Statistics. Time Series*. Online verfügbar unter <http://www.world-exchanges.org>, zuletzt geprüft am 17.06.2008.
- Wright, Patrick M.; Dunford, Benjamin B.; Snell, Scott A. (2001): Human Resources and the Resource Based View of the Firm. In: *Journal of Management*, Jg. 27, S. 701–721.

- Wright, Patrick M.; Snell, Scott A. (1998): Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. In: *Academy of Management Review*, Jg. 23, H. 4, S. 756–772.
- Wrona, Thomas; Schell, Heiko (2003): Globalisierungsbetroffenheit von Unternehmen und die Potenziale der Kooperation. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 305–332.
- Wu, Lei-Yu (2006): Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: Perceptions in Taiwanese IT enterprises. In: *Information and Management*, Jg. 43, H. 4, S. 447–454.
- Wüthrich, Hans A.; Philipp, Andreas (1998): Grenzenlose Chancen durch Virtualisierung? Was wir von Virtuellen Pinierunternehmen lernen können. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Jg. 67, H. 4, S. 201–206.
- Yang, Ming-Hsien; Liao, Chien-Hsiang; Liu, Shang-Chia (2007): Applying Internet-based Information Systems to Facilitate Business Alliance Activities. In: *Industrial Management & Data Systems*, H. 1, S. 125–140.
- Yin, Robert K. (2003a): *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks CA: Sage Publications (Applied social research methods series, 34).
- Yin, Robert K. (2003b): *Case Study Research. Design and Methods*. 3. Aufl. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Young-Chin, Ho; Tsui-Hsu, Tsai (2006): The Impact of Dynamic Capabilities With Market Orientation and Resource-Based Approaches on NPD Project Performance. In: *The Journal of American Academy of Business*, Jg. 8, H. 1, S. 215–229.
- Zaheer, Akbar; Bell, Geoffrey G. (2005): Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 26, H. 9, S. 809–825.
- Zahn, Erich; Kapmeier, Florian; Tilebein, Meike (2006): Formierung und Evolution von Netzwerken - ausgewählte Erklärungsansätze. In: Wojda, Franz; Barth, Alfred (Hg.): *Innovative Kooperationsnetzwerke*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Schriftenreihe der Hochschulgruppe für Arbeits- und Betriebsorganisation e. V.), S. 129–150.
- Zahra, Shaker A. (2005): A Theory of International New Ventures: A Decade of Research. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 36, S. 20–28.
- Zahra, Shaker A.; George, Gerard (2002a): Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. In: *Academy of Management Review*, Jg. 27, H. 2, S. 185–203.
- Zahra, Shaker A.; George, Gerard (2002b): The Net-Enabled Business Innovation Cycle and the Evolution of Dynamic Capabilities. In: *Information Systems Research*, Jg. 13, H. 2, S. 147–150.
- Zahra, Shaker A.; Sapienza, Harry J.; Davidsson, Per (2006): Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. In: *Journal of Management Studies*, Jg. 43, H. 4, S. 917–955.

- Zajac, Edward J.; Kraatz, Matthew S.; Bresser, Rudi K. F. (2000): Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, S. 429–453.
- Zan, Luca; Zambon, Stefano (1993): Strategic Change, and the Strategic Approach: Making Sense in Process. In: Zan, Luca; Zambon, Stefano; Pettigrew, Andrew M. (Hg.): *Perspectives on Strategic Change*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, S. 1–34.
- Zander, Udo; Kogut, Bruce (1995): Knowledge and the Speed of Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. In: *Organization Science*, Jg. 6, H. 1, S. 76–92.
- Zaugg, Robert J. (2003): Organisation - Quo Vadis? In: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Jg. 72, H. 1, S. 4–12.
- Zentes, Joachim; Schramm-Klein, Hanna (2003): Exogene und endogene Einflussfaktoren der Kooperation. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 257–276.
- Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk (2003a): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Grundlagen, "Metaanalyse" und Kurzausschnitt. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 3–34.
- Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk (2003b): Perspektiven der Führung kooperativer Systeme. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Moschett, Dirk (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 821–848.
- Zollo, Maurizio; Gottschalg, Oliver (2004): When experience hurts: Experiential learning, perceived task homogeneity, and the confidence trap. Version 2.0. INSEAD-Wharton Alliance Center for Global Research & Development. (Working Paper Series, 2004/83/SM/ACGRD 7).
- Zollo, Maurizio; Reuer, Jeffrey J.; Singh, Harbir (2002): Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. In: *Organization Science*, Jg. 13, H. 6, S. 701–713.
- Zollo, Maurizio; Singh, Harbir (2004): Deliberate Learning in Corporate Acquisitions: Post-Acquisition Strategies and Integration Capability in U.S. Bank Mergers. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 25, S. 1233–1256.
- Zollo, Maurizio; Winter, Sidney G. (1999): From Organizational Routines to Dynamic Capabilities. University of Pennsylvania. Philadelphia, USA. (Working Paper, WP 99-07).
- Zollo, Maurizio; Winter, Sidney G. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. In: *Organization Science*, Jg. 13, H. 3, S. 339–351.
- Zott, Christoph (2003): Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 24, S. 97–125.

