

**Organisationale Beziehungsfähigkeiten
in virtuellen Unternehmen**

– Eine ressourcenorientierte Analyse ihrer strategischen Relevanz –

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Wirtschaftswissenschaften

(Dr. rer. pol.)

durch die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der

Universität Duisburg-Essen

Campus Essen

vorgelegt von

Dipl.-Kff. Sabine Hertrampf, Bochum

Essen 2013

Tag der mündlichen Prüfung: 16. Oktober 2013

Erstgutachter: Prof. Dr. Stephan Zelewski

Zweitgutachter: Prof. Dr. Christoph Lange

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abkürzungs- und Akronymverzeichnis.....	IX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Forschungsmethodik und Analysefeld	3
1.3 Intendierte Ergebnisse	4
1.4 Hintergrund	4
1.5 Gang der Untersuchung.....	5
2. Virtuelle Unternehmen	7
2.1 Einführung in das zweite Kapitel	7
2.2 Gegenstand, Entwicklung und Charakteristika virtueller Unternehmen.....	8
2.3 Motivation der Entstehung virtueller Unternehmen – Kontextwandel	20
2.4 Beherrschung des Wandels durch strategische Flexibilität.....	22
2.4.1 Gegenstand strategischer Flexibilität	22
2.4.2 Strategische Flexibilität virtueller Unternehmen	27
2.4.3 Effekte der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen auf die strategischen Erfolgsfaktoren.....	31
2.4.4 Lernen als Voraussetzung der Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen	34
2.4.5 Einfluss organisationaler Beziehungsfähigkeiten auf die Realisierung der strategischen strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen	37
2.5 Koordination des langfristigen Beziehungsnetzwerks	39
2.6 Zusammenfassung der Ergebnisse des zweiten Kapitels	41
3. Lernen.....	41
3.1 Einführung in das dritte Kapitel	41
3.2 Gegenstand und Impulse des Lernens	42
3.3 Theorien des Lernens	45
3.4 Lernen und Wissenstransfer	52
3.5 Organisationales Lernen.....	57
3.5.1 Gegenstand organisationalen Lernens.....	57
3.5.2 Formen organisationalen Lernens nach ARGYRIS/SCHÖN.....	60
3.5.3 Steuerbarkeit organisationalen Lernens	62
3.5.4 Interorganisationales Lernen als spezifische Form organisationalen Lernens.....	63
3.6 Zusammenfassung der Ergebnisse des dritten Kapitels	64

4. Theoretische Basis der Analyse: Der Resource-Based View.....	65
4.1 Einführung in das vierte Kapitel	65
4.2 Ressourcen	68
4.2.1 Arten von Ressourcen	68
4.2.2 Fähigkeiten als spezifische Ressourcenart	69
4.3 Prämissen	71
4.4 Kriterien der strategischen Relevanz von Ressourcen	72
4.4.1 Generierung eines Wettbewerbsvorteils – Wertschaffung.....	72
4.4.1.1 Stiftung eines besonderen Nutzens	72
4.4.1.2 Einzigartigkeit als Determinante der Wertschaffung	73
4.4.2 Sicherung der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils.....	76
4.4.2.1 Einzigartigkeit als Determinante der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils	76
4.4.2.2 Konkurrenzseitige Maßnahmen zur Vereitelung der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils	84
4.4.2.3 Isolationselemente zum Schutz der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils	88
4.4.2.3.1 Kausale Ambiguität als Imitations- und Substitutionsschutz.....	88
4.4.2.3.1.1 Gegenstand kausaler Ambiguität	88
4.4.2.3.1.2 Komplexität als Ursache kausaler Ambiguität.....	90
4.4.2.3.1.3 Unternehmensspezifität als Ursache kausaler Ambiguität.....	102
4.4.2.3.2 Pfadabhängigkeit als Imitationsschutz	103
4.4.2.3.3 Zeitnachteile in der Entwicklung von Ressourcen als Imitationsschutz	103
4.4.3 Fähigkeit zur Aneignung der aus nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen resultierenden Gewinne	104
4.5 Kernkompetenzen.....	106
4.6 Strategisch relevante Eigenschaften der Ressource Wissen.....	108
4.6.1 Bedeutung der Ressource Wissen für die Unternehmensführung.....	108
4.6.2 Impliziter Charakter von Wissen.....	108
4.6.2.1 Gegenstand impliziten Wissens	108
4.6.2.2 Einfluss impliziten Wissens auf die Wettbewerbsposition von Unternehmen	111
4.6.3 Absorptionsfähigkeit	112
4.6.3.1 Gegenstand der Absorptionsfähigkeit	112
4.6.3.2 Wissensabsorption und Lernen	114
4.6.3.3 Einfluss der Absorptionsfähigkeit auf die Wettbewerbsposition von Unternehmen	115
4.7 Zusammenfassung der Ergebnisse des vierten Kapitels.....	117
5 Gegenstand und Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten	119
5.1 Einführung in das fünfte Kapitel.....	119
5.2 Konzepte kooperativer Fähigkeiten in der Literatur	121
5.3 Das Konzept organisationaler Beziehungsfähigkeiten in dieser Arbeit.....	129
5.3.1 Definition organisationaler Beziehungsfähigkeiten und Begründung der Begriffswahl	129
5.3.2 Komponenten organisationaler Beziehungsfähigkeiten in virtuellen Unternehmen.....	131
5.4 Vertrauensfähigkeit	136

5.4.1 Einführung in die Thematik der Vertrauensfähigkeit	136
5.4.2 Vertrauen und Vertrauensfähigkeit	136
5.4.3 Personenvertrauen und Systemvertrauen	141
5.4.4 Vertrauensbeziehungen in Unternehmensnetzwerken	144
5.4.5 Vertrauen in virtuellen Unternehmen – Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen.....	152
5.4.6 Entwicklung der Vertrauensfähigkeit.....	159
5.4.6.1 Determinanten der Vertrauensbildung	159
5.4.6.2 Vertrauensentwicklung als Prozess	173
5.4.6.3 Situationsbasiertes Vertrauen durch kooperationspezifische Investitionen.....	182
5.4.6.3.1 Sanktionen als Voraussetzung situationsbasierten Vertrauens	182
5.4.6.3.2 Kooperationspezifische Investitionen zur Förderung situationsbasierten Vertrauens	189
5.4.6.4 Eigenschaftsbasiertes Vertrauen als Übergangszustand zwischen situationsbasiertem Vertrauen und identifikationsbasiertem Vertrauen	197
5.4.6.5 Identifikationsbasiertes Vertrauen durch Routinisierung.....	199
5.4.6.5.1 Zielobjekt der Routinisierung.....	199
5.4.6.5.2 Routinen	203
5.4.6.5.3 Routinisierung und Normsetzung – Entwicklung identifikationsbasierten Vertrauens	209
5.4.6.5.4 Routinen in virtuellen Unternehmen	213
5.4.6.5.5 Steuerbarkeit der Routinisierung im Kontext der Vertrauensentwicklung virtueller Unternehmen	216
5.4.7 Einfluss der Vertrauensfähigkeit auf die übrigen organisationalen Beziehungsfähigkeiten	220
5.5 Akkulturationsfähigkeit.....	220
5.5.1 Einführung in die Thematik der Akkulturationsfähigkeit	220
5.5.2 Kultur	221
5.5.2.1 Gegenstand der Kultur	221
5.5.2.2 Einfluss der Kultur auf die Realisierung der strategischen Flexibilität.....	223
virtueller Unternehmen	223
5.5.2.2.1 Förderung des Vermögens zum Wissenstransfer	223
5.5.2.2.2 Förderung des Lernvermögens und der Lernbereitschaft.....	227
5.5.2.3 Notwendigkeit der Akkulturation im Kontext virtueller Unternehmen	229
5.5.2.4 Gegenstand der Akkulturation	233
5.5.2.5 Steuerbarkeit der Akkulturation	236
5.5.2.6 Bedingungen der Akkulturation	241
5.5.2.7 Entwicklung der Akkulturationsfähigkeit	243
5.5.3 Einfluss der Akkulturationsfähigkeit auf die übrigen organisationalen.....	247
Beziehungsfähigkeiten	247
5.5.3.1 Einfluss der Akkulturationsfähigkeit auf die Vertrauensfähigkeit.....	247
5.5.3.2 Einfluss der Akkulturationsfähigkeit auf die Selbstorganisationsfähigkeit	248
5.6 Selbstorganisationsfähigkeit.....	250
5.6.1 Einführung in die Thematik der Selbstorganisationsfähigkeit	250
5.6.2 Gegenstand der Selbstorganisationsfähigkeit.....	250

5.6.3 Selbstorganisationsfähigkeit in virtuellen Unternehmen – Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen.....	252
5.6.4 Selbstorganisation als Lernprozess	253
5.6.5 Entwicklung der Selbstorganisationsfähigkeit	256
5.6.6 Einfluss auf die übrigen organisationalen Beziehungsfähigkeiten.....	257
5.6.6.1 Einfluss der Selbstorganisationsfähigkeit auf die Vertrauensfähigkeit.....	257
5.6.6.2 Einfluss der Selbstorganisationsfähigkeit auf die Akkulturationsfähigkeit	258
5.7 Zusammenfassung der Ergebnisse des fünften Kapitels	259
6 Strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten	262
6.1 Einführung in das sechste Kapitel	262
6.2 Generierung eines Wettbewerbsvorteils – Wertschaffung organisationaler Beziehungsfähigkeiten	265
6.3 Schutz der Nachhaltigkeit eines auf organisationalen Beziehungsfähigkeiten basierenden Wettbewerbsvorteils – Resistenz gegen Imitationen und Substitutionen	271
6.3.1 Kausale Ambiguität als Isolationselement eines auf organisationalen Beziehungsfähigkeiten basierenden Wettbewerbsvorteils.....	271
6.3.2 Resistenz organisationaler Beziehungsfähigkeiten gegen Imitationen	274
6.3.2.1 Pfadabhängigkeit als Isolationselement eines auf organisationalen Beziehungsfähigkeiten basierenden Wettbewerbsvorteils	274
6.3.2.1.1 Gegenstand der Pfadabhängigkeit	274
6.3.2.1.2 Pfadabhängigkeit von Lernprozessen.....	278
6.3.2.1.3 Pfadabhängigkeit der Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten	280
6.3.2.2 Time compression diseconomies als Isolationselement eines auf organisationalen Beziehungsfähigkeiten basierenden Wettbewerbsvorteils.....	284
6.3.3 Resistenz organisationaler Beziehungsfähigkeiten gegen Substitutionen	285
6.3.3.1 Resistenz der Vertrauensfähigkeit gegen Substitutionen	285
6.3.3.1.1 Gegenstand der Substitution – Vertrauen als verhaltenssteuerndes Konstrukt.....	285
6.3.3.1.2 Alternative verhaltenssteuernde Konstrukte	287
6.3.3.1.3 Klassen von Substituten	289
6.3.3.1.3.1 Mögliche Substitute sehr ähnlicher Art für die Vertrauensfähigkeit: Vertrauensfähigkeit durch alternative, kooperationsspezifische Lerngruppen ...	291
6.3.3.1.3.2 Mögliche Substitute völlig verschiedener Art für die Vertrauensfähigkeit: Verträge.....	292
6.3.3.2 Resistenz der Akkulturationsfähigkeit gegen Substitutionen.....	298
6.3.3.3 Resistenz der Selbstorganisationsfähigkeit gegen Substitutionen	299
6.4 Fähigkeit zur Aneignung der Gewinne aus einem auf organisationalen Beziehungsfähigkeiten basierenden, nachhaltigen Wettbewerbsvorteil	302
6.5 Zusammenfassung der Ergebnisse des sechsten Kapitels	303
7 Communities of Practice – Lerngruppen für den Erwerb organisationaler Beziehungsfähigkeiten	309
7.1 Einführung in das siebente Kapitel	309

7.2 Dimensionen einer Community of Practice	310
7.2.1 Überblick über die Dimensionen einer Community of Practice	310
7.2.3 Mitglieder einer Community of Practice.....	310
7.2.4 Interaktionen einer Community of Practice	311
7.2.5 Wissenstransformation einer Community of Practice.....	312
7.2.6 Organisatorische Verankerung einer Community of Practice.....	312
7.3 Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen.....	313
7.3.1 Überblick über Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen.....	313
7.3.2 Gestaltung von Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen	314
7.3.2.1 Inhaltliche Ebene.....	314
7.3.2.2 Formale Ebene.....	316
7.3.2.2.1 Mitglieder von Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen.....	316
7.3.2.2.2 Interaktionen von Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen.....	320
7.3.2.2.3 Art der Wissenstransformation von Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen.....	324
7.3.2.2.4 Organisatorische Verankerung von Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen.....	324
7.4 Zusammenfassung der Ergebnisse des siebenten Kapitels.....	326
8 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse dieser Arbeit und Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf.....	327
Literaturverzeichnis.....	330

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Gang der Untersuchung	7
Abb. 2	Struktur und Arbeitsweise virtueller Unternehmen	14
Abb. 3	Organisationale Beziehungsfähigkeiten und Realisierung strategischer Flexibilität	39
Abb. 4	Lernformen in Abhängigkeit von Lernimpulsen	44
Abb. 5	Lernprozesse im Sinne kognitiver Lerntheorien	48
Abb. 6	Lernen in Abhängigkeit von der Art des Wissenserwerbs	55
Abb. 7	Prozess des Instruktionlernens	56
Abb. 8	Selektiver Charakter virtueller Unternehmen	59
Abb. 9	Formen organisationalen Lernens nach ARGYRIS/SCHÖN	62
Abb. 10	Argumentation des Resource-Based View	67
Abb. 11	Ressourcenarten	69
Abb. 12	Merkmale wertschaffender Ressourcen	76
Abb. 13	Konkurrenzseitige Maßnahmen zur Vereitelung der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils	88
Abb. 14	Schutz der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils – Ressourcenmerkmale –	104
Abb. 15	Merkmale strategisch relevanter Ressourcen	118
Abb. 16	Einfluss organisationaler Beziehungsfähigkeiten auf die Bündelung und Nutzung von Kompetenzen	134
Abb. 17	Wirkung organisationaler Beziehungsfähigkeiten auf die Wettbewerbsposition	135
Abb. 18	Personenvertrauen und Systemvertrauen	144
Abb. 19	Elemente einer Vertrauensbeziehung	149
Abb. 20	Entwicklung einer Vertrauensbeziehung	149
Abb. 21	Funktionsweise verschiedener Reziprozitätsformen	151
Abb. 22	Charakteristika verschiedener Reziprozitätsformen	152
Abb. 23	Effekte generalisierter Reziprozität auf Vertrauensbeziehungen in Unternehmensnetzwerken	158
Abb. 24	Determinanten der Vertrauenswürdigkeit	166
Abb. 25	Determinanten des Vertrauens	171
Abb. 26	Prozess der Entwicklung von Systemvertrauen	176
Abb. 27	Voraussetzungen situationsbasierten Vertrauens	185
Abb. 28	Fähigkeit und Vertrauensfähigkeit im Kontrast	202
Abb. 29	Kommunikationsprozess	224
Abb. 30	Einfluss der Kultur auf die Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen	230
Abb. 31	Ergebnisse der Akkulturation nach BERRY	233
Abb. 32	Formen der Akkulturation in Unternehmenskooperationen nach SCHERTLER	235
Abb. 33	Steuerbarkeit der Unternehmenskultur	238
Abb. 34	Gegenstand der Organisation	251

Abb. 35	Entwicklung von Vertrauensfähigkeit im Kontext virtueller Unternehmen	261
Abb. 36	Einfluss organisationaler Beziehungsfähigkeiten auf die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile	267
Abb. 37	Pfadabhängigkeit der Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten	284
Abb. 38	Etablierung einer Norm in einem Kollektiv	288
Abb. 39	Vertrauenssubstitute	291
Abb. 40	Gestaltungsvariablen einer Community of Practice	313

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Charakteristika virtueller Unternehmen	20
Tab. 2	Determinanten der Nachhaltigkeit	80
Tab. 3	Komplexität und verwandte Begriffe	92
Tab. 4	Konzepte kooperativer Fähigkeiten in der Literatur	122
Tab. 5	Vertrauensarten in Abhängigkeit von dem Ursprung des Vertrauens	163
Tab. 6	Vertrauensarten und Vertrauenswürdigkeit	169
Tab. 7	Sanktionierungsbedingungen im Kontext virtueller Unternehmen	189
Tab. 8	Probleme der Vertrauensbildung durch kooperationspezifische Investitionen im Kontext virtueller Unternehmen und entsprechende Lösungsansätze	196
Tab. 9	Interdependenzstruktur organisationaler Beziehungsfähigkeiten	273
Tab. 10	Verträge als Substitute völlig verschiedener Art für Vertrauensfähigkeit – pro und contra	298
Tab. 11	Strategische Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten	306
Tab. 12	Gestaltung der Dimension „Mitglieder“ in Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen	320
Tab. 13	Gestaltung der Dimension „Interaktionen“ in Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen	323
Tab. 14	Gestaltung der Dimension „organisatorische Verankerung“ in Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen	326
Tab. 15	Gestaltung von Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen	327

Abkürzungs- und Akronymverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
bzgl.	bezüglich
d. h.	das heißt
et al.	et alii
E-Business	Electronic Business
E-Mail	Electronic Mail
Fn.	Fußnote
F & E	Forschung und Entwicklung
Hrsg.	Herausgeber
http	hypertext transfer protoco
IFRS	International Financial Reporting Standards
IO	Industrielle Organisation
Jg.	Jahrgang
Jr.	Junior
MAEKAS	Management von projektbezogenen Allianzen zwischen lokalen und überregionalen Eisenbahnverkehrsunternehmen für kundenspezifische Akquisitionsstrategien
No.	Number
Nr.	Nummer
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. Nr.	ohne Nummer
S.	Seite
S. H.	Sabine Hertrampf
sic	so (lautet die Quelle)
Sp.	Spalte
Tab.	Tabelle
u. ä.	und ähnliches
URL	Uniform Resource Locator
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
www	world wide web
z. B.	zum Beispiel
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Veränderte Umfeldbedingungen, insbesondere die fortschreitende Globalisierung, aber auch verkürzte Produktlebenszyklen sowie die Einführung neuer Technologien, haben in den vergangenen Jahren zu einer Intensivierung des Wettbewerbs geführt, durch die sich viele Unternehmen zur Entwicklung neuer Überlebensstrategien gezwungen sehen¹. Eine zu diesem Zweck vielfach praktizierte Methode besteht in der Gründung zwischenbetrieblicher Kooperationen². Derartige Unternehmensverbindungen werden häufig mit der Intention gebildet, von dem jeweiligen Kooperationspartner³ zu lernen⁴ und das neu erworbene Wissen zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition zu nutzen⁵.

Ob es den Mitgliedern dieser lernorientierten Unternehmenskooperationen jeweils gelingt, ihre Zielsetzung zu realisieren, wird vermutlich zu einem Großteil von spezifischen Fähigkeiten der Kooperationspartner bestimmt, die im Folgenden als *organisationale Beziehungsfähigkeiten* bezeichnet werden⁶. Organisationale Beziehungsfähigkeiten als die *Fähigkeiten der Kooperationspartner zusammenzuarbeiten* oder kurz: ihre *kooperativen Fähigkeiten*⁷ wirken sich offenbar maßgeblich auf den Erfolg einer Kooperation aus⁸. Teilweise wird in den organi-

1 Vgl. ZAHN/FOSCHIANI (2000), S. 509.

2 Vgl. ARIÑO/TORRE/RING (1999), S. 2, INKPEN/BEAMISH (1997), S. 177, sowie EISENHARDT/SCHOONHOVEN (1996), S. 137.

3 Substantive, die im Kontext ihrer Nutzung die Nennung sowohl der männlichen als auch der weiblichen Form erfordern, werden in dieser Arbeit zwecks Vereinfachung stets in der männlichen Form verwandt. Dieses Vorgehen schließt jedoch die weibliche Form ausdrücklich ein.

4 Vgl. SAMMARRA/BIGGIERO (2008), S. 800, CHILD (2001), S. 657, ZAHN (2001), S. 11, KALE/SINGH/PERLMUTTER (2000), S. 217, DUSCHEK (1998), S. 232, GULATI (1998), S. 298, sowie LANG (1997), S. 212. NORTH bezeichnet eine derartige Unternehmenskooperation als „strategische Wissensallianz“ [NORTH (2005), S. 104].

5 Vgl. OELSNITZ (2003a), S. 516-520, sowie FREILING (1998), S. 25. Die Möglichkeit, das in einer Unternehmenskooperation erworbene Wissen außerhalb der Kooperation – beispielsweise bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder – anzuwenden, unterstreichen ebenfalls INKPEN/CURRALL (2004), S. 593. Zur Bedeutung des Wissens im Wettbewerb vgl. auch bereits BOEGLIN (1992), S. 86. Grundsätzlich besteht neben der Gründung einer Unternehmenskooperation weiterhin die Möglichkeit, durch eine Unternehmensakquisition in den Genuss fehlender Ressourcen, wie des hier angeführten Wissens, zu gelangen. Vgl. DAS/TENG (2000), S. 37. Sofern die benötigten Ressourcen nur durch den Erwerb eines größeren Unternehmens erlangt werden können, erweist sich eine Akquisition im Vergleich zu einer Kooperation aber häufig als ineffizient [vgl. AHUJA (2000), S. 319], weil der Ressourcenbestand des akquirierten Unternehmens über den Ressourcenbedarf des Akquisiteurs hinausgeht.