9 Anhang

9.1 Auswertung des SSCI

Die Auswertung des SSCI zur Erfassung der Beiträge zu Allianzfähigkeit, strategischen Allianzen und dem fähigkeitsorientierten Ansatz von 1987 bis 2007 erfolgte über die Datenbank „Web of Science“ (Version 4.0). Es wurden nur Beiträge ausgewertet, die den Themenfeldern „Management“, „Business“ oder „Economics“ zugeordnet werden konnten. Folgende Suchbegriffe wurden verwendet:

- (1) Allianzfähigkeit (22 Beiträge): „alliance capabilit*“; „alliance skill*“; „alliance know-ledge“; „alliance experience*“; „collaboration experience*“; „network capabilit*“; „coop-eration capabilit*“; „interfirm experience*“.
- (2) Strategische Allianzen (2.629 Beiträge): „strategic alliance*“; „joint venture*“; „contrac-tual collaboration*“; „interfirm collaboration*“; „interfirm cooperation“; „strategic coop-eration“; „interfirm network*“; „business network*“; „alliance*“.
- (3) Fähigkeitsorientierter Ansatz (1.539 Beiträge): „dynamic capabilit*“; „organizational ca-pabilit*“; „organizational routine*“; „capabilites based view“; „competence based view“; „competence*“.

9.2 Empirische Untersuchung der Literatur im strategischen Management

Vorgehen der empirischen Literaturuntersuchung.

- (1) Über die Datenbank „Web of Science“ (Version 4.0) wurde eine Auswahl der wichtigsten Beiträge zum strategischen Management identifiziert. Dieses besteht aus den Schlagwor-ten „industrial economics“, „market based“, „institutional economics“, „transaction cost*“, „resource based“, „evolutionary economics“, „capabilities based“, „competence based“, „knowledge based“, „organizational learning“, „strategic management“ und „competitive advantage“. Zusätzlich wurde vorgegeben, dass nur Beiträge aus den Berei-chen „MANAGEMENT“, „ECONOMICS“ oder „BUSINESS“ erfasst werden. Dieses Sample umfasst 8855 Einträge von 9570 Autoren aus 457 Zeitschriften und insgesamt 172749 zitierte Referenzen. Der Zeitraum der Untersuchung beginnt 1956 und endet am 30. April 2008. Damit repräsentiert die Auswahl das Forschungsfeld des strategischen Managements.

(2) Der Datensatz wurde mit der Software „HistCite“ (Version 7.11.7) ausgewertet. Zunächst werden die wichtigsten 15 Autoren identifiziert. Dies erfolgt anhand einer Bewertung nach dem TLCS (total local citation score) jedes einzelnen Autors. In einem weiteren Schritt werden die 50 wichtigsten Beiträge der Autoren, nach LCS jedes Beitrags, identifiziert. Als wichtigste Autoren werden folgende identifiziert:

Tab. 15: Wichtige Autoren im strategischen Management

#	Author	Recs	TLCS	TGCS
1	Teece DJ	57	1604	4878
2	Williamson OE	73	1160	4816
3	Eisenhardt KM	46	1025	6618
4	Barney J	6	982	2377
5	Wernerfelt B	2	791	1445
6	Grant RM	26	765	2059
7	Barney JB	48	736	1850
8	Porter ME	53	564	4046
9	Peteraf MA	3	552	781
10	Gulati R	8	532	1563
11	Pisano G	1	490	1156
12	Shuen A	1	490	1156
13	Nelson RR	124	442	3937
14	Conner KR	2	435	678
15	Mahoney JT	14	431	765

(3) Über HistCite erfolgt eine Auswertung der Zusammenhänge der identifizierten 50 Beiträge, die in nachfolgende grafische Abbildung umgesetzt wurde. Es ergeben sich 189 Beziehungen zwischen den Beiträgen. Mit 48 Verweisen kommt dem Beitrag von Helfat und Peteraf (2003) die geringste Bedeutung zu, allerdings ist zu beachten, dass dieser Beitrag auch der zugleich jüngste ist. Am häufigsten wird sich mit 942 Verweisen auf den Beitrag von Barney (1991) bezogen. Die Abbildung zeigt deutlich die Entwicklungen im strategischen Management.

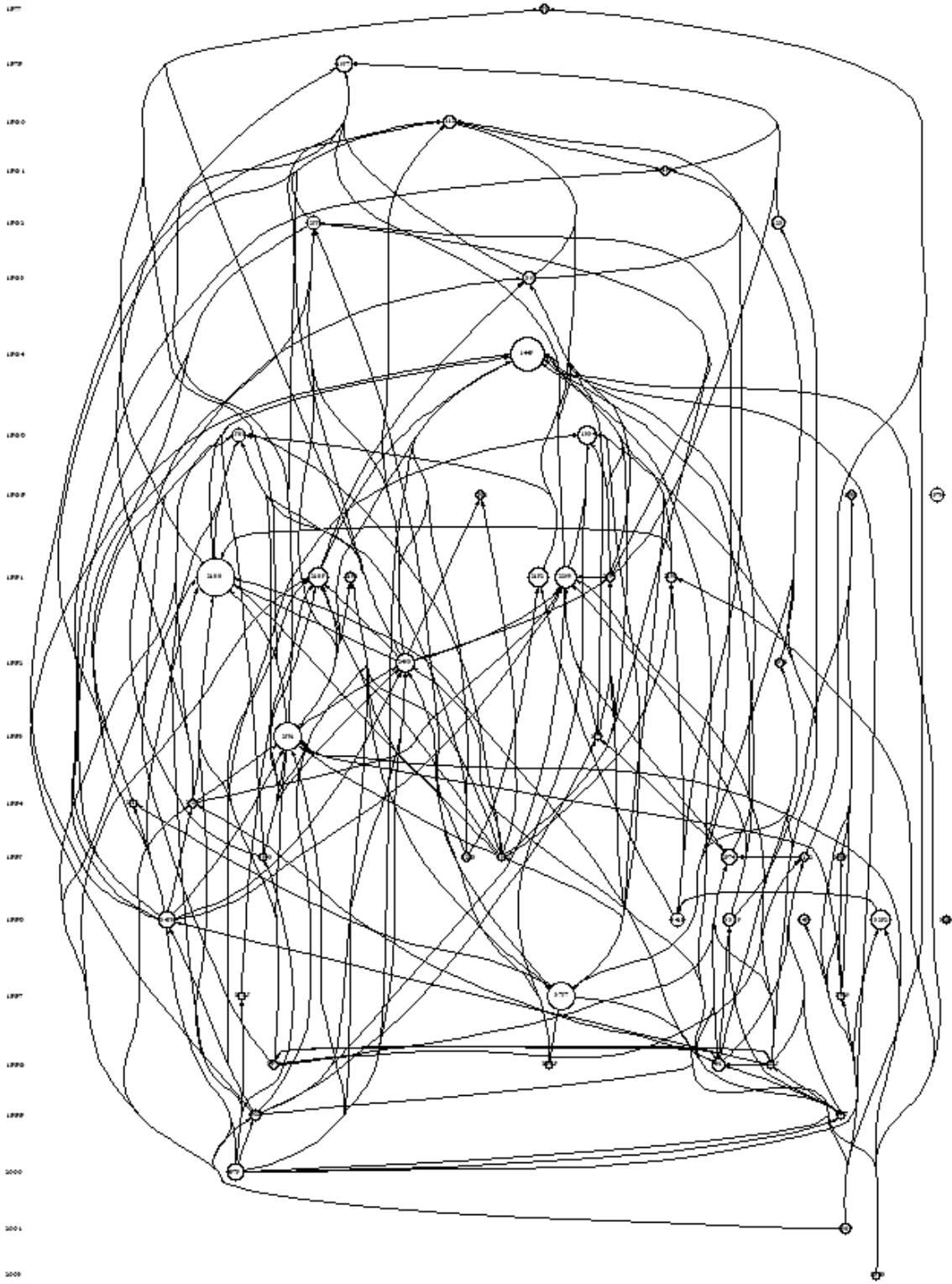


Abb. 125: Zusammenhänge der Forschungsbeiträge im strategischen Management

Tab. 16: Die 50 wichtigsten Forschungsbeiträge im strategischen Management

Beitrag	LCS
1. CAVES RE, 1977, QUART J ECON, V91, P241	69
2. WILLIAMSON OE, 1979, J LAW ECON, V22, P233	199
3. TEECE DJ, 1980, J ECON BEHAV ORGAN, V1, P223	99
4. WILLIAMSON OE, 1981, J ECON LIT, V19, P1537	69
5. MONTEVERDE K, 1982, BELL J ECON, V13, P206	112
6. TEECE DJ, 1982, J ECON BEHAV ORGAN, V3, P39	141
7. WILLIAMSON OE, 1983, AMER ECON REV, V73, P519	112
8. WERNERFELT B, 1984, STRATEG MANAGE J, V5, P171	743
9. BARNEY JB, 1986, ACAD MANAGE REV, V11, P656	123
10. TEECE DJ, 1986, RES POLICY, V15, P285	218
11. EISENHARDT KM, 1989, ACAD MANAGE REV, V14, P57	71
12. EISENHARDT KM, 1989, ACAD MANAGE J, V32, P543	66
13. EISENHARDT KM, 1989, ACAD MANAGE REV, V14, P532	145
14. NELSON RR, 1991, STRATEG MANAGE J, V12, P61	92
15. WILLIAMSON OE, 1991, STRATEG MANAGE J, V12, P75	61
16. PORTER ME, 1991, STRATEG MANAGE J, V12, P95	92
17. BARNEY J, 1991, J MANAGE, V17, P99	942
18. CONNER KR, 1991, J MANAGE, V17, P121	254