6 Zum Begriff der organisationalen Beziehungsfähigkeiten vgl. PFOHL/BUSE (1999), S. 271-278, sowie vertiefend Kapitel 5 dieser Arbeit.

7 In der einschlägigen Literatur finden sich diese Fähigkeiten überwiegend unter Begriffen wie „relational capability“, „alliance capability“, „alliance skills“, „Kooperationskompetenz“ und weiteren, ähnlichen Bezeichnungen. Vgl. dazu die Übersicht bei PFOHL/BUSE (1999), S. 276-277, sowie insbesondere auch in Kapitel 5.2.

8 Vgl. WOJDA/HERFORT/BARTH (2006), S. 33-36, THUY/QUANG (2005), S. 389-410, KALE/DYER/SINGH (2002), S. 747-767, AMELINGMEYER/SPECHT (2000), S. 329, KALE/SINGH/PERLMUTTER (2000), S. 217-237, LORENZONI/LIPPARINI (1999), S. 317-338, HARBISON/PEKAR (1998), S. 79-94, KANTER (1994), S. 96-

sationalen Beziehungsfähigkeiten von Kooperationspartnern sogar eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen gesehen⁹. Diese Behauptung ist durchaus einleuchtend, wenn berücksichtigt wird, dass die hier betrachteten Kooperationen gerade auf die Verbesserung der Wettbewerbspositionen der Partner zielen und somit dann als erfolgreich gelten können, wenn sie für die beteiligten Unternehmen ein Potenzial zur Erlangung kompetitiver Vorteile begründen. Organisationale Beziehungsfähigkeiten als Bestimmungsfaktor des Kooperationserfolges wirken sich also letztendlich auf die Wettbewerbspositionen der Bündnispartner aus und können insofern auch zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen beitragen.

Trotz der offensichtlichen *strategischen Relevanz* organisationaler Beziehungsfähigkeiten *mangelt* es allerdings bisher an einer *umfassenden, theoretisch fundierten Analyse*, welche den erfolgskritischen Charakter dieser Fähigkeiten wissenschaftlich belegen könnte. Lediglich einige wenige Beiträge¹⁰ befassen sich mit der strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten. Neben der Tatsache, dass diesen Ansätzen *keine einheitliche Definition* des Untersuchungsgegenstands zugrundeliegt, ist insbesondere zu bemängeln, dass die aufgeführten Arbeiten lediglich *skizzenhaft verkürzte* Analysen der strategischen Relevanz kooperativer Fähigkeiten präsentieren. Angesichts ihres mutmaßlichen Einflusses auf den Wettbewerbserfolg kooperierender Unternehmen ist es jedoch wünschenswert, über ein vollständiges Bild des Charakters und der Wirkungsweise organisationaler Beziehungsfähigkeiten im Rahmen von Unternehmenskooperationen zu verfügen. Forschungsbedarf ist somit im Hinblick auf einen detaillierten, theoretisch gestützten Nachweis der strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten zu konstatieren. Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, die Forschungslücke, welche sich aus der Diskrepanz zwischen der offenkundigen strategischen Bedeutung organisationaler Beziehungsfähigkeiten und dem bislang nur unzureichend ausgebildeten theoretischen Nachweis ihres erfolgskritischen Charakters ergibt, zu schließen. Hinsichtlich die-

108, sowie MOHR/SPEKMAN (1994), S. 135-152. Auch die große Aufmerksamkeit, die den kooperativen Fähigkeiten von Kooperationsmitgliedern in der wissenschaftlichen Diskussion zuteil wird (vgl. dazu den Literaturüberblick in Kapitel 5.2), verweist bereits auf die besondere Bedeutung, die diesen Fähigkeiten im Kontext von Unternehmenskooperationen offenbar zukommt.

- 9 Vgl. HOFFMANN (2006), S. 251, OELSNITZ (2006), S. 22-23, PEITZ (2002), S. 243, SPEKMAN/ISABELLA/MACAVOY (2000), S. 208, PFOHL/BUSE (1999), S. 271, BARNEY (1997), S. 302, sowie KANTER (1994), S. 96. FLEISCH (2001), S. 214, konstatiert ebenfalls die Möglichkeit, durch die Erhöhung der *Netzwerkfähigkeit* die strategische Wettbewerbsposition zu verbessern. Ebenso erkennen ZAHN/FOSCHIANI (2000), S. 501, in *beziehungsorientierten Fähigkeiten* eine Quelle für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. HEIDE sieht in der *Fähigkeit, Beziehungen zwischen Unternehmen zu gestalten*, „a strategic decision variable in its own right“ [HEIDE (1994), S. 719]. Ferner betrachten ROGHÉ/STRACK/FRENSCH/BANNERT/GRÜN/KRÜGER/SULZBERGER (2010), S. 124, die *Kooperationskompetenz* als eine Größe, die maßgeblich den Erfolg eines Unternehmens beeinflusst.
- 10 Erste Ansätze zu einer solchen Analyse finden sich bei DYER/SINGH(1998), S. 660-679, welche sich mit *interorganisationalen Beziehungen* als Quelle von Wettbewerbsvorteilen befassen und in diesem Zusammenhang auch sporadisch auf die zu diesen Beziehungen führenden Fähigkeiten der Organisationsmitglieder eingehen. Auf die strategische Relevanz der sog. *Allianzmanagementkompetenz* weist daneben auch HOFFMANN (2006), S. 251-307, hin, wobei er den erfolgskritischen Charakter dieser Kompetenz jedoch mit Hilfe einer empirischen Analyse belegt und den theoretischen Hintergrund lediglich skizziert. Einen – allerdings auch nur skizzenhaft dargestellten – Abgleich der Eigenschaften der sog. *Kooperationskompetenz* mit den Attributen strategisch relevanter Ressourcen im Sinne des Resource-Based View präsentiert ZOBOLSKI (2008), S. 303-304. Eine ebenfalls relativ knappe Darstellung der strategischen Relevanz der sog. *Vernetzungskompetenz* findet sich schließlich auch bei PEITZ (2002), S. 246-248.

ser Zielsetzung wird in der vorliegenden Arbeit die Frage untersucht, ob es sich bei organisationalen Beziehungsfähigkeiten um strategisch relevante Ressourcen, d. h. um Ressourcen handelt, mit deren Hilfe die Mitglieder einer Unternehmenskooperation nachhaltige Wettbewerbsvorteile erlangen können.

1.2 Forschungsmethodik und Analysefeld

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird ein Konzept organisationaler Beziehungsfähigkeiten erarbeitet, das auf die Erfordernisse *virtueller Unternehmen* zugeschnitten ist. Aus den charakteristischen Merkmalen virtueller Unternehmen werden drei einzelne Fähigkeiten abgeleitet, die die spezifische Arbeitsweise der Mitglieder dieser Kooperationsform fördern und somit für die Zusammenarbeit in virtuellen Unternehmen notwendig sind.

Ob die hier entwickelten organisationalen Beziehungsfähigkeiten über ihren unterstützenden Charakter hinaus maßgeblich für den *Erfolg* der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit in Form virtueller Unternehmen verantwortlich sind, also zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile für die Kooperationspartner beitragen, wird mit Hilfe des *Resource-Based View* theoretisch fundiert analysiert. Der Resource-Based View erweist sich hinsichtlich der zu prüfenden strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten als geeignet, da er seinen Fokus auf die strategische Relevanz von Ressourcen richtet und somit organisationale Beziehungsfähigkeiten in ihrer Eigenschaft als *wissensbasierte Ressourcen*¹¹ hinreichend erfasst. Die Merkmale, die der Resource-Based View strategisch relevanten Ressourcen zuschreibt, werden mit den Eigenschaften organisationaler Beziehungsfähigkeiten verglichen. Von dem Grad der Übereinstimmung der Charakteristika organisationaler Beziehungsfähigkeiten mit den Merkmalen strategisch relevanter Ressourcen wird auf das Vermögen organisationaler Beziehungsfähigkeiten, zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile beizutragen, geschlossen.

Die strategische Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten wird in Bezug auf die spezifische Kooperationsform *virtueller Unternehmen* überprüft. Unternehmenskooperationen in der Ausprägung virtueller Unternehmen wird seit den 1990er Jahren in der wissenschaftlichen Diskussion eine beträchtliche Aufmerksamkeit geschenkt¹². Augenscheinlich handelt es sich bei dieser Art der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit um ein neuartiges Konzept, das in besonderem Maße den Herausforderungen sich wandelnder Märkte gewachsen ist. Der offensichtlich innovative Charakter sowie das Vermögen virtueller Unternehmen, den stetigen Veränderungen des unternehmerischen Umfelds adäquat zu begegnen, begründet die Wahl dieser spezifischen Kooperationsform als Rahmen für die Untersuchung der strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten in dieser Arbeit.

Die vorliegende Arbeit greift bei der Entwicklung eines Sets organisationaler Beziehungsfähigkeiten für virtuelle Unternehmen auf keines der Konzepte zurück, welche jenen wissenschaftlichen Beiträgen zugrunde liegen, die sich bereits ansatzweise mit dem Nachweis der

11 Fähigkeiten stellen wissensbasierte Ressourcen dar. Vgl. AL-LAHAM (2003a), S. 43. Somit handelt es sich auch bei den hier betrachteten organisationalen *Beziehungsfähigkeiten* um wissensbasierte Ressourcen.

12 Vgl. dazu die Literaturhinweise in Kapitel 2.

strategischen Relevanz kooperativer Fähigkeiten auseinandergesetzt haben¹³. Vielmehr wird ein weitgehend *lernorientiertes* Konzept derartiger Fähigkeiten erarbeitet, das eigens auf die Erfordernisse virtueller Unternehmen als einer spezifischen Form der Unternehmenskooperation zugeschnitten ist. Darüber hinaus wird mit der auf dem Resource-Based View basierenden Untersuchung eine *umfassende sowie theoretisch gestützte* Analyse der strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten präsentiert. Die vorliegende Arbeit bezieht ihre Berechtigung gegenüber bereits existierenden Ansätzen zur Untersuchung des strategischen Charakters kooperativer Fähigkeiten also insgesamt aus dem Umstand, dass ein Konzept organisationaler Beziehungsfähigkeiten *eigenständig* und *exklusiv* für die Belange von Unternehmenskooperationen in der Gestalt virtueller Unternehmen entwickelt sowie eine *detaillierte, theoretisch fundierte* Analyse der strategischen Relevanz dieser Fähigkeiten durchgeführt wird.

1.3 Intendierte Ergebnisse

Ein besonderes Anliegen der vorliegenden Arbeit stellt die praxisgerechte Aufbereitung der Untersuchungsergebnisse dar. Aus diesem Grund werden die im Rahmen der theoretischen Analyse gewonnenen Erkenntnisse in konkret anwendbares Handlungswissen transformiert, welches potenziellen Nutzern die Möglichkeit bietet, die Ergebnisse der Untersuchung in der betrieblichen Praxis effektiv umzusetzen.

Im Einzelnen resultieren aus der vorliegenden Arbeit die folgenden Ergebnisse:

- die Darstellung eines Konzepts organisationaler Beziehungsfähigkeiten für die spezifische Kooperationsform virtueller Unternehmen,
- detaillierte Handlungsempfehlungen zur Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten in virtuellen Unternehmen sowie
- ein umfassender, theoretisch fundierter Nachweis der strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten im Kontext virtueller Unternehmen.

1.4 Hintergrund

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen des Verbundprojekts MAEKAS, welches das Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen, gemeinsam mit vier, teilweise international ausgerichteten Unternehmen des schienengebundenen Güterverkehrs in den Jahren 2008 bis 2010 durchgeführt hat¹⁴. Ziel des Verbundprojekts war eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Eisenbahnverkehrsunternehmen. Die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit der Eisenbahnverkehrsunternehmen erfolgte in Gestalt eines virtuellen Unternehmens.

13 Vgl. Kapitel 1.1.

14 Zu einer ausführlichen Darstellung des Verbundprojekts MAEKAS vgl. ZELEWSKI (2011).

1.5 Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit umfasst acht Kapitel. In den Kapiteln zwei bis vier werden die Grundlagen der Arbeit entwickelt. Das *zweite Kapitel* beinhaltet eine Darstellung der spezifischen Kooperationsform virtueller Unternehmen. Erörtert wird nicht nur die historische Evolution dieser Art der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit. Darüber hinaus erfolgt eine Untersuchung der charakteristischen Merkmale virtueller Unternehmen, da letzterer Aspekt die Basis für das Konzept organisationaler Beziehungsfähigkeiten bildet, das dieser Arbeit zugrunde gelegt wird.

Das *dritte Kapitel* widmet sich der Problematik des Lernens. In Bezug auf die hier zu untersuchenden organisationalen Beziehungsfähigkeiten in virtuellen Unternehmen entfaltet das Lernen in zweifacher Hinsicht Relevanz. Zum einen gebietet der Gegenstand virtueller Unternehmen das wechselseitige Lernen der Kooperationspartner¹⁵. Virtuelle Unternehmen streben die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten an. Realisiert wird dieses Kooperationsziel durch eine Bündelung komplementärer Kompetenzen der Kooperationspartner zu neuen, gemeinsamen Kompetenzen. Eine solche Form der Kooperation umfasst nicht allein die Zusammenlegung von Ressourcen, sondern beinhaltet darüber hinaus das beiderseitige Lernen der Bündnispartner¹⁶. Somit handelt es sich bei virtuellen Unternehmen um lernorientierte Unternehmenskooperationen. Zum anderen werden die hier thematisierten organisationalen Beziehungsfähigkeiten im Zuge von Lernprozessen erworben. Diese Vorgänge des Lernens spielen nicht nur bei der Erarbeitung von Methoden zur Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten eine Rolle, sondern erweisen sich insbesondere als ein wesentlicher Einflussfaktor der strategischen Relevanz dieser Fähigkeiten.

Der Grundlagenteil schließt mit der Darstellung des Resource-Based View im *vierten Kapitel*. Der Resource-Based View bildet die theoretische Basis für die Prüfung der strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten in virtuellen Unternehmen. Der Ansatz stellt einen Katalog von Eigenschaften bereit, die für strategisch relevante Ressourcen charakteristisch sind. Im vierten Kapitel werden sowohl das Wesen dieser Merkmale als auch deren Beitrag zur Entstehung strategischer Relevanz von Ressourcen eingehend erörtert. Dabei werden die Charakteristika strategisch relevanter Ressourcen nicht nur isoliert betrachtet, sondern ebenfalls die zwischen den einzelnen Eigenschaften bestehenden Interdependenzen aufgezeigt, da sich diese Abhängigkeitsbeziehungen auch auf die Begründung strategischer Relevanz auswirken.

Mit Hilfe der in den Kapiteln zwei bis vier zusammengetragenen Erkenntnisse werden in den Kapiteln fünf bis sieben organisationale Beziehungsfähigkeiten im Kontext virtueller Unternehmen untersucht. Das *fünfte Kapitel* beleuchtet den Gegenstand organisationaler Beziehungsfähigkeiten, bezogen auf die spezifische Kooperationsform virtueller Unternehmen, sowie die Entwicklungslinien dieser Fähigkeiten. Im Einzelnen werden aus den charakteristischen Merkmalen virtueller Unternehmen drei separate organisationale Beziehungsfähigkeiten abgeleitet, die für die Realisierung der Zielsetzung virtueller Unternehmen – unter Berücksichtigung der spezifischen Art der Zielrealisierung in dieser Kooperationsform – als we-

15 Vgl. RINGLE (2004), S. 49.

16 Vgl. OELSINITZ (2003a), S. 517.

sentlich erachtet werden. Dabei wird auf die Erläuterungen des zweiten Kapitels zur zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit in virtuellen Unternehmen zurückgegriffen. Da Fähigkeiten, mithin auch organisationale Beziehungsfähigkeiten, im Zuge von Lernprozessen entwickelt werden, gehen in das fünfte Kapitel ebenfalls die im dritten Kapitel gewonnenen Erkenntnisse zur Problematik des Lernens ein.

Die im Rahmen des Resource-Based View dargestellten Merkmale der strategischen Relevanz von Ressourcen dienen im *sechsten Kapitel* dieser Arbeit als Beurteilungsmaßstab des erfolgskritischen Charakters organisationaler Beziehungsfähigkeiten in virtuellen Unternehmen. Sämtliche drei, im fünften Kapitel hergeleiteten Fähigkeiten werden hinsichtlich ihres Vermögens untersucht, den Teilnehmern virtueller Unternehmen zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu verhelfen. In das sechste Kapitel fließen nicht nur die im vierten Kapitel zusammengefassten Thesen des Resource-Based View ein. Da die strategische Relevanz von Ressourcen teilweise durch die Art ihrer Entwicklung beeinflusst wird und die Ausbildung organisationaler Fähigkeiten auf Lernprozessen beruht, erweisen sich für die im sechsten Kapitel durchgeführte Untersuchung auch die im dritten Kapitel enthaltenen Einsichten zum Lernen als bedeutend, sodass letztere bei der Analyse der strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten ebenfalls berücksichtigt werden.

Das *siebte Kapitel* thematisiert Communities of Practice als Rahmen zur Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten. Bei der Erarbeitung von Empfehlungen zur Gestaltung dieser Form von Lerngruppen spielen insbesondere die im dritten Kapitel zusammengetragenen Erkenntnisse zum Lernen eine Rolle. Bezüglich der Modellierung von Communities of Practice ist aber gleichfalls zu bedenken, dass die charakteristischen Eigenschaften virtueller Unternehmen als restriktive Bedingungen wirken, die die Spielräume bei der Gestaltung der Lerngruppen begrenzen. Insofern sind für das siebte Kapitel ebenso die im zweiten Kapitel erläuterten Charakteristika virtueller Unternehmen – hier als Restriktionen – relevant.

Neben den zuvor aufgezeigten Beziehungen der im Grundlagenteil enthaltenen Kapitel zu den Kapiteln, welche die organisationalen Beziehungsfähigkeiten thematisieren, ist zu beachten, dass sich weitere Interdependenzen innerhalb der einzelnen Kapitel zu den organisationalen Beziehungsfähigkeiten ergeben, auf die an dieser Stelle nicht eingegangen wird, da das Verständnis dieser Beziehungen die vorherige Lektüre der entsprechenden Kapitel erfordert.

Die sich anschließende Schlussbetrachtung im *achten Kapitel* enthält eine Zusammenfassung der wesentlichen Untersuchungsergebnisse dieser Arbeit sowie eine Einschätzung des künftigen Forschungsbedarfs.

Abb. 1 verdeutlicht den zuvor erläuterten Ablauf der in dieser Arbeit durchgeführten Untersuchung, wobei die erörterten Beziehungen zwischen den einzelnen Kapiteln durch Pfeile symbolisiert werden.

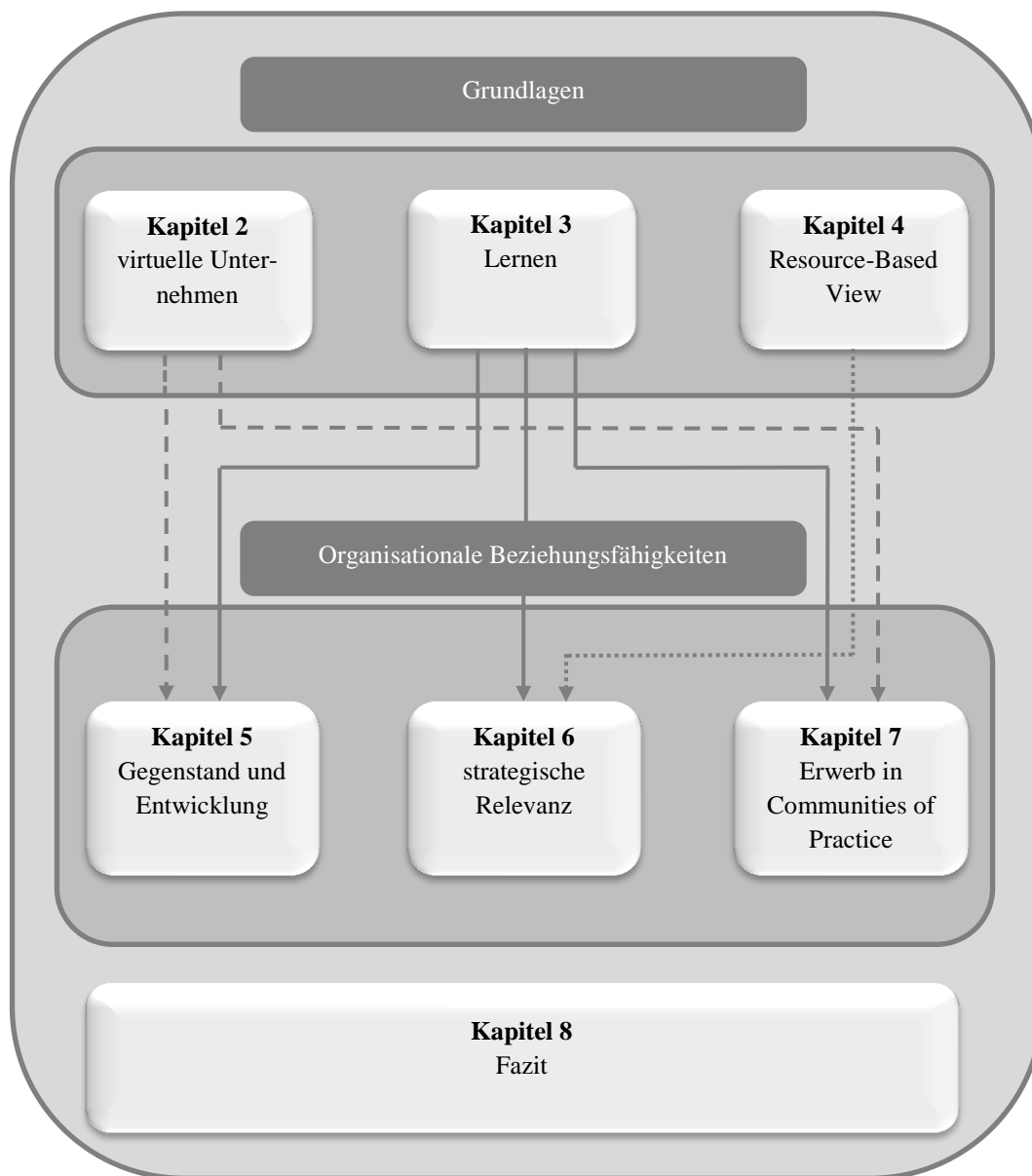


Abb. 1: Gang der Untersuchung¹⁷

2. Virtuelle Unternehmen

2.1 Einführung in das zweite Kapitel

Ein zunehmender und intensiver Wandel der Umfeldbedingungen¹⁸ zwingt viele Unternehmen dazu, nach strategischen Handlungsoptionen zu suchen, mit deren Hilfe sie ihre langfristige Existenz sichern können¹⁹. Verkürzte Produktlebenszyklen und häufig wechselnde Kundenpräferenzen bedingen die permanente Entwicklung neuen Wissens in sich verringernden Zeit-

¹⁷ Quelle: eigene Darstellung.