19. GRANT RM, 1991, CALIF MANAGE REV, V33, P114	248
20. WILLIAMSON OE, 1991, ADMIN SCI QUART, V36, P269	286
21. TEECE DJ, 1992, J ECON BEHAV ORGAN, V18, P1	61
22. MAHONEY JT, 1992, STRATEG MANAGE J, V13, P363	222
23. PETERAF MA, 1993, STRATEG MANAGE J, V14, P179	491
24. WILLIAMSON OE, 1993, J LAW ECON, V36, P453	56
25. TEECE DJ, 1994, J ECON BEHAV ORGAN, V23, P1	57
26. BARNEY JB, 1994, STRATEG MANAGE J, V15, P175	72
27. GULATI R, 1995, ACAD MANAGE J, V38, P85	178
28. EISENHARDT KM, 1995, ADMIN SCI QUART, V40, P84	48

29.	WERNERFELT B, 1995, STRATEG MANAGE J, V16, P171	48
30.	MAHONEY JT, 1995, J BUS RES, V33, P91	57
31.	Gulati R, 1995, ADMIN SCI QUART, V40, P619	69
32.	Mata FJ, 1995, MIS QUART, V19, P487	65
33.	Sanchez R, 1996, STRATEG MANAGE J, V17, P63	52
34.	Grant RM, 1996, STRATEG MANAGE J, V17, P109	253
35.	Eisenhardt KM, 1996, ORGAN SCI, V7, P136	111
36.	Grant RM, 1996, ORGAN SCI, V7, P375	142
37.	Conner KR, 1996, ORGAN SCI, V7, P477	181
38.	Porter ME, 1996, HARVARD BUS REV, V74, P61	80
39.	Brown SL, 1997, ADMIN SCI QUART, V42, P1	52
40.	McGahan AM, 1997, STRATEG MANAGE J, V18, P15	50
41.	Teece DJ, 1997, STRATEG MANAGE J, V18, P509	490
42.	Khanna T, 1998, STRATEG MANAGE J, V19, P193	65
43.	Teece DJ, 1998, CALIF MANAGE REV, V40, P55	48
44.	Gulati R, 1998, STRATEG MANAGE J, V19, P293	102
45.	Gulati R, 1998, ADMIN SCI QUART, V43, P781	55
46.	Gulati R, 1999, STRATEG MANAGE J, V20, P397	54
47.	Williamson OE, 1999, STRATEG MANAGE J, V20, P1087	90
48.	Eisenhardt KM, 2000, STRATEG MANAGE J, V21, P1105	195
49.	Barney JB, 2001, ACAD MANAGE REV, V26, P41	88
50.	Helfat CE, 2003, STRATEG MANAGE J, V24, P997	48