¹⁸ Vgl. im Einzelnen Kapitel 2.3.

¹⁹ Vgl. Kapitel 1.1.

abständen – Anforderungen, denen ein Unternehmen allein kaum gerecht werden kann. Viele Unternehmen sehen die Lösung dieses Problems in einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit²⁰. Die in der Folge gegründeten Unternehmenskooperationen treten unter diversen Bezeichnungen, etwa als strategische Allianzen, Joint Ventures oder Netzwerke, in Erscheinung²¹. Zu den neuesten Formen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit zählen die sog. *virtuellen Unternehmen*, die in der wissenschaftlichen Diskussion häufig als Antwort auf die Anforderungen eines sich stetig verändernden Unternehmensumfelds angesehen werden²². Im vorliegenden Kapitel wird der Frage nachgegangen, ob virtuelle Unternehmen tatsächlich in der Lage sind, den Herausforderungen eines im Wandel begriffenen Unternehmensumfelds effektiv zu begegnen. Zur Beantwortung dieser Fragestellung werden zunächst der Gegenstand virtueller Unternehmen, ihre historische Entwicklung sowie die Charakteristika dieser Kooperationsform aufgezeigt (Kapitel 2.2). Weiterhin wird mit dem Kontextwandel ein wesentlicher Entstehungsgrund virtueller Unternehmen beleuchtet (Kapitel 2.3). Eine Betrachtung der besonderen Eignung dieser Kooperationsform, in einem dynamischen Wettbewerb zu bestehen, folgt den Darstellungen zur Entstehungsursache virtueller Unternehmen (Kapitel 2.4). Die Erläuterung virtueller Unternehmen wird durch eine Betrachtung der Koordination dieser spezifischen Kooperationsform ergänzt (Kapitel 2.5). Abschließend werden die wesentlichen Ergebnisse des zweiten Kapitels zusammengefasst (Kapitel 2.6).

2.2 Gegenstand, Entwicklung und Charakteristika virtueller Unternehmen

Das Konzept virtueller Unternehmen wurde zu Beginn der 1990er Jahre von DAVIDOW/MALONE²³ in die wissenschaftliche Diskussion eingeführt²⁴. In den folgenden Jahren erfuhren virtuelle Unternehmen eine zunehmende Popularität, die bis heute anhält²⁵.

Der Begriff „virtuell“ verweist auf eine Sache, die lediglich *dem Anschein nach* vorhanden ist, die aber der Möglichkeit nach tatsächlich existieren könnte²⁶. Ein virtuelles Unternehmen erweckt dementsprechend den Anschein, ein Unternehmen traditioneller Prägung zu sein²⁷, stellt jedoch in Wirklichkeit eine *spezifische Form der Unternehmenskooperation* dar²⁸, die mehrere rechtlich selbständige Unternehmen umfasst²⁹.

20 Vgl. Kapitel 1.1.

21 Vgl. MORSCHETT (2003), S. 389.

22 Vgl. dazu im Einzelnen Kapitel 2.4.

23 Vgl. DAVIDOW/MALONE (1992).

24 Vgl. GARRECHT (1998), S. 105.

25 Vgl. dazu die im Folgenden genannten Literaturhinweise zu virtuellen Unternehmen.

26 Vgl. WÜTHRICH/PHILIPP (1998), S. 203, sowie SCHOLZ (1996), S. 204. Eine Systematik zur Abgrenzung des Begriffs „virtuell“ von konträren Bezeichnungen einerseits sowie von verwandten Begriffen andererseits findet sich bei GARRECHT (1998), S. 108.

27 Vgl. HANSMANN (2001), S. 271.

28 Vgl. SYDOW (1996), S. 10.

29 Vgl. HANSMANN/RINGLE (2006), S. 96, RINGLE (2004), S. 29, SCHERM/SÜSS (2001), S. 36, sowie REIß (1996a), S. 10.

Virtuelle Unternehmen verzichten auf den institutionellen Rahmen herkömmlicher Unternehmen³⁰. So verfügen derartige Unternehmenskooperationen weder über ein gemeinsames juristisches Dach³¹ noch über eine gemeinsame Verwaltung³² oder umfassende Vertragswerke³³, die die Kooperationsbeziehungen reglementieren³⁴. Weiterhin existieren keine zentralen Managementfunktionen zur Steuerung des virtuellen Unternehmens³⁵. Ermöglicht wird eine derartige „institutionale Entkoppelung“³⁶ durch die Ausbildung vertrauensvoller Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern sowie den intensiven Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien³⁷.

Virtuelle Unternehmen verfolgen die *synergetische*³⁸ *Bündelung der Kompetenzen* der beteiligten Unternehmen³⁹ mit dem Ziel, eine kurzfristig auftretende *Marktchance*⁴⁰ in Form eines konkreten Kundenauftrags⁴¹ wahrnehmen zu können, die ein Unternehmen allein aufgrund mangelnder Kompetenzen nicht nutzen könnte⁴². Bei den Kompetenzen, die in die virtuellen Unternehmen eingebracht werden, handelt es sich in erster Linie um die *Kernkompetenzen*⁴³ der kooperierenden Unternehmen⁴⁴. Die Option, verschiedene Kompetenzkombinationen realisieren zu können, versetzt virtuelle Unternehmen in die Lage, ein kundenindividuelles Produkt herzustellen⁴⁵ und gleichzeitig eine schnelle Auftragsbearbeitung zu gewährleisten⁴⁶. Kundenbedürfnisse können sowohl in inhaltlicher als auch in zeitlicher Hinsicht passgenau

-
- 30 Vgl. WÜTHRICH/PHILIPP (1998), S. 204, REIß (1996a), S. 10-11, MERTENS/FAISST (1995), S. 62, sowie KLEIN (1994), S. 309.
- 31 In dem Fehlen dieses gemeinsamen juristischen Daches sehen KEMMNER/GILLESSEN (2000), S. 12-13, auch einen Ausdruck der rechtlichen Unabhängigkeit der Kooperationspartner.
- 32 Vgl. SCHOLZ (1996), S. 208. Vgl. dazu im Einzelnen auch REIß (1996a), S. 10-11.
- 33 Vgl. BÜSCHKEN (1999), S. 779.
- 34 Angesichts der auf ein Mindestmaß beschränkten juristischen Ausgestaltung virtueller Unternehmen spricht ENGELHARD von einer „Minimalisierung“ der rechtlichen Basis“ [ENGELHARD (1999), S. 331; Anführungszeichen im Original].
- 35 Vgl. ARNOLD/FAISST/HÄRTLING/SIEBER (1995), S. 3.
- 36 RINGLE (2004), S. 19.
- 37 Vgl. SCHOLZ (1996), S. 208.
- 38 Vgl. MERTENS/FAISST (1997), S. 956, SCHOLZ (1996), S. 208, sowie MERTENS/FAISST (1995), S. 63.
- 39 Vgl. WÜTHRICH/PHILIPP (1998), S. 201, sowie MERTENS/FAISST (1995), S. 63.
- 40 Vgl. BÜSCHKEN (1999), S. 778, ENGELHARD (1999), S. 327, STEVEN (1999), S. 246, sowie ähnlich auch HANSMANN/RINGLE (2006), S. 96, und JURK (2003), S. 29.
- 41 Vgl. WÜTHRICH/PHILIPP (1998), S. 204.
- 42 Die Erlangung der fehlenden Kompetenzen durch Akquisitionen oder Fusionen erweist sich in der Regel als zu kostspielig, der interne Aufbau der Kompetenzen dagegen als zu zeitaufwändig. Vgl. MERTENS/FAISST (1995), S. 62.
- 43 Zum Begriff der Kernkompetenzen vgl. Kapitel 4.5.
- 44 Vgl. BÜSCHKEN (1999), S. 778, MERTENS/FAISST (1997), S. 956, MÜLLER (1997), S. 40, SCHOLZ (1996), S. 208, sowie MERTENS/FAISST (1995), S. 63.
- 45 Vgl. SCHOLZ (1996), S. 205, sowie MERTENS/FAISST (1995), S. 62. Die Individualität der Problemlösungen bezeichnet die *Variantenvielfalt* des angebotenen Produkts. Vgl. MERTENS/FAISST (1997b), S. 957.
- 46 Vgl. VAHS (2007), S. 546.

befriedigt werden⁴⁷. Diese hohe *Kundenorientierung*⁴⁸ soll den Kooperationspartnern zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile verhelfen⁴⁹.

Insgesamt präsentieren sich virtuelle Unternehmen „als flexible Netzwerke aus unabhängigen Kompetenzträgern, die sich problemspezifisch zusammensetzen und gegenüber dem Kunden trotzdem Einheitlichkeit realisieren“⁵⁰.

Das bis etwa zur Mitte der 1990er Jahre vorherrschende Konzept virtueller Unternehmen beinhaltete die spontane Gründung eines Unternehmensnetzwerks zur Nutzung einer Marktchance und die anschließende Auflösung dieses Netzwerks⁵¹. Diese *virtuellen Unternehmen der ersten Generation*⁵² hatten allerdings keine dauerhaften Überlebenschancen. Schnell wurde deutlich, dass die Kooperationen mit ihrem kurzfristigen Charakter der angestrebten Kompetenzbündelung nicht effektiv Rechnung tragen konnten, weil die zeitliche Begrenzung der Zusammenarbeit der für die Kompetenzbündelung nötigen Entwicklung von Vertrauen⁵³ entgegenstand⁵⁴. Demzufolge setzte etwa in der Mitte der 1990er Jahre eine Weiterentwicklung des ursprünglichen Konzepts virtueller Unternehmen zu den sog. *virtuellen Unternehmen der zweiten Generation*⁵⁵ ein. Unter Berücksichtigung der *vertrauensbildenden* Wirkung, die eine relativ stabile Kooperationsperspektive bietet⁵⁶, wurde den virtuellen Unternehmen ein *langfristiges* Konstrukt vorgeordnet⁵⁷. Bei diesem Gebilde handelt es sich um ein interorganisationales Netzwerk, das *vor* der Konfiguration virtueller Unternehmen von potenziellen Kooperationspartnern gebildet wird⁵⁸. Aus diesem interorganisationalen Netzwerk rekrutieren sich die Mitglieder der einzelnen virtuellen Unternehmen⁵⁹ jeweils im Falle eines eingehenden Kundenauftrags⁶⁰.

47 Vgl. MÜLLER-STEWENS (1997), S. 32.

48 Vgl. HANSMANN/RINGLE (2006), S. 100.

49 Vgl. MEFFERT (1999c), S. 495.

50 SCHOLZ (2000), S. 410. Zum einheitlichen Marktauftritt virtueller Unternehmen vgl. die Ausführungen weiter unten in diesem Kapitel.

51 Vgl. MERTENS/FAISST (1995), S. 62.

52 Vgl. THORANT (2010), S. 7.

53 Zum Einfluss des Vertrauens auf die Kompetenzbündelung vgl. Kapitel 5.4.5.

54 Vgl. SYDOW (1996), S. 12, welcher vermutet, dass der temporäre Charakter virtueller Unternehmen die Vertrauensbildung in dieser Kooperation erschwert. Zur Bedeutung des Vertrauens für virtuelle Unternehmen vgl. auch die Ausführungen an späterer Stelle dieses Kapitels.

55 Vgl. ZELEWSKI (2011), S. 12.

56 Vgl. FLADNITZER (2006), S. 161, sowie REIB/BECK (1995), S. 54 und 56-57. Zum Einfluss einer langfristigen Kooperationsperspektive auf die Vertrauensbildung vgl. auch Kapitel 5.4.6.3.

57 REIB leitet die notwendige Einführung einer langfristigen Perspektive in Verbindung mit virtuellen Unternehmen zudem aus dem Erfordernis einer *gemeinsamen Kultur* ab, die in den kurzfristig ausgerichteten virtuellen Unternehmen selbst nicht entwickelt werden könne. Vgl. REIB (1996b), S. 15. Zur Entwicklung einer Kooperationskultur virtueller Unternehmen vgl. ausführlich Kapitel 5.5.

58 Vgl. JURK (2003), S. 28.

59 Vgl. RINGLE (2004), S. 29, sowie ähnlich auch schon REIB (1996a), S. 12.

60 Zur Evolution virtueller Unternehmen der zweiten Generation vgl. REIB/BECK (1995), S. 55-57, welche zwei verschiedene Vorschläge zur Einführung eines relativ stabilen Elements unterbreiten. Darunter befindet sich ein dauerhaftes Netzwerk, das „die Rahmenbedingungen für konkrete Kooperationsvorhaben“ [REIB/BECK (1995), S. 57] zur Verfügung stellt. Im Jahr 1996 beschreibt SYDOW ein virtuelles Unternehmen als ein dynamisches Netzwerk, das „in einen größeren Netzwerkzusammenhang von Unternehmungen“

Wenn heute der Begriff des virtuellen Unternehmens fällt, so ist damit in der Regel ein temporäres Netzwerk mit den zuvor beschriebenen Eigenschaften gemeint, das im Gegensatz zu den ersten virtuellen Unternehmen auf einem langfristig angelegten Netzwerk – hier als *langfristiges Beziehungsnetzwerk* bezeichnet – basiert, das über den reinen Projektbezug des virtuellen Unternehmens selbst hinausgeht⁶¹.

Neben den bereits dargestellten Attributen verfügen virtuelle Unternehmen über weitere Charakteristika, die im Folgenden erörtert werden. Zunächst weisen virtuelle Unternehmen Merkmale auf, die für sämtliche Unternehmenskooperationen typisch sind. Dazu gehört die bereits angeführte⁶² *rechtliche Selbständigkeit* der Teilnehmer⁶³. Die Frage nach der *wirtschaftlichen Selbständigkeit* der Mitglieder einer Unternehmenskooperation wird in der einschlägigen Literatur unterschiedlich beantwortet. Wechselseitige Abhängigkeiten ergeben sich in einer Kooperation unbestritten aus dem Umstand, dass die Kooperationspartner im Hinblick auf die Realisierung des Kooperationsziels die Hilfe der jeweils anderen an der Zusammenarbeit beteiligten Unternehmen benötigen⁶⁴, wodurch eine Abstimmung der Entscheidungen und Aktivitäten impliziert wird⁶⁵. Inwieweit durch diesen Abstimmungsbedarf allerdings die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Kooperationspartner berührt wird, ist strittig. Teilweise wird vor dem Hintergrund des *Koordinationsbedarfs* die Ansicht geäußert, dass die wirtschaftliche Selbständigkeit in jedem Fall in den durch die Kooperation erfassten Bereichen beschränkt werde⁶⁶. Vertreter dieser Richtung sehen offenbar bereits durch die Notwendigkeit einer Koordination die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Kooperationspartner beschnitten. Eine andere Antwort auf die Frage nach der wirtschaftlichen Abhängigkeit ergibt sich, wenn der Fokus auf die *Existenzerhaltung* der kooperierenden Unternehmen gerichtet wird. KEMM-

gen“ [SYDOW (1996), S. 11] eingebettet sei, aus dem die Mitglieder der virtuellen Unternehmen rekrutiert würden. Vgl. SYDOW (1996), S. 11. Auch REIB (1996a), S. 12, ordnet virtuellen Unternehmen eine Vorstufe zu, welche die Form eines *Pools an Kooperationskandidaten* annimmt, aus dem die Teilnehmer der virtuellen Unternehmen hervorgehen. 1998 schildern WÜTHRICH/PHILIPP das Praxisbeispiel eines virtuellen Unternehmens, bei dem sich Unternehmen im Fall eines Kundenauftrags temporär zu einer Kooperation zusammenschlossen, wobei die Kooperationspartner aus einem *längerfristig* angelegten Netzwerk stammten, was den innovativen Charakter dieses virtuellen Unternehmens ausmachte. Vgl. WÜTHRICH/PHILIPP (1998), S. 202.

61 Vgl. RINGLE (2004), S. 35.

62 Vgl. die Ausführungen weiter oben in diesem Kapitel.

63 Vgl. auch BENKHOFF/LAUMANN/HOTH (2011a), S. 35, PIETSCHMANN (2011), S. 74, KEMMNER/GILLESSEN (2000), S. 12, LEMKEN/CREMERS (1999), S. 2 (nach eigener Paginierung), sowie MERTENS/FAISST (1997a), S. 102. Zur rechtlichen Selbständigkeit der Kooperationspartner als charakteristischer Eigenschaft von Unternehmenskooperationen vgl. MORSCHETT (2003), S. 390, ZENTES/MORSCHETT (2003), S. 52, SELL (2002), S. 3, FRIESE (1998), S. 60, HAUSSMANN (1997), S. 461, PERLITZ (1997), S. 443, STÜDLEIN (1997), S. 55, WELGE/AL-LAHAM (1997), S. 555, sowie IHRIG (1991), S. 29.

64 Vgl. WEBER/WALSH (1994), S. 26. In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff *Co-destiny* benutzt. Vgl. BEA/JÄGLE (2002), S. 363. Mit Blick auf die typischerweise in einer Unternehmenskooperation auftretenden Interdependenzen der beschriebenen Art bezeichnet GREMMINGER Situationen, in denen die Zielerreichung eines Individuums von der parallelen Zielrealisierung eines anderen Individuums abhängt, als „**kooperative** Situationen“ [GREMMINGER (1995), S. 51; Hervorhebung im Original].

65 Vgl. JUSTUS (1999), S. 23, sowie SCHAPER-RINKEL (1998), S. 21-22.

66 Vgl. WEIBENFELS (2007), S. 40, BRUHN (2003), S. 1188, BUCHNER (2003), S. 40, PERLITZ (2004), S. 517, SCHICKEL (1999), S. 84, sowie LUTZ (1993), S. 45. Eine wirtschaftliche Interdependenz der Kooperationspartner sieht weiterhin auch BOGENSTAHL (2012), S. 59, als gegeben an.

NER/GILLESSEN sind der Auffassung, dass die wirtschaftliche Unabhängigkeit von Kooperationspartnern nicht bedroht sei, sofern die im Rahmen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit durchgeführten Aktivitäten im Falle ihres Misserfolges die wirtschaftliche Existenz der Partnerunternehmen nicht gefährdeten⁶⁷. Bezugnehmend auf die vermutlich aus einem solchen Fehlschlag resultierende Trennung der Kooperationspartner verweist SCHAPER-RINKEL in diesem Zusammenhang auf die „Reversibilität der Kooperationsentscheidung“⁶⁸ als Indikator der wirtschaftlichen Unabhängigkeit. Unter dem Aspekt der Existenzerhaltung ist eine wirtschaftliche Abhängigkeit von Kooperationspartnern nicht grundsätzlich gegeben.