9.3 Leitfaden Experteninterview

Der Interviewleitfaden wurde zunächst basierend auf den Untersuchungen von Draulans et al., Heimeriks sowie der Unternehmensberatung Deloitte Touche Tohmatsu entwickelt und im weiteren Untersuchungsverlauf spezifiziert.¹

Tab. 17: Interviewleitfaden

A	Wettbewerbsumfeld	Wie würden Sie das Wettbewerbsumfeld der Deutschen Börse einschätzen?
		Wenn Sie zehn Jahre zurückblicken, hat sich das Wettbewerbsumfeld verändert?
B	Unternehmensstrategie	Wie würden Sie die Unternehmensstrategie der Deutschen Börse derzeit einschätzen?
		Wie würden Sie im Rückblick auf die vergangenen zehn Jahre die Strategie der Deutschen Börse einordnen?
		Würden Sie dabei Strategiewechsel sehen?
		Wenn ja, worauf führen Sie diese zurück?
C	Wettbewerbsposition	Wie würden Sie die aktuelle Wettbewerbsposition der Deutschen Börse beschreiben?
		Hat sich die Wettbewerbsposition der Deutschen Börse in den vergangenen zehn Jahren verbessert?
D	Strategische Allianzen	Wo sehen Sie das Ziel der strategischen Allianzen der Deutschen Börse?
		Ist die Strategie bezüglich strategischer Allianzen kongruent mit der Unternehmensstrategie der Deutschen Börse?
		Sehen Sie die strategischen Allianzen national, europäisch oder international ausgerichtet?
		Besteht zwischen den Partnern und der Deutschen Börse innerhalb von strategischen Allianzen auch Wettbewerb?
		Wie schätzen Sie den Erfolg der strategischen Allianzen der Deutschen Börse ein? Wo sehen Sie Erfolgsfaktoren?
		Anhand welcher Kriterien wird der Allianzerfolg gemessen?
		Wie schätzen Sie die Bedeutung strategischer Allianzen im Verhältnis zu M&A für die Deutsche Börse ein?
E	Allianzfähigkeit	Verfügt die Deutsche Börse über Spezialisten für strategische Allianzen?
		Wenn ja, wo sind diese organisatorisch aufgehängt?
		In welche Prozesse sind Allianzspezialisten eingebunden?
		Wie werden Allianzspezialisten ausgewählt?
		Ist ein Vorstandsmitglied speziell für strategische Allianzen zuständig?
		Existiert eine eigene Abteilung zur Betreuung strategischer Allianzen?
		Existiert ein gezieltes Training bezüglich strategischer Allianzen?
		Wird die Erfahrung über strategische Allianzen ausgetauscht?
		Wie werden Partner für strategische Allianzen ausgewählt?
		Werden Best-Practice Cases erstellt?
		Wird eine Datenbank verwendet?

¹ Draulans et al. (2003); Heimeriks (2004); Deloitte Touche Tohmatsu (2005).

	Schätzen Sie die Fähigkeit der Deutschen Börse in Bezug auf strategische Allianzen ein. Wie würden Sie diese auf einer Skala von 1-3 bewerten?
	Sehen Sie kritische Ereignisse, die die Entwicklung der Fähigkeit beeinflusst haben?
	Welche Ressourcen sehen Sie für eine strategische Allianz als wichtig an?
	Haben vorangegangene strategische Allianzen Auswirkungen auf nachfolgende?