Im Falle virtueller Unternehmen sollen die angestrebten nachhaltigen Wettbewerbsvorteile mit Hilfe gebündelter Kompetenzen erlangt werden. Die Bearbeitung eines Kundenauftrags kann nicht durch ein Unternehmen allein erfolgen, sondern erfordert die Beteiligung aller relevanten Kompetenzträger – ein Sachverhalt, der offensichtlich eine Koordination der Bündlungsaktivitäten erfordert, wodurch in jedem Fall eine Interdependenz der Partnerunternehmen resultiert⁶⁹. KEMMNER/GILLESSEN verweisen in diesem Zusammenhang auf die „wirtschaftliche[n] Verflechtungen“⁷⁰ der Mitglieder virtueller Unternehmen, die sich bei der Bearbeitung einer gemeinsamen Marktaufgabe zwangsläufig einstellten. Allerdings könne von einer wirtschaftlichen *Abhängigkeit* im Falle virtueller Unternehmen dennoch nicht die Rede sein, weil in dieser Kooperationsform überwiegend Projekte durchgeführt würden, die im Falle ihres Misserfolges die *Existenz* der einzelnen, an der Kooperation beteiligten Unternehmen nicht gefährdeten.

An dieser Stelle wird darauf verzichtet, die Unterschiede zwischen Verflechtungen und Abhängigkeitsbeziehungen zu diskutieren, da derartige begriffliche Nuancierungen für den vorliegenden Sachverhalt unerheblich sind. Weiterhin erfordert die Thematik der vorliegenden Arbeit auch nicht die Klärung der Frage, ob bereits die Notwendigkeit der Koordination eine wirtschaftliche Abhängigkeitsbeziehung zwischen kooperierenden Unternehmen begründet. Als Faktum wird in der vorliegenden Arbeit aber der Umstand betrachtet, dass selbst dann, wenn bei der Beurteilung der wirtschaftlichen Selbständigkeit eines Unternehmens das im Vergleich zum Koordinationsbedarf restriktivere Kriterium der Existenzerhaltung angelegt wird, eine wirtschaftliche Dependenz einzelner Kooperationsteilnehmer durchaus bestehen kann⁷¹. Denkbar ist der Fall eines Unternehmens, das aufgrund seiner prekären Wettbewerbssituation auf einen Kooperationserfolg dringend angewiesen ist, um sein Überleben zu sichern⁷². In dieser Situation kann selbst unter der restriktiven Prämisse der Existenzerhaltung von einer wirtschaftlichen Abhängigkeit ausgegangen werden⁷³. Da die in virtuellen Unternehmen durchgeführten Projekte nicht per definitionem in ihrer strategischen Bedeutung für die Kooperationsmitglieder beschränkt sind, besteht kein Grund, die Möglichkeit einer wirt-

67 Vgl. KEMMNER/GILLESSEN (2000), S. 13.

68 SCHAPER-RINKEL (1998), S. 22.

69 BAUER bezeichnet den beschriebenen Sachverhalt als „[p]roduktive Abhängigkeit“ [BAUER (2001), S. 34].

70 KEMMNER/GILLESSEN (2000), S. 13.

71 Auch WEIßENFELS (2007), S. 41, hält eine wirtschaftliche Abhängigkeit von Kooperationsmitgliedern in Einzelfällen für möglich.

72 Diese Möglichkeit räumt auch OLIVER (1990), S. 241, ein.

73 Ähnlich verweist auch HAMEL (1991), S. 100, darauf, dass das Ausmaß der Dependenz eines jeden Kooperationsteilnehmers von der strategischen Bedeutung abhängt, welche die Zusammenarbeit für ihn beinhaltet.

schaftlichen Dependenz der Mitglieder virtueller Unternehmen prinzipiell auszuschließen⁷⁴. Unter diesem Aspekt kann die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Mitglieder virtueller Unternehmen *nicht grundsätzlich* festgestellt werden. Vielmehr ist die Frage nach der wirtschaftlichen Selbständigkeit fallweise zu prüfen.

Über die dargestellten, allgemeinen Kooperationsmerkmale hinaus weisen virtuelle Unternehmen weitere Eigenschaften auf, die für diese konkrete Ausprägung einer Unternehmenskooperation typisch sind. Dazu gehört insbesondere die *spezifische Struktur* der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, die der Realisierung des Ziels virtueller Unternehmen Rechnung trägt. Eine Vielzahl von Kompetenzkombinationen, mit deren Hilfe nachhaltige Wettbewerbsvorteile begründet werden sollen, wird durch das im Zeitablauf relativ stabile, *langfristige Beziehungsnetzwerk* ermöglicht, in dem eine große Zahl von Kompetenzträgern zusammengeschlossen ist, auf die im Falle einer sich bietenden Marktchance zugegriffen werden kann. Zur Bearbeitung eines konkreten Kundenauftrags werden aus dem langfristigen Beziehungsnetzwerk jene Mitglieder zu einem virtuellen Unternehmen zusammengeführt, die über die zur Auftragserfüllung notwendigen Kompetenzen verfügen⁷⁵. Als wünschenswert ist vor diesem Hintergrund eine hohe Zahl von Netzwerkmitgliedern anzusehen, denn je mehr Mitglieder das langfristige Beziehungsnetzwerk umfasst, desto eher ist zu anzunehmen, dass im Bedarfsfall die „Best-in-class“-Partner⁷⁶ für die Gründung des entsprechenden virtuellen Unternehmens rekrutiert werden können⁷⁷. Damit jederzeit fehlende Kompetenzen ergänzt werden können, sollte das langfristige Beziehungsnetzwerk neuen Mitgliedern offenstehen⁷⁸. Im Gegensatz zum langfristigen Beziehungsnetzwerk sind die *virtuellen Unternehmen* selbst temporärer Natur⁷⁹. Die Dauer eines konkreten virtuellen Unternehmens entspricht jener Zeitspanne, welche die Kooperationspartner benötigen, um den jeweiligen Kundenauftrag zu bearbeiten⁸⁰. Damit ist der zeitliche Bestand eines virtuellen Unternehmens *auftragsgebunden*. Nach Abschluss der Auftragsbearbeitung wird das virtuelle Unternehmen aufgelöst. Erfolgt der nächste Kun-

74 Vgl. dazu auch HEINZE/TRAPP/WÖLK/KRAUSE/SCHERMESSER (2007), S. 22, welche zumindest die Möglichkeit einer *partiellen* wirtschaftlichen Abhängigkeit der Mitglieder virtueller Unternehmen einräumen.

75 REIB bezeichnet die Möglichkeit, nur die am besten geeigneten Unternehmen für die Bearbeitung eines Kundenauftrags zu rekrutieren, als das „netzwerkeigene Dream Team-Prinzip der Kompetenzkonfiguration“ [REIB (1996b), S. 13]. Die Initiierung der virtuellen Unternehmen kann von einem sog. *Broker* wahrgenommen werden. Dabei handelt es sich um eine Person, die die Anforderungen eines Kundenauftrags mit den im langfristigen Beziehungsnetzwerk zur Verfügung stehenden Kompetenzen abgleicht und aus den passenden Kompetenzträgern ein virtuelles Unternehmen zusammenstellt. Vgl. KEMMNER/GILLESSEN (2000), S. 21. Zu dieser und weiteren möglichen Rollen auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks vgl. Kapitel 2.5.

76 RINGLE (2004), S. 36. Allerdings nimmt mit steigender Anzahl der Mitglieder des langfristigen Beziehungsnetzwerks auch die Gefahr von Reibungsverlusten aufgrund unterschiedlicher kultureller Hintergründe der Netzwerkmitglieder zu. Aus diesem Grund werden für das langfristige Beziehungsnetzwerk häufig Unternehmen angeworben, die ausschließlich aus einer bestimmten Region stammen. Vgl. JURK (2003), S. 28. Zum Einfluss der Kultur auf die Zusammenarbeit in virtuellen Unternehmen vgl. im Einzelnen Kapitel 5.5.2.2. Weiterhin kann sich eine hohe Mitgliederzahl negativ auf die Vertrauensbildung auswirken. Vgl. Kapitel 5.4.6.3.1.

77 Vgl. RINGLE (2004), S. 36.

78 Vgl. HANSMANN/RINGLE (2006), S. 96, sowie RINGLE (2004), S. 29.

79 Vgl. RINGLE (2004), S. 29, sowie JURK (2003), S. 29.

80 Vgl. RINGLE (2004), S. 37, sowie MÜLLER-STEWENS (1997), S. 33.

den Auftrag, so wird – entsprechend den benötigten Kompetenzen – ein neues virtuelles Unternehmen konfiguriert.

Die Struktur sowie die Arbeitsweise virtueller Unternehmen verdeutlicht Abb. 2.

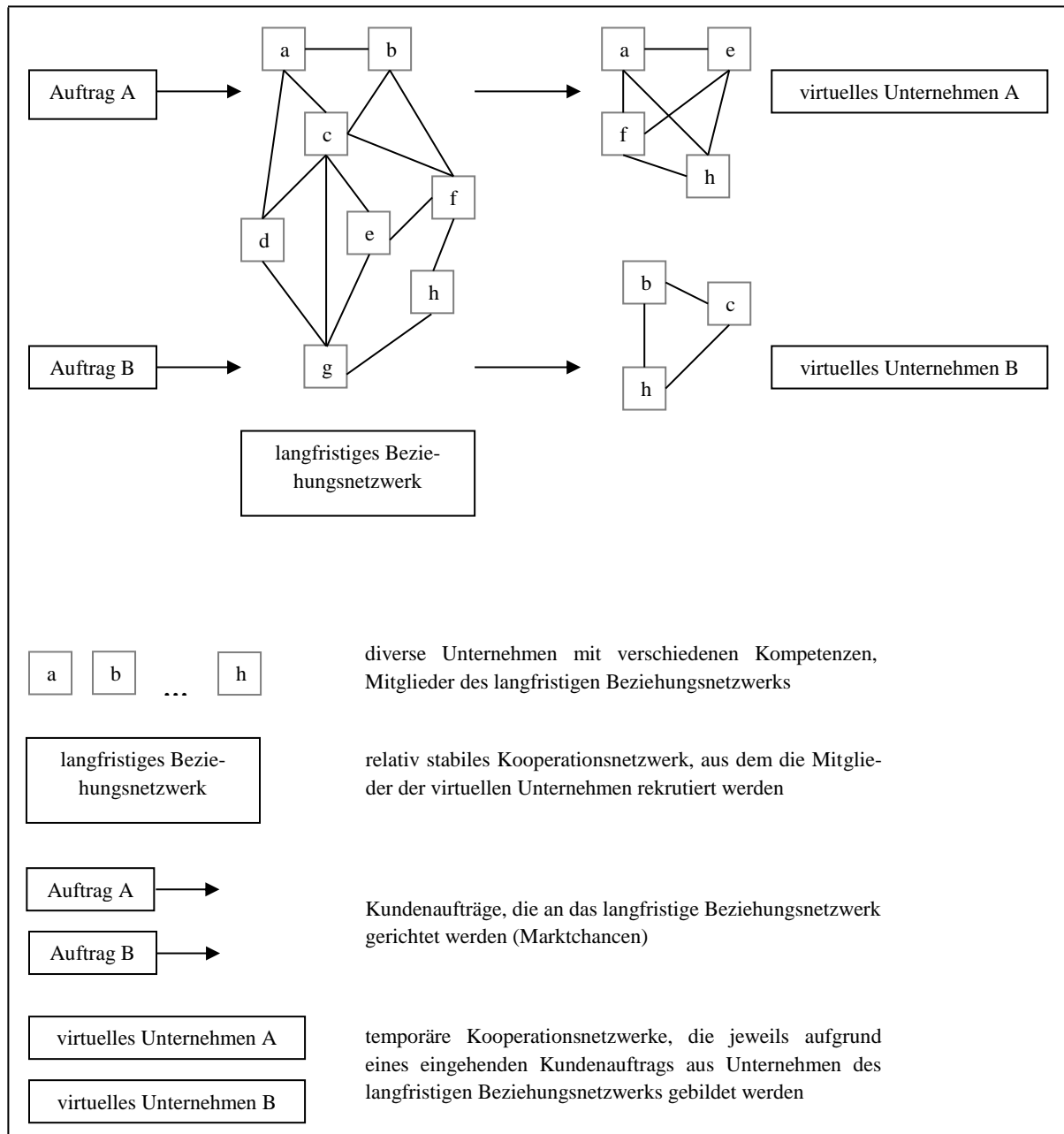


Abb. 2: Struktur und Arbeitsweise virtueller Unternehmen⁸¹

Die Aufteilung der im Rahmen eines Kundenauftrags durchzuführenden Teilaktivitäten auf die Mitglieder eines virtuellen Unternehmens wird nicht durch eine übergeordnete Instanz vorgenommen, da virtuelle Unternehmen durch die *Abwesenheit hierarchischer Strukturen*

81 Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an SCHUH (1997), S. 302.

gekennzeichnet sind⁸². Die Kooperationspartner agieren gleichberechtigt⁸³ und steuern demzufolge die Aktivitäten in den virtuellen Unternehmen nach dem Prinzip der *Selbstorganisation*⁸⁴.

Virtuelle Unternehmen sind durch einen hohen *Kommunikationsbedarf* gekennzeichnet⁸⁵, der aus der dezentralen Struktur der Kooperation⁸⁶ sowie insbesondere auch aus der angestrebten Kompetenzbündelung der Kooperationspartner folgt⁸⁷. Gemäß dem Prinzip der Kompetenzbündelung werden Kundenaufträge segmentiert und die entstandenen Teilaufträge an ver-

82 Vgl. BENKHOFF/LAUMANN/HOTH (2011a), S. 36, HELD/HERZNER/RIEDL (2009), S. 17, HEINZE/TRAPP/WÖLK/KRAUSE/SCHERMESSER (2007), S. 22, FLADNITZER (2006), S. 137, BEA/JÄGLE (2002), S. 363, BECKER (2001), S. 6, LANGE (2001), S. 51, sowie JÖRGES/SÜSS (2000), S. 79, GILBERT (1999), S. 30, und SCHRÄDER (1996), S. 85, stellen ebenfalls den heterarchischen Charakter virtueller Unternehmen fest. Auch REIß verweist auf den heterarchischen Charakter dieser Kooperationsform [vgl. REIß (2006), S. 71] und betont: „Eine [...] Führung über die Grenzen selbständiger Mitgliedsunternehmen hinweg stellt in virtuellen Unternehmen [...] die Ausnahme dar“ [REIß (2006), S. 70]. Eine ähnliche Auffassung vertritt auch HANSMANN (2001), S. 273, der darauf hinweist, dass es im Rahmen virtueller Unternehmen keine hierarchischen Strukturen, wie etwa Personen gäbe, die mit Weisungsbefugnissen ausgestattet seien. HANSMANN begründet seine Einschätzung allerdings mit der aus seiner Sicht bestehenden rechtlichen *und* wirtschaftlichen Selbständigkeit der Partnerunternehmen. Zur Problematik der wirtschaftlichen Unabhängigkeit der Mitglieder virtueller Unternehmen vgl. die Erörterungen an früherer Stelle dieses Kapitels. Dagegen argumentieren JÄRISCH/PREISSLER/ROEHL (2001), S. 106, mit der Funktionalität heterarchischer Strukturen, wenn sie darauf verweisen, dass hierarchische Strukturen für virtuelle Unternehmen wenig geeignet seien, da lange Entscheidungswege und Entscheidungsdauern sich negativ auf die Flexibilität der Kooperation auswirkten. Zur strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen vgl. Kapitel 2.4.2.

83 Vgl. FLADNITZER (2006), S. 132, REIß (2006), S. 69, sowie MÜLLER-STEWENS (1997), S. 33. MÜLLER-STEWENS leitet die Gleichberechtigung der Partner virtueller Unternehmen aus deren gegenseitigen *Abhängigkeitsbeziehungen* her. Vgl. dazu auch die Diskussion über die wirtschaftliche Selbständigkeit von Kooperationspartnern an früherer Stelle in diesem Kapitel. Die Existenz einer solchen Kausalität setzt allerdings voraus, dass alle Interdependenzen dieselbe *Intensität* aufweisen. Teilweise wird die Ansicht vertreten, dass virtuelle Unternehmen hinsichtlich der Beziehungen der Kooperationspartner in verschiedenen Ausprägungen auftreten könnten. So gehen CHILD/FAULKNER (1998), S. 122, davon aus, dass virtuelle Unternehmen die Zusammenarbeit gleichberechtigter Partner ebenso einschließen könnten wie die Führung der Kooperationsmitglieder durch ein fokales Unternehmen. In der vorliegenden Arbeit werden ausschließlich virtuelle Unternehmen betrachtet, die auf der Kooperation gleichberechtigter Partner basieren.

84 Vgl. HELD/HERZNER/RIEDL (2009), S. 16, BEA/JÄGLE (2002), S. 364, KÖSZEKI (2001), S. 26, SCHERM/SÜSS (2001), S. 36, GERPOTT/BÖHM (2000), S. 17, JÖRGES/SÜSS (2000), S. 80, GILBERT (1999), S. 30, SCHOLZ (1996), S. 208, sowie SCHRÄDER (1996), S. 91. Vgl. auch SPECHT/KAHMANN (2000), S. 61, welche die *Selbstabstimmung* als wichtiges Koordinationsinstrument virtueller Unternehmen ansehen, REIß (1996a), S. 11, der die *selbständigen Koordinationsaktivitäten* der dezentralen Einheiten in virtuellen Unternehmen betont, sowie REIß (1996b), S. 14, der in virtuellen Unternehmen das Prinzip der *Selbstabstimmung* gegeben sieht. Vgl. weiterhin auch HANSMANN (2001), S. 273, der in der überwiegenden Zahl virtueller Unternehmen – die allerdings seiner Meinung nach *vertikale* Kooperationen darstellen – ausschließlich die *Selbstabstimmung* für sinnvoll hält. Zur Selbstabstimmung als Teil der Selbstorganisation vgl. Kapitel 5.6.2.

85 Vgl. JÄRISCH/PREISSLER/ROEHL (2001), S. 109, sowie auch BECKER (2001), S. 3. Die Bedeutung, die der Kommunikation in virtuellen Unternehmen zukommt, unterstreicht BECKER mit folgender Formulierung: „Das Band, das virtuelle Organisationen zusammenschweißt und prägt, heißt Kommunikation“ [BECKER (2001), S. 3].

86 Vgl. KEMMNER/GILLESSEN (2000), S. 15.

87 Im Falle der Kompetenzbündelung entsteht der Kommunikationsbedarf aus dem mit dem Bündelungsprozess notwendigerweise verbundenen wechselseitigen Lernen der Kooperationspartner. Vgl. Kapitel 5.5.2.2.1.

schiedene Kompetenzträger delegiert. Die erbrachten Teilleistungen sind letztlich zu einer Gesamtleistung zu integrieren⁸⁸. Die beschriebenen Arbeitsabläufe werden durch den intensiven Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt⁸⁹. Derartige Technologien ermöglichen den in der Regel geographisch verteilten Mitgliedern virtueller Unternehmen⁹⁰ die Überbrückung der räumlichen Differenz⁹¹ sowie einen Informationsaustausch ohne zeitliche Verzögerungen⁹².

Die Funktionsfähigkeit virtueller Unternehmen, d. h. ihr Vermögen, Kompetenzen zwecks gemeinsamer Auftragsbearbeitung zu bündeln, gründet sich in besonderem Maße auf das in der Unternehmenskooperation herrschende *Vertrauen*⁹³. Die Entwicklung vertrauensvoller Beziehungen erweist sich als notwendig, weil virtuelle Unternehmen auf aufwändige Vertragswerke verzichten⁹⁴, in denen die Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern rechtlich verpflichtend geregelt werden könnten⁹⁵, gleichzeitig aber der Austausch strategisch relevanten Wissens forciert wird⁹⁶. Der Verzicht auf umfassende vertragliche Absicherungen⁹⁷ und die

88 Vgl. GÜNES (2011), S. 951. Segmentierung und Integration werden im Rahmen der zuvor in diesem Kapitel angeführten *Selbstorganisation* der Kooperationspartner erbracht. Zur Selbstorganisationsfähigkeit vgl. Kapitel 5.6.

89 Vgl. ALBERS/BISPING/TEICHMANN/WOLF (2003), S. 10, sowie HANSMANN (2001), S. 272. JÄRISCH/PREISSLER/ROEHL sprechen in diesem Zusammenhang von dem „verstärkt mediatisierten Charakter“ [JÄRISCH/PREISSLER/ROEHL (2001), S. 106] der Kommunikation. Zu einer detaillierten Auseinandersetzung mit den Funktionen von Informations- und Kommunikationstechnologien in virtuellen Unternehmen vgl. MÜLLER (2003). Ein interessantes Beispiel für die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien im Rahmen virtueller Teams findet sich bei HOLZHÄUSER. Der Verfasser schildert den Fall eines Herstellers von Industrie-Armaturen, der zwecks Durchführung von Projekten mit Hilfe virtueller Teams eine sog. *Collaboration-Plattform* eingerichtet hat. Diese Plattform dient nicht nur dem zentralen Management sämtlicher Projektinformationen, sondern bietet darüber hinaus ein Diskussionsforum für die Teammitglieder und ermöglicht sogar die kurzfristige Initiierung von Online-Meetings. Vgl. HOLZHÄUSER (2011), S. 24. Verschiedene Ansätze zur Gestaltung von Kooperationsplattformen für virtuelle Unternehmen präsentieren darüber hinaus auch HAYKA/LANGENBERG/STARK (2010). Betrachtungen über die Bedeutung von *Social Software* für die Zusammenarbeit in virtuellen Unternehmen stellt PIETSCHMANN (2011), S. 85-92, an.

90 Vgl. BENKHOFF/LAUMANN/HOTH (2011b), S. 49, PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 421, HANSMANN (2001), S. 272, sowie JÖRGES/SÜSS, welche von der „Delokalisierung“ [JÖRGES/SÜSS (2000), S. 80] der Mitarbeiter virtueller Unternehmen sprechen.

91 Vgl. LANGE (2001), S. 52, sowie SPECHT/KAHMANN (2000), S. 56.

92 Vgl. JÄRISCH/PREISSLER/ROEHL (2001), S. 106, welche die räumliche und zeitliche neben der institutionellen Entkoppelung als grundlegende Dimensionen der Virtualisierung ansehen.

93 Vgl. HELD/HERZNER/RIEDL (2009), S. 12, FLADNITZER (2006), S. 150, SPEY (2005), S. 19, THALER (2004), S. 16, KÖSZEGI (2001), S. 14, KEMMNER/GILLESSEN (2000), S. 18, WON/LEMKEN/PIPEK (2000), S. 35, ENGELHARD (1999), S. 327, STEVEN (1999), S. 246, SYDOW (1996), S. 12, HANDY (1995), S. 44, sowie WEBER/WALSH (1994), S. 26. Dem hohen Stellenwert des Vertrauens in virtuellen Unternehmen entsprechend, bezeichnet BECKER Vertrauen als „Schlüssel zur virtuellen Organisation“ [BECKER (2001), S. 5].

94 Vgl. BÜSCHKEN (1999), S. 779, sowie JONES/BOWIE (1998), S. 275.

95 Vgl. MERTENS/FAISST (1995), S. 65.

96 Auch JÖRGES/SÜSS (2000), S. 80, verweisen auf die Notwendigkeit, Vertrauen zu entwickeln, um die erforderliche Offenlegung von Wissen zu gewährleisten. Ebenso unterstreicht BOUTY (2000), S. 50, das Erfordernis wechselseitigen Vertrauens im Rahmen eines Austausches strategischer Ressourcen. Der Begriff der strategischen Ressource entspricht dabei inhaltlich dem hier verwendeten Terminus der strategisch *relevanten* Ressource.

97 Vgl. SCHOLZ (2000), S. 415.

parallel notwendige Preisgabe wettbewerbskritischen Wissens erfordern eine Vertrauenskultur⁹⁸ in virtuellen Unternehmen⁹⁹.

Gegenüber ihren Kunden treten virtuelle Unternehmen idealerweise wie eine *Einheit* auf¹⁰⁰, wodurch „die namensgebende Virtualität“¹⁰¹ dieser Kooperationsform resultiert. Der gemeinsame Auftritt der Mitglieder eines virtuellen Unternehmens wird durch die Verwendung einer einheitlichen Marke unterstützt¹⁰². In der Praxis finden sich allerdings auch Abweichungen von dem beschriebenen Auftritt. So existieren neben dem idealtypischen Auftreten unter einer gemeinsamen Marke auch Fälle, in denen sich die Kooperationspartner sowohl unter einer gemeinsamen als auch unter der Marke eines Partnerunternehmens oder ausschließlich unter ihren eigenen Marken präsentieren¹⁰³.

Zusammenfassend können virtuelle Unternehmen wie folgt beschrieben werden¹⁰⁴:

98 Vgl. REIB (1996a), S. 12. KÖSZEGI (2001), S. 29, verweist zudem darauf, dass eine Vertrauenskultur in virtuellen Unternehmen formale Kontrollmechanismen ersetzen könne.

99 Dass das wechselseitige Vertrauen der Kooperationspartner nicht nur, wie die Ausführungen es vermuten lassen, ein gleichwertiges Surrogat für Verträge darstellt, sondern letzteren, was die Regelung des gegenseitigen Wissenstransfers angeht, sogar überlegen ist, wird in Kapitel 6.3.3.1.3.2 gezeigt. Auch BECKER (2001), S. 6, betont, dass Vertrauen nicht durch Verträge ersetzt werden könne.

100 Vgl. BENKHOFF/LAUMANN/HOTH (2011a), S. 35, HEINZE/TRAPP/WÖLK/KRAUSE/SCHERMESSER (2007), S. 19, HANSMANN/RINGLE (2006), S. 96, RINGLE (2004), S. 29, JURK (2003), S. 29, GORA/SCHIED (2001), S. 12, HANSMANN (2001), S. 272, sowie SPECHT/KAHMANN (2000), S. 56. SCHOLZ erfasst diesen einheitlichen Marktauftritt mit dem Begriff „one-face-to-the-customer“ [SCHOLZ (1999), S. 7; Anführungszeichen im Original].

101 THORANT (2010), S. 8.

102 Vgl. RINGLE (2004), S. 39, sowie KEMMNER/GILLESSEN (2000), S. 17. Ein Vorteil dieses Vorgehens ist beispielsweise in der Stärkung des Gemeinschaftssinns der Kooperationspartner zu sehen. Vgl. RINGLE (2004), S. 39, Fn. 101. Weiterhin wird das Zutrauen der Kunden zu der Leistungsfähigkeit der Kooperation gestärkt, sofern sich das virtuelle Unternehmen nicht als solches zu erkennen gibt. Vgl. KEMMNER/GILLESSEN (2000), S. 17. Einige Kunden befürchten, dass aus der notwendigen Aufgabenverteilung zwischen den Kooperationspartnern Reibungsverluste resultieren, die die Produktqualität oder die Termintreue beeinträchtigen. Vgl. KEMMNER/GILLESSEN (2000), S. 18. In der Folge könnte der Fall eintreten, dass Konsumenten eine Zusammenarbeit mit Einzelunternehmen vorzögen, um die mit virtuellen Unternehmen verbundenen Risiken zu vermeiden. Vgl. MEFFERT (1999c), S. 507.

103 Vgl. dazu auch die Fallstudien bei TEICHMANN/BORCHARDT (2003). Die Vorteile der Nutzung verschiedener Marken, des sog. *Co-Brandings*, bestehen in der Möglichkeit, einen positiven Imagetransfer zu realisieren. Vgl. MEFFERT (1999c), S. 511.

104 Vgl. dazu auch RINGLE (2004), S. 29, und JURK (2003), S. 29.

Bei einem virtuellen Unternehmen handelt es sich um ein zeitlich begrenztes Kooperationsnetzwerk rechtlich selbständiger und gleichberechtigter Unternehmen zur Nutzung einer kurzfristigen Marktchance, dessen Mitglieder aus einem langfristigen Beziehungsnetzwerk rekrutiert werden. Die spezifischen Kompetenzen der Mitglieder werden im Rahmen des virtuellen Unternehmens zu neuen, gemeinsamen Kompetenzen gebündelt und zur Bearbeitung eines Kundenauftrags genutzt. Die dadurch zu erzielende hohe Kundenorientierung soll den Kooperationspartnern zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile verhelfen. Ihren Kunden präsentieren sich virtuelle Unternehmen als Einheit.

Virtuelle Unternehmen verzichten auf den institutionellen Rahmen traditioneller Unternehmen zugunsten vertrauensvoller Beziehungen der Kooperationspartner. Die Aktivitäten virtueller Unternehmen folgen dem Prinzip der Selbstorganisation. Ihrem hohen Kommunikationsbedarf tragen virtuelle Unternehmen durch den intensiven Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien Rechnung.

Wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen, handelt es sich bei virtuellen Unternehmen um ein Konzept, bei dem zwei Perspektiven zu berücksichtigen sind¹⁰⁵:

- das *virtuelle Unternehmen* selbst als *temporäres* Kooperationsnetzwerk zum Zweck der Leistungserstellung, sowie
- das *langfristige Beziehungsnetzwerk* als vergleichsweise *stabiles* Netzwerk zum Zweck der Beziehungspflege, dem die Mitglieder des virtuellen Unternehmens entstammen.

In der einschlägigen Literatur ist teilweise eine von der hier vorgenommenen Einteilung abweichende begriffliche Unterscheidung zu finden¹⁰⁶. Zudem werden die beiden, zuvor angeführten Netzwerke inhaltlich nicht immer eindeutig voneinander abgegrenzt¹⁰⁷. Um Unklar-

105 Vgl. RINGLE (2004), S. 30, sowie ALBERS/BISPING/TEICHMANN/WOLF (2003), S. 8.

106 Vgl. TJADEN (2003), S. 26-27, welcher das temporäre Kooperationsnetzwerk als virtuelles Unternehmen im engeren Sinn und das langfristige Beziehungsnetzwerk als virtuelles Unternehmen im weiteren Sinn bezeichnet.

107 So ergibt sich etwa aus JURKS Ausführungen an einer Stelle seiner Arbeit, dass das *Beziehungspotenzial* als langfristige und die *aktivierten Netzwerke* als kurzfristige Komponente gemeinsam das virtuelle Unternehmen konstituieren. Vgl. JURK (2003), S. 32-33. An anderer Stelle dagegen bezieht der Verfasser den Begriff des virtuellen Unternehmens lediglich auf das temporäre Kooperationsnetzwerk. Vgl. JURK (2003), S. 29. Die nötige Trennschärfe lassen auch die Ausführungen von ALBERS/BISPING/TEICHMANN/WOLF (2003), S. 8, vermissen. So bezeichnen die Verfasser in ihrem Beitrag ein virtuelles Unternehmen zunächst als ein projektbezogenes Konstrukt, das sich aus einem Netzwerk heraus bildet. Damit nehmen sie eine Abgrenzung zwischen dem temporären virtuellen Unternehmen und dem als relativ stabil beschriebenen Netzwerk vor. Anschließend schildern die Verfasser ein virtuelles Unternehmen als ein Konstrukt mit zwei Ebenen: dem relativ stabilen Netzwerk sowie dem „eigentlichen Virtuellen Unternehme[n]“ [ALBERS/BISPING/TEICHMANN/WOLF (2003), S. 8], wobei Letzteres als zeitlich befristet betrachtet wird.

heiten zu vermeiden, wird in dieser Arbeit mit dem Begriff des virtuellen Unternehmens ausschließlich das *temporäre Kooperationsnetzwerk* bezeichnet¹⁰⁸.

Eine derartige Differenzierung ist aus verschiedenen Gründen angebracht. Das Konzept des virtuellen Unternehmens erfuh, wie zu Beginn dieses Kapitels dargelegt, Mitte der 1990er Jahre insofern eine Modifikation, als ein zusätzliches – hier als langfristiges Beziehungsnetzwerk bezeichnetes – Netzwerk in die Betrachtungen eingeführt wurde. Allerdings resultierte aus dieser konzeptionellen Veränderung *keine* grundlegende *strukturelle Variation* der virtuellen Unternehmen selbst. Insbesondere bildet das langfristige Beziehungsnetzwerk *keinen* Teil der virtuellen Unternehmen. In seiner Funktion als Basis der virtuellen Unternehmen ist das langfristige Beziehungsnetzwerk den virtuellen Unternehmen lediglich *vorgeordnet*¹⁰⁹. Dementsprechend erfolgen keine Interventionen von Mitgliedern des langfristigen Beziehungsnetzwerks in den laufenden Betrieb eines virtuellen Unternehmens, denn virtuelle Unternehmen arbeiten, wie zuvor erläutert, nach dem Prinzip der *Selbstorganisation*. Schließlich bezieht sich die Eigenschaft der *Virtualität* auf das temporäre Kooperationsnetzwerk. Das zeitlich begrenzte Netzwerk bildet den Ort der Leistungserstellung¹¹⁰ und vermittelt dem Kunden den Eindruck, die angeforderte Leistung „aus einer Hand“¹¹¹, d. h. von *einem* Unternehmen, zu erhalten. Es ist also das temporäre Kooperationsnetzwerk, das den Anschein eines traditionellen Unternehmens erweckt und infolgedessen das Attribut „virtuell“ rechtfertigt.

Unter Berücksichtigung der angeführten Aspekte erweist es sich als plausibel, als virtuelle Unternehmen lediglich die temporären Kooperationsnetzwerke zu bezeichnen, die unter Rückgriff auf die Mitglieder des langfristigen Beziehungsnetzwerks gebildet werden¹¹².

Tab. 1 fasst die Charakteristika virtueller Unternehmen zusammen.

108 Entsprechende Definitionen virtueller Unternehmen finden sich bei HELD/HERZNER/RIEDL (2009), S. 13, HANSMANN/RINGLE (2006), S. 96, RINGLE (2004), S. 29 und S. 30, THALER (2004), S. 5, LANGE (2001), S. 55-56, sowie KEMMER/GILLESSEN (2000), S. 19.

109 Vgl. ähnlich LANGE (2001), S. 55. REIB (1996a), S. 12, beschreibt das hier als langfristiges Beziehungsnetzwerk bezeichnete Netzwerk als *Vorstufe* der temporären Kooperationsnetzwerke. Ähnlich sehen auch REIB/BECK (1995), S. 56-57, in dem hier als langfristiges Beziehungsnetzwerk betitelten Netzwerk ein Konstrukt, das die notwendigen *Rahmenbedingungen* für virtuelle Netzwerke schafft.

110 Ähnlich verweist THALER (2004), S. 5, darauf, dass bei der Bearbeitung eines Projektes durch ein virtuelles Unternehmen *keine Wertschöpfung durch das langfristige Beziehungsnetzwerk* – von THALER als *Pool* bezeichnet – stattfindet.

111 KLEIN (1994), S. 309.

112 GERPOTT/BÖHM räumen zwar ein, dass sich „eine stabile Plattform etablieren [können], die als erweitertes virtuelles Unternehmen eine weitgehend spontane, aufgabenspezifische Neuvernetzung erlaubt“ [GERPOTT/BÖHM (2000), S. 24], betonen aber entsprechend der hier präsentierten Begriffsauffassung, dass „[d]as eigentliche virtuelle Unternehmen [...] nur aus der Teilmenge [...] der stabilen Plattform“ [GERPOTT/BÖHM (2000), S. 24-25] bestehe.

Merkmal	Ausprägung in virtuellen Unternehmen
Ziel	Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch eine hohe Kundenorientierung, d. h. durch eine schnelle und individualisierte Auftragsbearbeitung
Art der Zielrealisierung	Kompetenzbündelung
Struktur	temporäres Kooperationsnetzwerk, dessen Mitglieder aus einem langfristigen Beziehungsnetzwerk rekrutiert werden
Arbeitsweise	<ul style="list-style-type: none"> • Gründung eines virtuellen Unternehmens im Falle eines Kundenauftrags mit Angehörigen des langfristigen Beziehungsnetzwerks • Auflösung dieser Zusammenarbeit nach Beendigung der Auftragsbearbeitung • Konfiguration eines neuen virtuellen Unternehmens mit Mitgliedern des langfristigen Beziehungsnetzwerks im Falle eines Folgeauftrags
Dauer der Zusammenarbeit	auftragsgebunden
Autonomie der Kooperationspartner	rechtlich selbständig; wirtschaftliche Selbständigkeit nicht pauschal beurteilbar
Ordnungsprinzip	Heterarchie
Marktauftritt	einheitlich
Organisationsprinzip	Selbstorganisation
Formalisierungsgrad ¹¹³	niedrig; keine Institutionalisierung unternehmerischer Funktionen, Verzicht auf aufwändige Verträge, Zusammenarbeit auf der Basis von Vertrauen
Kommunikation	hoher Kommunikationsbedarf, Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien

Tab. 1: Charakteristika virtueller Unternehmen¹¹⁴

2.3 Motivation der Entstehung virtueller Unternehmen – Kontextwandel

Betrachtet man die Veränderungen, die sich im Umfeld von Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit eingestellt haben, so lassen sich die fortschreitende Globalisierung, ein verändertes Abnehmerverhalten sowie die Einführung von Innovationen im Bereich der Informati-

113 Der Formalisierungsgrad gibt Auskunft über die Art und Weise der Vereinbarungen, die Kooperationspartner hinsichtlich ihrer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit treffen. Sofern, wie bei virtuellen Unternehmen, keine Institutionenbildung erfolgt und keine Verträge geschlossen werden, liegt ein niedriger Formalisierungsgrad vor. Vgl. HAGENHOFF (2004), S. 12. Einen geringen Formalisierungsgrad virtueller Unternehmen konstatiert auch BAUER (2001), S. 30.

114 Quelle: eigene Darstellung.

ons- und Kommunikationstechnologien als wesentliche Merkmale des Kontextwandels nennen¹¹⁵.

Im Zuge der zunehmenden Globalisierung und des damit verbundenen Eintritts neuer Wettbewerber in angestammte Märkte¹¹⁶ sehen sich viele Unternehmen mit einer Intensivierung des Wettbewerbs konfrontiert. Häufig stellen die neuen Konkurrenten ihre Produkte zu erheblich geringeren Produktionskosten her als die etablierten Anbieter¹¹⁷ und setzen damit letztere unter einen verschärften *Kostendruck*¹¹⁸.

Die Ansprüche der Kunden an die *Qualität* der Produkte haben sich ebenfalls gewandelt. Die Abnehmer geben sich nicht mehr mit standardisierten Angeboten zufrieden, sondern erwarten *individuell gestaltete Leistungen*¹¹⁹. Auch die *Zeit* tritt im Rahmen des veränderten Abnehmerverhaltens in den Vordergrund¹²⁰. So fordern die Kunden eine *kurzfristige Erfüllung ihrer Wünsche*¹²¹. Zudem ist ein immer *schnellerer Wechsel der Konsumentenpräferenzen* festzustellen, der mit einer sinkenden Loyalität der Kunden gegenüber den Anbietern einhergeht¹²².

Die beschriebenen Umfeldveränderungen rücken die Faktoren Kosten, Qualität und Zeit in den Vordergrund¹²³. Die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile erfordert die Bedienung dieser *strategischen Erfolgsfaktoren*¹²⁴. Kosten, Qualität und Zeit stellen Aspekte dar, deren Berücksichtigung letztlich zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit führt¹²⁵. Damit entspricht die Erfüllung der durch die strategischen Erfolgsfaktoren vorgegebenen Bedingungen einer *kundenorientierten Unternehmensführung*¹²⁶.

Begleitet werden die geschilderten Aspekte des Wandels von der rasch voranschreitenden Entwicklung der *Informations- und Kommunikationstechnologie*. Auf der einen Seite stellt dieser technologische Fortschritt aufgrund der aus ihm resultierenden Innovationsdynamik eine neue Herausforderung für Unternehmen dar¹²⁷. Auf der anderen Seite eröffnen sich durch die Neuerungen in diesem Bereich aber auch Gestaltungsspielräume für die arbeitsteilige Leistungserstellung.

115 Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 2-3.

116 Vgl. SCHOLZ (2000), S. 409.

117 Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 2.

118 Vgl. WRONA/SHELL (2003), S. 312, sowie SIEBERT (1999), S. 21.

119 Vgl. BEA/JÄGLE (2002), S. 362, sowie SCHOLZ (2000), S. 410. Bereits BULLINGER/BRETTREICH-TEICHMANN/FRÖSCHLE stellen eine „Individualisierungstendenz“ [BULLINGER/BRETTREICH-TEICHMANN/FRÖSCHLE (1995), S. 18] fest.

120 Vgl. ähnlich WALTERMANN (1994), S. 550.

121 Vgl. SIEBERT (1999), S. 18.

122 Vgl. MEFFERT (1999a), S. 17.

123 Vgl. BOGASCHESKY/ROLLBERG (1998), S. 8.

124 Vgl. RINGLE (2004), S. 76. Bei den hier aufgeführten Faktoren handelt es sich um *generelle* strategische Erfolgsfaktoren, d. h. um strategische Erfolgsfaktoren, die auf sämtliche Organisationen, unabhängig von deren Branchenzugehörigkeit oder anderen spezifischen Merkmalen, Einfluss nehmen. Zu einer Klassifizierung der in der wissenschaftlichen Literatur zu findenden Erfolgsfaktoren vgl. DASCHMANN (1994), S. 1-5. Zur Entwicklung des Erfolgsfaktorenansatzes vgl. ANNACKER (2000), S. 7-21.

125 Vgl. RINGLE (2004), S. 86.

126 Die Bedienung der strategischen Erfolgsfaktoren setzt also die Einnahme einer „customer-centric perspective“ [ETTENSON/CONRADO/KNOWLES (2013), S. 1] voraus.

127 Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 5.

Eine Option, den beschriebenen Anforderungen des Marktes gerecht zu werden, besteht in der Gründung zwischenbetrieblicher Kooperationen, die aufgrund ihrer Struktur den Bedingungen des Umfeldwandels entsprechen können¹²⁸. Virtuelle Unternehmen als spezifische Form der interorganisationalen Zusammenarbeit sind in der Lage, sowohl die kosten- als auch die qualitäts- und zeitbezogenen Anforderungen eines dynamischen Unternehmensumfelds zu erfüllen¹²⁹. Hintergrund dieses Vermögens ist die für diese Kooperationsform typische *Flexibilität*¹³⁰.

2.4 Beherrschung des Wandels durch strategische Flexibilität

2.4.1 Gegenstand strategischer Flexibilität

Als herausragendste Eigenschaft virtueller Unternehmen erweist sich die Fähigkeit dieser Kooperationen, ständig neue temporäre Netzwerke zu konfigurieren und sich auf diese Weise schnell an variierende Marktbedingungen anzupassen¹³¹. In der wissenschaftlichen Literatur wird dieses als *Flexibilität* virtueller Unternehmen bezeichnete Charakteristikum regelmäßig hervorgehoben¹³². Aufgrund der Bedeutung, die der Flexibilität in einem dynamischen Unternehmensumfeld zukommt, kann die Flexibilität sogar als die *zentrale Eigenschaft virtueller Unternehmen* betrachtet werden¹³³, die dieser Kooperationsform ihre Existenzberechtigung verleiht¹³⁴. Flexibilität wird als eine wesentliche Bedingung für das Überleben von Unternehmen unter ständig variierenden Wettbewerbsbedingungen betrachtet¹³⁵. Die Flexibilität virtueller Unternehmen macht diese Kooperationsform demzufolge zu einem Instrument, mit dem Unternehmen dem stetigen Kontextwandel effektiv begegnen und letztlich ihre Existenz

128 Vgl. SCHUH/EISEN/DIERKES (2000), S. 66.

129 Vgl. LANGE (2001), S. 38, sowie GARRECHT (1998), S. 114. Zur Wirkung virtueller Unternehmen auf Kosten, Qualität und Zeit vgl. im Einzelnen RINGLE (2004), S. 191-270.

130 Vgl. WAGNER (1999), S. 13, sowie ähnlich auch MÜLLER-STEWENS (1997), S. 28.

131 Vgl. HANSMANN (2001), S. 273, GERPOTT/BÖHM (2000), S. 16-17, sowie BÜSCHKEN (1999), S. 781.

132 Vgl. MEYER/TOMASCHEK/DEJ/RICHTER (2011), S. 59, PIETSCHMANN (2011), S. 75, HEINZE/TRAPP/WÖLK/KRAUSE/SCHERMESSE (2007), S. 24, FLADNITZER (2006), S. 128, HANSMANN/RINGLE (2006), S. 97, NIESS/SPANDAU (2005), S. 212, PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 424, BEA/JÄGLE (2002), S. 363, GORA/SCHIED (2001), S. 13, HANSMANN (2001), S. 273, LANGE (2001), S. 35, MÖSLEIN (2001), S. 22, GERPOTT/BÖHM (2000), S. 16-17, JÖRGES/SÜSS (2000), S. 79, BÜSCHKEN (1999), S. 781, MEFFERT (1999c), S. 506, JONES/BOWIE (1998), S. 276, WÜTHRICH/PHILIPP (1998), S. 203, OTT (1996), S. 16, REIB (1996a), S. 11, sowie SCHOLZ (1996), S. 208.

133 Vgl. WAGNER (1999), S. 11. Bei einer Analyse von 39 Beiträgen verschiedener Autoren, die zwischen 1993 und 1998 erschienen sind und sich explizit mit den Motiven der Virtualisierung auseinandersetzen, kommt WAGNER zu dem Resultat, dass die Flexibilität mit einer Nennungshäufigkeit von 82 Prozent den zentralen Aspekt der Etablierung virtueller Unternehmen darstellt. Den Stellenwert der Flexibilität im Kontext virtueller Unternehmen unterstreicht auch MÜLLER-STEWENS indem er „Virtualisierung als eine Form der Flexibilisierung“ [MÜLLER-STEWENS (1997), S. 32] bezeichnet.

134 Demzufolge bezeichnet FISCHER die Flexibilität virtueller Unternehmen als „raison d'être“ [FISCHER (1997), S. 16] dieser Kooperationsform.

135 Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 9, sowie ähnlich auch MOHRMAN/LAWLER (2012), S. 42, die in diesem Zusammenhang den Begriff *Anpassungsfähigkeit* wählen. Zur Bezeichnung Anpassungsfähigkeit vgl. die Ausführungen an späterer Stelle dieses Kapitels.

sichern können¹³⁶. Im vorliegenden Kapitel wird das Phänomen der Flexibilität virtueller Unternehmen näher beleuchtet. Dabei wird gezeigt, inwiefern sich die als Flexibilität bezeichnete Eigenschaft virtueller Unternehmen in das in der wissenschaftlichen Literatur zu findende Flexibilitätsverständnis einordnen lässt.

In der einschlägigen Literatur existieren zahlreiche Konzepte zur Erfassung des Begriffs *Flexibilität*¹³⁷. Ungeachtet der unterschiedlichen Ausgestaltungen der Ansätze scheint weitgehende Einigkeit darüber zu herrschen, dass die Flexibilität eines Unternehmens als dessen *Wandlungsfähigkeit*¹³⁸ oder *Anpassungsfähigkeit*¹³⁹ beschrieben werden kann. Die im Rahmen virtueller Unternehmen thematisierte Wandlungsfähigkeit soll dazu beitragen, dass die Kooperationsmitglieder trotz eines dynamischen Umfelds nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen können. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile beruhen gemäß der Argumentation des Resource-based View auf der spezifischen Ressourcenausstattung eines Unternehmens¹⁴⁰, im vorliegenden Fall demnach auf der Gesamtheit der Ressourcenausstattungen der kooperierenden Unternehmen. Folglich stellt die *Ressourcenbasis* eines virtuellen Unternehmens den Ansatzpunkt für dessen Wandlungsfähigkeit dar.

SANCHEZ/HEENE entsprechen diesem Zusammenhang mit ihrem Konzept der *strategischen Flexibilität*¹⁴¹. Die Verfasser sehen in der strategischen Flexibilität eines Unternehmens dessen *Vermögen, sich an veränderte Umfeldbedingungen anzupassen*, wobei dieses Anpassungsvermögen auf zwei Aspekte zielt: die Ressourcen, über die das Unternehmen verfügt, sowie die Strategien zur Nutzung dieser Ressourcen. Die strategische Flexibilität eines Unternehmens wird durch die Optionen determiniert, die ein Unternehmen zur *Verwertung der verfügbaren Ressourcen* nutzen kann¹⁴².

SANCHEZ/HEENE verweisen mit ihrer Auffassung der strategischen Flexibilität auf einen Sachverhalt, der sich im Hinblick auf die Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile als wesentlich erweist. Es ist nicht hinreichend, über Ressourcen zu *verfügen*, mit deren Hilfe nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielt werden können. Vielmehr ist es erforderlich, das Potenzial dieser Ressourcen zu *nutzen*, d. h. sie einer Verwendung zuzuführen, die in die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile mündet¹⁴³. Diese Ressourcenverwendung wird durch die Strategien jenes Unternehmens festgelegt, das über die Ressourcen verfügt¹⁴⁴.

136 Vgl. KLUMB (2002), S. 35, sowie WEBER/WALSH (1994), S. 26.

137 Eine Reihe exemplarischer Konzepte zur Erfassung der Flexibilität präsentiert KLUMB (2002), S. 29-34.

138 Vgl. HÜLSMANN/WYCISK (2006), S. 325.

139 Vgl. BURMANN (2005), S. 31, KALUZA/BLECKER (2005), S. 2, KLUMB (2002), S. 35, MEFFERT (1999b), S. 469, sowie JACOB (1990), S. 16.

140 Vgl. Kapitel 4.1.

141 Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 45-46.

142 Vgl. SANCHEZ (1995), S. 138, sowie auch NADKARNI/NARAYANAN (2007), S. 245.

143 Vgl. AL-LAHAM (2004), S. 412, sowie auch Kapitel 4.5.

144 Vgl. im Besonderen zu Wissensressourcen AL-LAHAM (2004), S. 424. Dabei richtet sich die Strategiewahl wiederum nach den Ressourcen, die das Unternehmen zu dem betrachteten Zeitpunkt hält. Vgl. COLLIS (1991), S. 51.

Die Effektivität der Strategien eines Unternehmens hängt insbesondere von den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter ab, die Ressourcen zielorientiert zu nutzen¹⁴⁵. Die Fähigkeiten verschiedener Mitarbeiter, mit deren Hilfe die Ressourcen eines Unternehmens zielgerichtet kombiniert und verwertet werden, werden als *Kompetenzen* bezeichnet¹⁴⁶. Die Flexibilität eines Unternehmens gründet sich somit auf dessen Kompetenzen¹⁴⁷.

Kompetenzen als Ausdruck seiner Optionen zur Verwendung von Ressourcen eröffnen einem Unternehmen Handlungsmöglichkeiten. Die Menge der Handlungsmöglichkeiten eines Unternehmens in einem bestimmten Geschäftsfeld wird infolgedessen durch die Anzahl der in diesem Bereich verfügbaren Kompetenzen determiniert. Mit dem Erwerb neuer Kompetenzen kann der *Handlungsspielraum* des Unternehmens und damit seine strategische Flexibilität erhöht werden¹⁴⁸.

Wie groß der Handlungsspielraum bemessen sein muss, damit ein Unternehmen als strategisch flexibel eingestuft werden kann, kann nur im Vergleich mit der Konkurrenz angegeben werden, da ein ausreichend großer Handlungsspielraum die Erlangung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen, also von Vorteilen gegenüber konkurrierenden Unternehmen, ermöglichen soll. Unter der Prämisse, dass Wettbewerbsvorteile durch die Schaffung eines im Konkurrenzvergleich höheren Nutzens für den Kunden generiert werden¹⁴⁹, besteht der Sinn einer Vergrößerung des Handlungsspielraums letztlich darin, Kundenwünsche besser als die Wettbewerber erfüllen zu können¹⁵⁰. Insofern verfügt ein strategisch flexibles Unternehmen über einen Handlungsspielraum, dessen Größe ausreicht, um Kundenbedürfnisse in einer der Konkurrenz überlegenen Weise befriedigen zu können.

SANCHEZ verweist auf einen weiteren Aspekt, der für die strategische Flexibilität entscheidend ist. Nicht nur das Vermögen von Unternehmen, alternative, wertschaffende Einsatzmöglichkeiten für seine Ressourcen zu entwickeln, determiniert die strategische Flexibilität des Unternehmens. Die Wandlungsfähigkeit unterliegt ebenso dem Faktor *Zeit*. SANCHEZ nennt als zeitbezogene Bestimmungsgröße strategischer Flexibilität konkret jene Zeitspanne, die für den Wechsel zwischen diversen Anwendungsbereichen der Ressourcen eines Unternehmens nötig ist.

Unter Berücksichtigung der vorangegangenen Ausführungen ist also gemäß SANCHEZ jene Zeit für die *Handlungsgeschwindigkeit* von Unternehmen bestimmend, die benötigt wird, um

145 Vgl. WAGNER (1999), S. 76.

146 Zum Gegenstand von Kompetenzen vgl. ausführlich Kapitel 4.5.

147 Dabei ist zu beachten, dass es sich auch bei Kompetenzen um Ressourcen, präzise: um Ressourcenkombinationen handelt (vgl. Kapitel 4.5), sodass im Hinblick auf die zuvor getroffenen Feststellung, die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen beruhe auf deren Ressourcenbeständen, *kein* Konflikt auftritt.

148 Zum Ausmaß des Handlungsspielraums als Determinante der strategischen Flexibilität vgl. BURMANN (2005), S. 42. BURMANN bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, durch eine Veränderung seiner Ressourcenausstattung seinen Handlungsspielraum zu vergrößern, als „Rekonfigurationsfähigkeit“ [BURMANN (2005), S. 42]. MEFFERT spricht hinsichtlich der Sicherung von Handlungsspielräumen von einer Erhöhung der „Aktionsflexibilität“ [MEFFERT (1999b), S. 475].

149 Vgl. Kapitel 4.4.1.1.

150 Zur Bedeutung einer hohen Kundenorientierung für den Unternehmenserfolg vgl. KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS (2011), S. 34.

Kompetenzen auf ein anderes Anwendungsgebiet, d. h. einen neuen Markt oder ein neues Produkt, zu transferieren¹⁵¹. Die Konzentration auf einen solchen Kompetenztransfer mag der zeitbezogenen Flexibilitätsbetrachtung einzelner Unternehmen angemessen sein. Einzelunternehmen können ihre Handlungsgeschwindigkeit nicht beliebig durch die Beschleunigung der Entwicklung neuer Kompetenzen steigern, weil in diesem Fall zeitinduzierte Ineffizienzen auftreten¹⁵². Demzufolge bleibt ihnen nur die Möglichkeit, bereits geschaffene Kompetenzen in alternativen Verwendungsbereichen einzusetzen. Allerdings besitzen Unternehmen die Möglichkeit, Kooperationen – wie die hier betrachteten virtuellen Unternehmen – einzugehen und dadurch ihre Ressourcenbasis zu erweitern. Virtuelle Unternehmen etwa unterliegen den beschriebenen Einschränkungen nicht, da ihnen ein umfangreicher Pool von Kompetenzen zur Verfügung steht, die sich durch vielfältige Kombinationsmöglichkeiten zu ständig neuen Kompetenzen weiterentwickeln lassen. Zeitliche Restriktionen entfallen hierbei, weil keine aufwändigen Entwicklungsprozesse notwendig sind, sondern lediglich die Bündelung bereits existierender Kompetenzen. Unter Berücksichtigung kooperativer Arrangements ist im vorliegenden Kontext eine Erweiterung des Begriffsverständnisses von SANCHEZ erforderlich, welche nicht nur die Geschwindigkeit, mit der eine Organisation Kompetenzen auf neue Anwendungsgebiete übertragen kann, als ausschlaggebend für die strategische Flexibilität betrachtet, sondern ebenso die Zeit, die sie für die Entwicklung neuer Kompetenzen im Rahmen von Unternehmenskooperationen benötigt.

Aus der Sicht des Kunden ist allerdings in erster Linie die fristgerechte Auftragserfüllung relevant¹⁵³. Damit tritt jene Zeit in den Vordergrund, die eine Organisation braucht, um ihre Kompetenzen – ob neu entwickelt oder transferiert – zu mobilisieren¹⁵⁴ und zur Durchführung

151 Vgl. BURMANN (2005), S. 42. BURMANN betitelt die Fähigkeit eines Unternehmens, Ressourcen auf neue Anwendungsgebiete zu transferieren, als „Replikationsfähigkeit“ [BURMANN (2005), S. 42]. MEFFERT, bezeichnet jene Form von Flexibilität, die sich auf die Sicherung der Handlungsschnelligkeit eines Unternehmens richtet, als „Prozeßflexibilität“ [MEFFERT (1999b), S. 477].

152 Vgl. dazu die Erläuterungen zu *time compression diseconomies* in Kapitel 6.3.2.2.

153 Vgl. OTT (1996), S. 15, der darauf hinweist, dass für Kunden letztlich nur die *Erbringung* der gewünschten Leistung relevant sei, die *Art* der Leistungserstellung hingegen keine Bedeutung habe. MEFFERT (1999c), S. 507, widerspricht dieser Auffassung zumindest im Hinblick auf die in virtuellen Unternehmen angestrebte individualisierte Leistungserstellung. Der Verfasser äußert die Vermutung, dass Kunden aus Sicherheitsgründen auf die Zeitvorteile virtueller Unternehmen zugunsten der Qualität von Einzelunternehmen verzichten könnten (vgl. dazu auch die Ausführungen zum einheitlichen Marktauftritt virtueller Unternehmen in Kapitel 2.2). In den beiden Aussagen liegt allerdings kein genereller Widerspruch. Zweifellos ist die anforderungsgerechte Auftragserfüllung das *primäre* Anliegen eines jeden Kunden. In welchem Ausmaß er die Realisierung seiner Wunschvorstellung verfolgt, hängt von seiner Risikopräferenz ab. Ist er eher risikoscheu, so wird er von seinen Ansprüchen abweichen und die *second-best-Lösung* wählen. Trotzdem bleibt aber die wunschgemäße Auftragserfüllung seine Idealvorstellung. OTTS Aussage könnte demzufolge derart interpretiert werden, dass es einen Kunden nicht interessiert, auf welche Weise die angeforderte Leistung erbracht wird, sofern er sich darauf verlassen kann, dass die Leistung erbracht wird. Virtuelle Unternehmen wirken den beschriebenen Ängsten dadurch entgegen, dass sie sich nicht als Kooperation zu erkennen geben, sondern wie ein *einheitliches Unternehmen* auftreten. Vgl. Kapitel 2.2.

154 Unter Mobilisierung werden hier alle Tätigkeiten verstanden, die durchgeführt werden müssen, bis die jeweils betrachteten Kompetenzen *nutzungsbereit* sind. Die Mobilisierungsdauer wird sich etwa dann verlängern, wenn die benötigten Kompetenzträger zum Zeitpunkt eines eingehenden Auftrags keine freien Kapazitäten aufweisen und demzufolge nicht unmittelbar nach Auftragseingang zur Bearbeitung des Auftrags eingesetzt werden können.

des jeweiligen Auftrags zu *nutzen*. Die Handlungsgeschwindigkeit einer Organisation bezeichnet damit die Zeitspanne der Leistungserstellung, definiert als die Zeit von der Entstehung eines Kundenauftrags bis zur vollständigen Bearbeitung dieses Auftrags¹⁵⁵.

Die Bestimmung der Geschwindigkeit des Handelns bei der Verwertung von Kompetenzen erfordert, ebenso wie die Bewertung der Größe des Handlungsspielraums, den Vergleich mit der Konkurrenz. Eine im Wettbewerbsvergleich überlegene Erfüllung von Kundenwünschen kann in zeitlicher Hinsicht nur gelingen, wenn es einem Unternehmen gelingt, Kundenaufträge schneller zu befriedigen als seine Rivalen. In diesem Fall kann das Unternehmen einen sog. „[f]irst-mover-advantag[e]“¹⁵⁶ realisieren.

Neben sach- und zeitbezogenen Einflussgrößen der Ressourcenflexibilität führen SANCHEZ/HEENE als dritten Aspekt die mit einem Wechsel des Anwendungsbereiches von Ressourcen verbundenen *Kosten* auf. Die Verfasser konstatieren, dass die Ressourcenflexibilität mit sinkenden switching costs steige¹⁵⁷. Die Kosten, die mit einem Wechsel des Einsatzgebietes der Ressourcen verbunden sind, stellen jedoch keine Determinante der Flexibilität selbst dar. Die Fähigkeit von Ressourcen, sich schnell an verschiedene Gegebenheiten anzupassen, wird von den spezifischen Eigenschaften dieser Ressourcen bestimmt. Die Kosten, die ein Wechsel des Einsatzgebietes der Ressourcen mit sich bringt, üben keinen Einfluss auf die Charakteristika der Ressourcen aus und determinieren insofern nicht die Anpassungsfähigkeit der Ressourcen. Die genannten Kosten entstehen erst, wenn die bereits ausgebildete Anpassungsfähigkeit der Ressourcen *genutzt* wird.

Die aufgezeigten inhaltlichen Unschärfen bei der Verwendung des Flexibilitätsbegriffs verweisen auf die Notwendigkeit, zwischen der grundsätzlich vorhandenen *Anpassungsfähigkeit* von Ressourcen und ihrer tatsächlichen *Anpassung*, die aus der Nutzung dieser Anpassungsfähigkeit resultiert, zu unterscheiden¹⁵⁸. Um die Präzision der Aussagen zu erhöhen, bietet es sich an, die sachliche und zeitliche Anpassungsfähigkeit von Ressourcen als die *strategische Flexibilität* eines Unternehmens zu bezeichnen und von der *Realisierung der strategischen*

155 Vgl. RINGLE (2004), S. 249. RINGLE weist darauf hin, dass die Zeitspanne der Leistungserstellung in einer engeren Auffassung auch als die Zeitdauer vom Beginn bis zum Ende der Auftragsbearbeitung definiert werden kann. Im Kontext virtueller Unternehmen ist allerdings nicht nur die reine Bearbeitungszeit von Belang, sondern ebenfalls die Zeitdauer bis zum Beginn der Bearbeitung. Der Kunde eines virtuellen Unternehmens, erwartet eine *kurzfristige* Erfüllung seines Auftrags [vgl. OTT (1996), S. 15], denn virtuelle Unternehmen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie kurzfristige Marktchancen wahrnehmen. Wettbewerbsvorteile können demzufolge nur dann erlangt werden, wenn die *Gesamtdauer* der beiden Komponenten im Vergleich zu der von den Konkurrenten benötigten Zeitspanne geringer ausfällt.

156 WERNERFELT (1984), S. 173; Fettdruck im Original hier unterlassen.

157 Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 59.

158 Die mit dem Begriff Flexibilität verbundene inhaltliche Unschärfe unterstreicht BURMANN, indem er in seinem Beitrag die Flexibilität eines Unternehmens einerseits als „*Anpassung* an Veränderungen der Unternehmenssituation“ [BURMANN (2005), S. 31; Hervorhebung durch die Verfasserin, S. H.] definiert und andererseits Flexibilität auch mit dem Begriff der *Anpassungsfähigkeit* belegt. Diese Inkonsistenz verweist auf die bereits festgestellte Notwendigkeit der Differenzierung zwischen der Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens und deren Nutzung.

*Flexibilität*¹⁵⁹ zu sprechen, wenn dieses Potenzial ausgeschöpft wird, also tatsächlich eine Anpassung stattfindet.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die strategische Flexibilität von Organisationen aus dem *Handlungsspielraum* und der potenziellen *Handlungsgeschwindigkeit* der Kooperationspartner zusammensetzt. Allerdings kann keine allgemeingültige Aussage darüber getroffen werden, welche Größe der Handlungsspielraum und welches Ausmaß die Handlungsgeschwindigkeit annehmen muss, damit der Tatbestand der strategischen Flexibilität erfüllt ist¹⁶⁰. Die strategische Flexibilität stellt einen wettbewerbsrelevanten Faktor dar, weil mit ihrer Hilfe nachhaltige Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können. Insofern kann eine Beurteilung des Grades strategischer Flexibilität, den eine Organisation aufweist, nur im Vergleich mit dem Handlungsspielraum und der Handlungsgeschwindigkeit ihrer Konkurrenten erfolgen. Eine Angabe absoluter Zahlen ist aber sowohl im Hinblick auf den Handlungsspielraum als auch die Handlungsgeschwindigkeit allenfalls im Rahmen einer Einzelfallbetrachtung möglich, da Organisationen jeweils durch einzigartige Bedingungen gekennzeichnet sind¹⁶¹. In der Konsequenz können hinsichtlich der strategischen Flexibilität von Organisationen nur relative Aussagen getroffen werden.

Den zuvor erörterten Inhalt strategischer Flexibilität fasst die folgende Definition zusammen:

Ein Unternehmen weist **strategische Flexibilität** auf, wenn

- sein *Handlungsspielraum* – definiert als die Menge seiner verfügbaren Kompetenzen – derart umfangreich ist, dass es Kundenwünsche in einer seinen Wettbewerbern überlegenen Weise befriedigen kann (sachliche Komponente), und
- seine potenzielle *Handlungsgeschwindigkeit* – definiert als die Zeit, die es benötigen würde, um seine Kompetenzen zu mobilisieren und zu nutzen – dermaßen hoch ist, dass es Kundenwünsche in einer geringeren Zeitspanne erfüllen kann als seine Konkurrenten (zeitliche Komponente).

2.4.2 Strategische Flexibilität virtueller Unternehmen

Die strategische Flexibilität virtueller Unternehmen resultiert aus der breiten Palette an Kompetenzen, die dieser Form der Unternehmenskooperation zur Verfügung steht. Während traditionelle, allein agierende Unternehmen lediglich über ihre eigenen, internen Kompetenzen verfügen können, steht den Teilnehmern virtueller Unternehmen die Option offen, ebenfalls

159 Der Begriff ist an die Formulierung von BEHRBOHM (1985), S. 191, angelehnt.

160 Zu den darüber hinaus bestehenden Problemen der Messung und Bewertung von Flexibilität vgl. KALUZA/ BLECKER (2005), S. 10-11.

161 Vgl. BEHRBOHM (1985), S. 190. Vgl. dazu auch die Erläuterungen zur einzigartigen Historie von Organisationen im Rahmen der Ausführungen zur Pfadabhängigkeit in Kapitel 6.3.2.1.1.

unternehmensexterne Kompetenzen zu verwenden¹⁶². Im Zuge der Bildung virtueller Unternehmen besteht die Möglichkeit, auf einen Pool von Kompetenzen zuzugreifen und die jeweils benötigten Kompetenzen auszuwählen¹⁶³. Wie bereits zuvor skizziert¹⁶⁴, erwachsen aus dem umfangreichen Kompetenzpool zahllose Möglichkeiten der Kombination von Kompetenzen, die zur Ausbildung ständig neuer Kompetenzbündel führen, sodass die Gründer virtueller Unternehmen über eine im Vergleich zu Einzelunternehmen große Menge an Handlungsmöglichkeiten verfügen¹⁶⁵. Eventuell fehlende Kompetenzen können durch die Anwerbung neuer Unternehmen für das betreffende virtuelle Unternehmen beschafft werden. Mit der Option des Zugriffs auf einen umfangreichen Kompetenzpool und der Möglichkeit, diesen Pool bei Bedarf zu erweitern, eröffnet sich den Teilnehmern virtueller Unternehmen ein breiter Handlungsspielraum zur Anpassung an die sich wandelnden Umfeldbedingungen. Insbesondere schafft dieser Handlungsspielraum die Möglichkeit, mit Hilfe virtueller Unternehmen eine Vielzahl von Produktvarianten anzubieten, sodass Kundenaufträge gemäß den individuellen Wünschen des Kunden ausgeführt werden können¹⁶⁶. Mit der Mobilisierung und Nutzung der verfügbaren Kompetenzen wird der Handlungsspielraum ausgeschöpft und somit die sachliche Komponente der strategischen Flexibilität realisiert.

Das Potenzial virtueller Unternehmen, eine hohe Handlungsgeschwindigkeit in Bezug auf die Mobilisierung und den Einsatz der verfügbaren Kompetenzen zu realisieren, resultiert aus dem Umstand, dass die zur Bearbeitung eines Kundenauftrags benötigten Kompetenzen nicht erst in langwierigen Entwicklungsprozessen ausgebildet werden müssen¹⁶⁷, sondern bereits in dem langfristigen Beziehungsnetzwerk vorhanden sind und zum Abruf bereitstehen¹⁶⁸. Weiterhin wird die Handlungsgeschwindigkeit in Bezug auf die Bündelung und den Einsatz der Kompetenzen tendenziell auch durch den in virtuellen Unternehmen üblichen Verzicht auf aufwändige Vertragswerke¹⁶⁹ erhöht¹⁷⁰, weil eine möglicherweise restriktive Reglementierung der Mobilisierung und Nutzung der Kompetenzen entfällt. Die damit ermöglichte schnelle Ausschöpfung des Handlungsspielraums virtueller Unternehmen, d. h. die schnelle Mobilisierung und Nutzung der verfügbaren Kompetenzen, bildet die zeitliche Komponente der realisierten strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen ab.

Eine Herabsetzung der Handlungsgeschwindigkeit kann allerdings auftreten, wenn die zur Bearbeitung eines konkreten Kundenauftrags benötigten Kompetenzen nicht in dem langfristigen Beziehungsnetzwerk enthalten sind und demzufolge neue Unternehmen für die Teilnahme an

162 BLECKER bezeichnet die Nutzung dieser Option als eine „quantitative Vergrößerung der Ressourcen“ [BLECKER (1999), S. 135].

163 Vgl. PIETSCHMANN (2011), S. 75.

164 Vgl. Kapitel 2.4.1.

165 Ähnlich verweisen auch KRÜGER/HOMP darauf, dass durch kompetenzgestützte Produktverbesserungen die Handlungsfähigkeit von Unternehmen begünstigt werden könne. Vgl. KRÜGER/HOMP (1997), S. 25.

166 MEFFERT spricht in diesem Zusammenhang von dem „Efficient Consumer Response“ [MEFFERT (1999c), S. 506].

167 Vgl. WAGNER (1999), S. 83.

168 Vgl. KEMMNER/GILLESSEN (2000), S. 19.

169 Vgl. Kapitel 2.2.

170 Vgl. JONES/BOWIE (1998), S. 275.

dem zu gründenden virtuellen Unternehmen angeworben werden müssen¹⁷¹. Grundsätzlich kann die Aufnahme neuer Unternehmen in das virtuelle Unternehmen relativ kurzfristig erfolgen, da der für virtuelle Unternehmen typische Verzicht auf umfangreiche vertragliche Regelungen den Eingliederungsprozess in der Tendenz beschleunigt. Die rasche Anwerbung neuer Kooperationspartner setzt allerdings voraus, dass die für eine Aufnahme in Frage kommenden Unternehmen nicht erst in langwierigen Suchprozessen identifiziert werden müssen.

Um einem solchen zeitlichen Engpass, der die strategische Flexibilität virtueller Unternehmen einschränken könnte, vorzubeugen, bietet es sich an, Instrumente der Partnersuche einzusetzen, mit deren Hilfe zeitnah zur Bedarfsfeststellung neue Mitglieder für virtuelle Unternehmen gefunden werden können. GALLA/WAGNER schlagen die Nutzung einer Kommunikationsplattform im world wide web vor¹⁷². Eine Plattform, wie GALLA/WAGNER sie beschreiben, stellt einen Datenpool mit umfangreichen Informationen über Unternehmen zur Verfügung und erleichtert damit die Suche nach passenden Kooperationspartnern. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Kundenaufträge direkt auf der Plattform auszuschreiben und auf diese Weise die Bildung virtueller Unternehmen anzuregen. Die Zusammenführung von Kooperationspartnern erfolgt dabei entweder durch die Eigeninitiative interessierter Unternehmen oder durch einen Vorschlag der Plattform. In letzterem Fall erhalten Unternehmen, die über die für einen Kundenauftrag nötigen Kompetenzen verfügen, automatisch Vorschläge für die Gründung eines virtuellen Unternehmens.

Die strategische Flexibilität virtueller Unternehmen basiert auf dem langfristigen Beziehungsnetzwerk, in dem die Kompetenzträger mit ihren verfügbaren Kompetenzen zusammengefasst sind. Da virtuelle Unternehmen erst mit der Zusammenführung bestimmter Kompetenzträger entstehen, existiert die Basis der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen bereits vor den virtuellen Unternehmen selbst. Die Mitglieder eines konkreten virtuellen Unternehmens, d. h. die an diesem virtuellen Unternehmen teilnehmenden Unternehmen¹⁷³, nutzen diese Basis der strategischen Flexibilität, realisieren also die strategische Flexibilität im Rahmen ihrer Kompetenzbündelung sowie der Anwendung der gebündelten Kompetenzen bei der Ausführung eines Kundenauftrags.

Die Basis der strategischen Flexibilität in Form des langfristigen Beziehungsnetzwerks erweist sich insbesondere in der *Gründungsphase* eines virtuellen Unternehmens als bedeutsam, weil in diesem Zeitraum jene Kompetenzträger ausgewählt werden, die anschließend im Rahmen des virtuellen Unternehmens ihre Kompetenzen bündeln und nutzen. Diese Gründungsphase stellt einen *Grenzfall* der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen dar. Da sich die Mitglieder eines virtuellen Unternehmens aus dem langfristigen Beziehungsnetzwerk rekrutieren, könnte argumentiert werden, dass im Gründungszeitraum bei präziser Betrachtung noch nicht das virtuelle Unternehmen selbst über strategische Flexibilität verfügt, sondern die

171 Auf den mit der Suche nach neuen Kooperationspartnern verbundenen zeitlichen Aufwand verweisen auch LAVIE/DRORI (2012), S. 706.

172 Vgl. GALLA/WAGNER (2001), S. 27.

173 Als Gründer eines virtuellen Unternehmens werden hier diejenigen Unternehmen betrachtet, die an dem virtuellen Unternehmen teilnehmen. Ein möglicherweise in dem langfristigen Beziehungsnetzwerk agierender Broker (vgl. Kapitel 2.5) stellt dagegen kein Gründungsmitglied dar, sondern nimmt lediglich eine vermittelnde Funktion ein.

Mitglieder des langfristigen Beziehungsnetzwerks, die bei der Bildung des virtuellen Unternehmens den ihnen zur Verfügung stehenden Handlungsspielraum auszuschöpfen beginnen, indem sie die erforderlichen Kompetenzträger zusammenstellen¹⁷⁴. Mit der Zusammenführung der Kompetenzträger beginnt tatsächlich die *Realisierung strategischer Flexibilität*. Dieser Prozess beinhaltet im Kontext virtueller Unternehmen die *Mobilisierung* der Kompetenzen – mit den Teilprozessen *Zusammenführung der Kompetenzträger* sowie *Kompetenzbündelung*¹⁷⁵ – und die *Nutzung* der Kompetenzen. Die Zusammenführung der Kompetenzträger, die durch Mitglieder des langfristigen Beziehungsnetzwerks vorgenommen wird, stellt also lediglich einen *Teilprozess* der Mobilisierung dar, die durchzuführen ist, um die nötigen Kompetenzen zur Nutzung bereitzustellen. Über die Zusammenstellung der Kompetenzträger hinaus erfordert die Realisierung der strategischen Flexibilität die Bündelung der Kompetenzen als komplettierende Komponente der Mobilisierung sowie die Nutzung der gebündelten Kompetenzen. Sowohl die Kompetenzbündelung als auch die Kompetenznutzung finden *in den virtuellen Unternehmen* statt. Damit entfällt der überwiegende Teil der Realisierung der strategischen Flexibilität und somit auch der strategischen Flexibilität auf die virtuellen Unternehmen selbst. Unter diesem Aspekt erscheint es gerechtfertigt, von der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen zu sprechen.

Wenngleich dem langfristigen Beziehungsnetzwerk als Basis der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen bei der Gründung der temporären Kooperationsnetzwerke eine besondere Bedeutung zukommt, so entfaltet das langfristige Beziehungsnetzwerk doch ebenfalls in der *Betriebsphase* virtueller Unternehmen Relevanz, insbesondere dann, wenn während des laufenden Betriebs eines virtuellen Unternehmens Kompetenzträger ausgetauscht oder zusätzliche Kompetenzträger in das virtuelle Unternehmen aufgenommen werden, um andere oder weitere Kompetenzen einsetzen zu können¹⁷⁶. Das Erfordernis derartiger Modifikationen resultiert aus den „unterschiedlichen Bedarfsstrukturen in den verschiedenen Phasen“¹⁷⁷ eines virtuellen Unternehmens. Exemplarisch führt MÜLLER einen Fall an, in dem ein Steuerungssystem für eine Fabrikanlage in Indien programmiert werden soll¹⁷⁸. Wird dieser Kundenauftrag von einem virtuellen Unternehmen ausgeführt, so werden in dieses temporäre Kooperationsnetzwerk dem Auftrag entsprechend sowohl Programmierer als auch Ingenieure eingebunden sein. Allerdings werden diese beiden Berufsgruppen unter Berücksichtigung der durchzuführenden Arbeitsschritte nicht kontinuierlich zusammenarbeiten. Vielmehr werden die Ingenieure nur dann aktiv, wenn die Programmierer bestimmte Teilleistungen erbracht haben, die von den Ingenieuren abgenommen werden. Die geschilderten Aspekte zeigen, dass sich virtuelle Unternehmen nicht nur in ihrer Gründungsphase, sondern auch während ihres laufenden

174 Demzufolge spricht BÜSCHKEN in diesem Kontext auch nicht von der Flexibilität, sondern von der „flexible[n] Konfiguration“ [BÜSCHKEN (1999), S. 779] virtueller Unternehmen.

175 Die Mobilisierung der Kompetenzen umfasst in Bezug auf virtuelle Unternehmen die Zusammenführung der Kompetenzträger und die Bündelung ihrer Kompetenzen, denn sobald diese Prozesse abgeschlossen sind, stehen die Kompetenzen zur Nutzung bereit. Zum Gegenstand der Mobilisierung vgl. Kapitel 2.4.1.

176 Vgl. GARRECHT (1998), S. 112, welcher in ähnlicher Weise konstatiert, dass die Teilnehmer eines virtuellen Unternehmens auch während der Betriebsphase des virtuellen Unternehmens wechseln könnten, sodass sich das virtuelle Unternehmen durch eine hohe Fluidität und Dynamik auszeichne.

177 MÜLLER (2011), S. 215.

178 Vgl. MÜLLER (2011), S. 215.

Betriebs als anpassungsfähig erweisen, und unterstreichen damit die bereits festgestellt strategische Flexibilität dieser Kooperationsform.

Insgesamt ist festzuhalten: Der umfangreiche Handlungsspielraum sowie die potenziell hohe Handlungsgeschwindigkeit virtueller Unternehmen begründen die im Vergleich zu Einzelunternehmen herausragende strategische Flexibilität dieser Kooperationsform und stellen ein hohes Potenzial zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile dar.

2.4.3 Effekte der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen auf die strategischen Erfolgsfaktoren

Die strategische Flexibilität stärkt das Vermögen von Unternehmen, die strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit zu bedienen¹⁷⁹, und trägt in der Folge dazu bei, die langfristige Existenz des Unternehmens zu sichern.

Virtuelle Unternehmen verfügen im Vergleich zu Einzelunternehmen über eine hohe strategische Flexibilität¹⁸⁰. Sofern dieses Potenzial realisiert wird¹⁸¹, sollten virtuelle Unternehmen in der Lage sein, die strategischen Erfolgsfaktoren in einer Weise zu berücksichtigen, die dem entsprechenden Vermögen einzelner Unternehmen überlegen ist¹⁸².

Die Realisierung der relativ hohen strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen wirkt sich zunächst auf die *Kosten* der Kooperation günstig aus¹⁸³. Kostenvorteile gegenüber Einzelunternehmen können virtuelle Unternehmen insbesondere durch den Zugriff auf die Kompetenzen der Mitglieder des langfristigen Beziehungsnetzwerks, d. h. durch eine unternehmensübergreifende Kompetenznutzung, realisieren. Die zur individuellen Auftragsbearbeitung benötigten Kompetenzen müssen nicht in einem langwierigen und damit kostenintensiven Prozess entwickelt werden. Stattdessen stehen mit den Mitgliedern des langfristigen Beziehungsnetzwerks die Kompetenzträger und damit die benötigten Kompetenzen schon bereit¹⁸⁴. Zur

179 Vgl. Kapitel 2.3.

180 Vgl. Kapitel 2.4.2.

181 Zu den Voraussetzungen der Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen vgl. Kapitel 2.4.5.

182 Vgl. HANSMANN (2001), S. 272-273. PEITZ (2002), S. 247-248, spricht Unternehmensnetzwerken *grundsätzlich* das Potenzial zu, individuell angepasste Produkte zu niedrigeren Kosten als die Konkurrenz herzustellen. Dem ist entgegenzuhalten, dass die strategische Flexibilität in virtuellen Unternehmen aufgrund der zahllosen Möglichkeiten, Kompetenzen zu bündeln, höher ausgeprägt sein dürfte, als in alternativen Unternehmensnetzwerken, die nicht über diese spezifische Option verfügen. Auch HANSMANN/RINGLE verweisen auf die Überlegenheit virtueller Unternehmen gegenüber stabileren Kooperationsformen hinsichtlich der Beherrschung der strategischen Erfolgsfaktoren. Vgl. HANSMANN/RINGLE (2006), S. 103.

183 Die Kosteneffizienz virtueller Unternehmen unterstreicht auch REIß (1996a), S. 11. Zu Kostenvorteilen virtueller Unternehmen vgl. auch Kapitel 6.2.

184 Vgl. RINGLE (2004), S. 209. Zusätzliche Kosten in Form von Such- und Anbahnungskosten entstehen allerdings dann, wenn die zur Bearbeitung eines spezifischen Kundenauftrags erforderlichen Kompetenzen nicht im langfristigen Beziehungsnetzwerk zu finden sind. In diesem Fall ist die Beschaffung der fehlenden Kompetenzen im Rahmen einer Akquisition neuer Kooperationsmitglieder nötig. Sofern effektive Instrumente zur Unterstützung der Suche und der Kontaktaufnahme eingesetzt werden, dürften sich diese Kosten jedoch als zu vernachlässigender Faktor erweisen. Vgl. dazu auch Kapitel 2.4.2, in dem die Möglichkeit ei-

Schaffung auftragsspezifischer Kompetenzen müssen die vorhandenen Kompetenzen lediglich gebündelt werden¹⁸⁵.

Die *Qualität* eines Produkts bezeichnet in einer allgemeinen Definition das Ausmaß, in dem das Produkt vorgegebene Anforderungen erfüllt¹⁸⁶. Wer die Anforderungen aufstellt und wie die Erfüllung der geforderten Merkmale gemessen wird, ist kontextabhängig zu betrachten. Da die hier betrachteten virtuellen Unternehmen das Prinzip einer hohen Kundenorientierung verfolgen, bestimmt im vorliegenden Fall der Kunde den Gegenstand der Produktqualität. Damit liegt den hier angestellten Betrachtungen der *anwenderbezogene Qualitätsansatz*¹⁸⁷ zugrunde.

Die Qualität des einzelnen Produkts resultiert in virtuellen Unternehmen aus der individualisierten Leistungserstellung, in deren Verlauf maßgeschneiderte Leistungen erstellt werden, die den unterschiedlichen Anforderungen diverser Kunden gerecht werden. Die Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen fördert die Sicherstellung einer hohen Qualität der erbrachten Leistungen, denn bei einer Nutzung des Kompetenzpools können mit der Erfüllung eines Kundenauftrags jeweils die Unternehmen mit den besten verfügbaren Kompetenzen betraut werden¹⁸⁸. Insbesondere ein relativ großes langfristiges Beziehungsnetzwerk unterstützt die Realisierung der angestrebten Qualität, denn ein umfangreicher Kompetenzpool erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich unter den Kompetenzträgern gerade jene Unternehmen befinden, die die für die Auftragserfüllung im höchsten Maße geeigneten Kompetenzen besitzen¹⁸⁹. In diesem Kontext ist zu beachten, dass sich die *Größe* des Kompetenzpools auch auf den *Kompetenzzuwachs* im langfristigen Beziehungsnetzwerk und damit letztlich auf die erzielbare Produktqualität auswirkt. Im Rahmen der Kompetenzbündelung finden wechselseitige Lernprozesse zwischen den Kooperationspartnern statt, die deren Wissensbestände vergrößern¹⁹⁰. Im Zuge dieser Erweiterung der kollektiven Wissensbasis können neue Kompetenzen entstehen¹⁹¹, die in der zuvor dargestellten Weise zur Verbesserung der

ner Kommunikationsplattform zur Erleichterung der Anwerbung von Kooperationspartnern vorgestellt wird.

185 Vgl. RINGLE (2004), S. 198. Dabei darf nicht übersehen werden, dass auch der Bündelungsprozess mit einem gewissen, kostenverursachenden Zeitaufwand verbunden ist, der aus dem Erfordernis des wechselseitigen Lernens resultiert. Allerdings dürften diese Kosten wesentlich geringer ausfallen als jene Kosten, die einem Unternehmen für die interne Entwicklung der betreffenden Kompetenzen entstehen würden, denn im Falle virtueller Unternehmen existiert das mit den betreffenden Kompetenzen verbundene Wissen bereits. Das relevante Wissen braucht also nicht völlig neu entwickelt zu werden, sondern ist lediglich im Zuge von Instruktionen an die Kooperationspartner weiterzugegeben. Zum Instruktionslernen vgl. Kapitel 3.4.

186 Vgl. BRUHN (2011), S. 34. Ähnlich bezeichnen auch GOLDBERGER/MITRA/MOORMAN (2012), S. 5, Qualität als „[t]he degree of correspondence between delivered and perceived attributes“.

187 Vgl. WAGNER (2007), Sp. 1518-1519.

188 Vgl. RINGLE (2004), S. 227.

189 Vgl. WAGNER (1999), S. 88.

190 Vgl. RINGLE (2004), S. 224. Zur Notwendigkeit des wechselseitigen Lernens im Rahmen der Kompetenzbündelung vgl. Kapitel 3.1.

191 Vgl. AULINGER (1999), S. 95. Auch PIETSCHMANN verweist auf den „Erfahrungszuwachs“ [PIETSCHMANN (2011), S. 75], der mit Hilfe virtueller Unternehmen geschaffen werden kann.

Produktqualität beitragen können¹⁹². Je mehr Kompetenzen das langfristige Beziehungsnetzwerk also aufweist, desto mehr Kombinationsmöglichkeiten ergeben sich und desto größer fällt letztlich der Wissenszuwachs im langfristigen Beziehungsnetzwerk aus¹⁹³, was sich wiederum positiv auf die Qualität der in den virtuellen Unternehmen hergestellten Produkte auswirkt¹⁹⁴.

Der Faktor *Zeit* wird durch die potenziell hohe Handlungsgeschwindigkeit virtueller Unternehmen als Teil der strategischen Flexibilität dieser Kooperationsform *direkt* abgedeckt¹⁹⁵. Dem Zeitaspekt wird durch eine im Vergleich zu Einzelunternehmen *geringere Aktivierungsfrist* der für die Bearbeitung eines Kundenauftrags erforderlichen Kompetenzen Rechnung getragen. Die zur Auftragserfüllung nötigen Kompetenzen stehen bereits in dem langfristigen Beziehungsnetzwerk bereit und brauchen lediglich gebündelt zu werden¹⁹⁶. Eine zeitaufwändige Entwicklung der nötigen Kompetenzen entfällt somit¹⁹⁷. Darüber hinaus kann die Spezialisierung der Kooperationspartner auf bestimmte Kompetenzen insbesondere zur Verkürzung der Bearbeitungszeit des jeweiligen Kundenauftrags beitragen¹⁹⁸. Im Vergleich zu Einzelunternehmen konzentriert sich in einem virtuellen Unternehmen jedes Mitglied auf jene Aufgaben, die es am besten beherrscht. Durch diese „Bündelung von Stärken“¹⁹⁹ kann die Zeitspanne der *Nutzung* der Kompetenzen, d. h. die Dauer der Auftragsbearbeitung, herabgesetzt werden.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass virtuelle Unternehmen mit ihrer hohen strategischen Flexibilität die strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit effektiver bedienen können als Einzelunternehmen, sofern es ihnen gelingt, diese strategische Flexibilität zu realisieren. Virtuelle Unternehmen besitzen damit das Vermögen, auch in einer dynamischen Umwelt nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen und letztlich die Existenz der Kooperationspartner zu sichern²⁰⁰.

192 Ähnlich verweist auch BLECKER (1999), S. 132, darauf, dass die Qualität der erstellten Leistungen durch das wechselseitige Lernen der Kooperationspartner noch erhöht werden könne.

193 Vgl. ähnlich HEINZE/TRAPP/WÖLK/KRAUSE/SCHERMESSER (2007), S. 24.

194 Vgl. dazu aber auch die kritischen Anmerkungen zu einer Vergrößerung des langfristigen Beziehungsnetzwerks in Kapitel 2.2.

195 Vgl. Kapitel 2.4.2.

196 Vgl. RINGLE, der von der Möglichkeit einer „Ad-hoc-Bündelung“ [RINGLE (2004), S. 247-248] spricht.

197 Vgl. BENKHOFF (2011), S. 24. Auch hier gilt die Einschränkung, dass zusätzliche Zeit dann aufgewendet werden muss, wenn das langfristige Beziehungsnetzwerk die notwendigen Kompetenzen im Einzelfall nicht bereit hält und diese Kompetenzen durch die Aufnahme neuer Netzwerkmitglieder erlangt werden müssen. Vgl. Kapitel 2.4.3. Jedoch ist hier ebenfalls anzumerken, dass der geschilderte Zeitaufwand unter Anwendung effektiver Instrumente zur Partneranwerbung zu vernachlässigen sein dürfte.

198 Vgl. RINGLE (2004), S. 249-250.

199 RINGLE (2004), S. 250.

200 Vgl. dazu auch HANSMANN/RINGLE (2006). SCHLOH sieht in der Bildung virtueller Unternehmen nicht nur eine *Option* für die Existenzsicherung von Unternehmen, sondern sogar eine *Notwendigkeit*. Beispielhaft zeigt der Verfasser die Umfeldveränderungen auf, mit denen die Produzenten von Arzneimitteln konfrontiert werden. Im Hinblick auf die steigende Nachfrage nach kundenspezifischen Produkten sieht SCHLOH das Erfordernis einer Spezialisierung, in deren Zuge der betrachtete Produzent nach Ansicht des Verfassers ein flexibles virtuelles Netzwerk von Zulieferern, sog. *virtual manufacturers*, aufbauen sollte. Vgl. SCHLOH (2011), S. 56.

2.4.4 Lernen als Voraussetzung der Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen

Die strategische Flexibilität virtueller Unternehmen wird wesentlich durch die spezifische Gestaltung dieser Kooperationsform unterstützt. Die Möglichkeit, mit dem langfristigen Beziehungsnetzwerk auf einen Pool verschiedener Kompetenzen zuzugreifen, eröffnet den Gründern virtueller Unternehmen zum einen einen vergleichsweise großen Handlungsspielraum und kann zum anderen deren Handlungsgeschwindigkeit erhöhen²⁰¹.

Das Vermögen virtueller Unternehmen, durch die Anwendung gebündelter Kompetenzen in relativ kurzer Zeit individuelle Kundenwünsche zu befriedigen, wird allerdings nicht nur von den strukturellen Eigenschaften dieser Kooperationsform determiniert. Die Existenz eines Kompetenzpools in Form des langfristigen Beziehungsnetzwerks bildet lediglich ein *Potenzial* ab, welches es auszuschöpfen gilt. Die *Nutzung* dieses Potenzials, d. h. die Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen, setzt das wechselseitige *Lernen* der Kooperationspartner voraus.

Hintergrund der Kompetenzbündelung in virtuellen Unternehmen ist das Bestreben der Kooperationspartner, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Dieses Vorhaben erfordert die Herstellung von Produkten, die den Konsumenten einen im Vergleich zu Konkurrenzprodukten höheren Nutzen stiften²⁰². Produkte, die einen derartigen *Zusatznutzen* bieten, unterscheiden sich von den bisher im Markt angebotenen Produkten und stellen insofern eine Neuheit dar. Die Generierung von Wettbewerbsvorteilen ist also stets mit *Innovationen* verbunden²⁰³. Eine solche Innovation umfasst konkret die „zielgerichtete Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösungen [...], die darauf gerichtet sind, die Unternehmensziele auf eine neuartige Weise zu erreichen“²⁰⁴. Im Falle virtueller Unternehmen soll die Zielsetzung, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erlangen, mit Hilfe einer individualisierten Auftragsbearbeitung realisiert werden. Maßgeschneiderte Lösungen für individuelle Kundenbedürfnisse umfassen neue Problemlösungen für den Konsumenten und stellen daher Innovationen im zuvor beschriebenen Sinne dar²⁰⁵. Derartige innovative Leistungen basieren auf *neuartigen Kompetenzen*²⁰⁶. Letztere resultieren im Rahmen virtueller Unternehmen aufgrund der mit dieser Kooperationsform verfolgten Kompetenzbündelung insbesondere aus der Kombination bestehender Kompetenzen zu neuartigen Kompe-

201 Vgl. Kapitel 2.4.2.

202 Vgl. Kapitel 4.4.1.1.

203 Vgl. BROWN/BESSANT/LAMMING (2013), S. 154.

204 VAHS/BREM (2013), S. 1. Gemäß HAUSCHILDT/SALOMO (2011), S. 20, umfasst diese Durchsetzung die erstmalige Einführung von Produkten oder Verfahren innerhalb eines Unternehmens und gleichzeitig innerhalb einer Branche. Dabei ist zu beachten, „dass eine Innovation nicht vollkommen neu sein muss, sondern dass es sich auch um die Erneuerung etwas bereits Bestehendem handeln kann“ [INNERHOFER (2012), S. 35]. Folglich schließt der Begriff Innovation auch *Produktvarianten* ein, wie sie typischerweise in virtuellen Unternehmen hergestellt werden. Vgl. Kapitel 2.2.

205 Das innovative Wesen der Leistungen, die ein virtuelles Unternehmen erbringt, unterstreichen auch SCHUH/EISEN/DIERKES (2000), S. 70, sowie SCHOLZ (1996), S. 205.

206 Vgl. ähnlich KÖSZEGI (2001), S. 18-19.

tenzen²⁰⁷. Um neue Kompetenzkombinationen im Sinne einer solchen *Integration* verschiedener Kompetenzen²⁰⁸ entwickeln zu können, ist jeweils die Bildung von *Wissensschnittmengen* nötig, durch welche die verschiedenen Kompetenzen miteinander verknüpft werden. Damit ein derartiges *gemeinsames Wissen* geschaffen werden kann, ist das wechselseitige Lernen der Kooperationspartner erforderlich²⁰⁹.

Um zu verdeutlichen, dass die Schaffung innovativer Produkte mit Hilfe gebündelter Kompetenzen das wechselseitige Lernen der an dem Bündlungsprozess beteiligten Unternehmen erfordert, wird im Folgenden ein Praxisbeispiel angeführt, das den geschilderten Sachverhalt illustriert.

Beispiel: Kompetenzbündelung in der Lebensmittelindustrie

In der jüngeren Vergangenheit ist in der Lebensmittelindustrie verstärkt eine Tendenz zur zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit von Markenartikelherstellern festzustellen²¹⁰. So gab es bereits vor einigen Jahren in den Supermärkten eine Marzipaneiscreme zu kaufen, die im Rahmen einer Kooperation der Unternehmen LANGNESE und NIEDEREGGER produziert wurde. Weitere Beispiele für Produkte, die in Kooperationen von Markenartikelherstellern produziert werden, sind eine Torte von COPPENRATH & WIESE, die mit Whiskey der Marke BAILEYS aromatisiert ist, sowie ein Frischkäse der Marke PHILADELPHIA, der mit MILKA-Schokolade angereichert ist²¹¹. Am Beispiel des Frischkäseprodukts wird im Folgenden der Prozess des Lernens, der im Rahmen einer Kompetenzbündelung der beteiligten Markenartikelproduzenten erforderlich ist, erläutert.

Die beiden Unternehmen, die jeweils den Frischkäse PHILADELPHIA und die Schokolade MILKA herstellen, verfügen über Kompetenzen in der Käseherstellung bzw. in der Schokoladenproduktion. Die Kompetenzen zeigen sich darin, dass es sich sowohl bei PHILADELPHIA als auch bei MILKA um *Markenprodukte* handelt, d. h. um Produkte, mit denen der Konsument eine gleichbleibend hohe Qualität assoziiert. Um eine solche Qualität auch im Hinblick auf die Produktkombination aus Frischkäse und Schokolade garantieren zu können, ist eine *Integration* der Kompetenzen erforderlich, die zur Ausbildung einer *neuen, gemeinsamen* Kompetenz führt. Die Durchführung einer derart verstandenen Bündelung erfordert ein wechselseitiges Lernen der Kooperationspartner, welches im Anschluss skizziert wird.

207 Ähnlich verweist JURK (2003), S. 35, auf die gemeinsame Entwicklung neuer Fähigkeiten als Merkmal virtueller Unternehmen.

208 Als integrierenden Vorgang fassen auch PIETSCHMANN (2011), S. 74, JURK (2003), S. 31, SCHOLZ (2003), S. 469, SCHUH/EISEN/DIERKES (2000), S. 70, WIRTZ (2000), S. 101, Tab. 2, MEFFERT (1999c), S. 497, WAGNER (1999), S. 88, sowie SCHOLZ (1996), S. 207, Tab. 2, die Bündelung von Kompetenzen in virtuellen Unternehmen auf.

209 Darüber hinaus resultiert das Erfordernis des wechselseitigen Lernens aus der in virtuellen Unternehmen durchzuführenden Selbstorganisation der Kooperationspartner. Die Selbstorganisation, in deren Zuge die gebündelten Kompetenzen für die Auftragsbearbeitung genutzt werden, stellt einen Lernprozess dar (vgl. Kapitel 5.6.4) und bedingt somit ebenfalls den wechselseitigen Erwerb neuen Wissens durch die Kooperationspartner.

210 Vgl. auch VOGEL (2012), S. 1, welcher derartige Unternehmenskooperationen als *Markenallianzen* bezeichnet.

211 Zu weiteren Beispielen vgl. VOGEL (2012), S. 1.

Zur Herstellung eines Frischkäses mit Schokoladengeschmack genügt es nicht, wenn der Käsehersteller und der Schokoladenproduzent lediglich ihre herkömmlichen Produkte vermischen. Vielmehr ist eine Anpassung der Rezepturen erforderlich, damit aus der anschließenden Mixtur ein Produkt entsteht, das den von den Kunden gestellten Qualitätsanforderungen gerecht wird. Würden die beiden Kooperationspartner zwei Produkte kombinieren, die jeweils nach der bislang verwendeten Rezeptur hergestellt wurden, so könnte beispielsweise ein Frischkäse entstehen, der zwar eine schokoladenähnliche Farbe hätte, jedoch nicht nach Schokolade schmeckte. Ebenso könnte das Ergebnis der Produktion ein Frischkäse sein, dessen Geschmack zwar einwandfrei wäre, der sich aber nur schwer verstreichen ließe. Um zu gewährleisten, dass beide Produkte in der angestrebten Produktkombination ihre bekannten Qualitätsmerkmale entfalten, sind die Rezepturen der beiden Produkte aneinander anzupassen.

Zum Zwecke dieser Modifikation ist es nötig, dass die Hersteller der beiden Produkte Wissen über das jeweils andere Produkt erlangen, das zur Überarbeitung des jeweils eigenen Rezeptes erforderlich ist. Beispielsweise könnte es sich auf Seiten des Schokoladenproduzenten als notwendig erweisen, der Schokolade mehr Kakao als bisher zuzusetzen, damit das fertige Mischprodukt auch tatsächlich nach Schokolade schmeckt. Der Käsehersteller dagegen könnte sich veranlasst sehen, die Konsistenz seines Frischkäses zu verändern, damit die dem Molkereiprodukt beigemischte Schokolade den Frischkäse nicht zu fest werden lässt, was seine Streichfähigkeit beeinträchtigen würde. Um den Anpassungsbedarf der jeweils eigenen Rezeptur ermitteln zu können, ist ein Wissenstransfer zwischen den Kooperationspartnern vonnöten, in dessen Zuge jenes Wissen übertragen wird, das für die Veränderung der Rezepturen unerlässlich ist. So benötigt der Schokoladenfabrikant Wissen über die Zusammensetzung des Frischkäses, um den erforderlichen Kakaogehalt seiner Schokolade berechnen zu können. Der Käsehersteller dagegen braucht Wissen über das Schmelz- und Erstarrungsverhalten der Schokolade, um die Konsistenz seines Frischkäses auf dieses Verhalten abstimmen zu können.

Über die angeführten Beispiele hinaus werden vermutlich weitere Wissenstransferprozesse erforderlich sein, um das für die Herstellung des Endprodukts erforderliche Wissen auszutauschen. Erst wenn sämtliche produktrelevanten Wissensbestandteile jeweils übertragen und erworben wurden, kann das Endprodukt – hier: ein Frischkäse mit Schokolade – in der gewünschten Qualität hergestellt werden. *Ende des Beispiels.*

Das vorangestellte Beispiel zeigt, dass die Bündelung von Kompetenzen, wie sie in virtuellen Unternehmen angestrebt wird, das wechselseitige Lernen der Kooperationspartner erfordert. Erst auf der Grundlage eines derart entstehenden, kollektiven Wissensbestands können neue Kompetenzen ausgebildet werden. Lernen bildet also die Voraussetzung für die Bündelung der Kompetenzen in virtuellen Unternehmen. Somit ist in dem wechselseitigen Lernen der Kooperationspartner eine wesentliche Bedingung der Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen zu sehen²¹².

212 Vgl. JÄRISCH/PREISSLER/ROEHL (2001), S. 110, welche auf die *generelle* Notwendigkeit des Lernens als Voraussetzung für die Flexibilität von Organisationen hinweisen.

2.4.5 Einfluss organisationaler Beziehungsfähigkeiten auf die Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen

In Kapitel 2.4.1 wurde deutlich, dass die in der wissenschaftlichen Literatur vielfach als wesentliches Merkmal virtueller Unternehmen angeführte Flexibilität Potenzialcharakter hat. Virtuelle Unternehmen verfügen über das Potenzial, die strategischen Erfolgsfaktoren in einer im Vergleich zu konkurrierenden Einzelunternehmen überlegenen Weise zu bedienen und damit nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Zur Ausschöpfung dieses Potenzials benötigen die Mitglieder virtueller Unternehmen allerdings spezifische *Fähigkeiten*.

Die verfügbaren Kompetenzen als Ausdruck der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen bilden die Voraussetzung für eine individuelle und schnelle Auftragsbearbeitung. Im Zuge der Realisierung der strategischen Flexibilität sind diese Kompetenzen zu bündeln²¹³ und einer Anwendung zuzuführen. Die Bündelung und die gemeinsame Nutzung der gebündelten Kompetenzen verlangen von den Kooperationspartnern, dass sie zueinander in *Beziehung* treten²¹⁴. Um die notwendigen Beziehungen zu knüpfen und zu erhalten, sind bestimmte Fähigkeiten der Kooperationsmitglieder vonnöten, die in dieser Arbeit als *organisationale Beziehungsfähigkeiten*²¹⁵ bezeichnet werden²¹⁶.

Mit der Fähigkeit des wechselseitigen *Lernens* wurde in Kapitel 2.4.4 bereits eine zentrale Eigenschaft angesprochen, die die Kooperationspartner benötigen, um ihre strategische Flexibilität realisieren zu können. Die Fähigkeit des Lernens bildet eine wesentliche *Voraussetzung* für die in virtuellen Unternehmen angestrebte Kompetenzbündelung. Um die gebündelten Kompetenzen jedoch auch nutzen zu können, sind die Kooperationspartner auf eine weitere Fähigkeit angewiesen, nämlich die Fähigkeit, den Anwendungsprozess zu *organisieren*. Das wechselseitige Lernen sowie die Fähigkeit der Organisation bilden also die Bedingungen dafür, dass der den Kooperationsmitgliedern zur Verfügung stehende *Handlungsspielraum* – der Kompetenzpool in Form des langfristigen Beziehungsnetzwerks – überhaupt in der intendierten Weise *genutzt* werden kann, d. h., dass die zur Verfügung stehenden Kompetenzen gebündelt und die entstandenen Kompetenzbündel zur Bearbeitung eines Kundenauftrags eingesetzt werden können. Der Zeitraum, in dem der Handlungsspielraum ausgeschöpft wird, d. h. die Zeit, welche die Teilnehmer virtueller Unternehmen benötigen, um ihre Kompetenzen zu bündeln und im Rahmen der Auftragsbearbeitung anzuwenden, bestimmt die *Handlungsgeschwindigkeit* der Kooperationspartner. Die Geschwindigkeit, mit der die für die Kompetenzbündelung nötigen Lernprozesse sowie die anschließend für den Einsatz der Kompetenzbündel erforderliche Organisation durchgeführt werden, entscheidet also über die Handlungsgeschwindigkeit der Kooperationspartner. Insgesamt determinieren die Fähigkeiten des Lernens und des Organisierens die *Realisierung der strategischen Flexibilität* virtueller Unternehmen²¹⁷.

213 Zum Vorgang der Kompetenzbündelung vgl. Kapitel 2.4.4.

214 Zum Begriff der Beziehung vgl. Kapitel 5.3.1.

215 Der Begriff wurde von PFOHL/BUSE (1999), S. 272, übernommen. Zum Gegenstand organisationaler Beziehungsfähigkeiten vgl. Kapitel 5.3.1.

216 Vgl. ähnlich auch SCHUH/EISEN/DIERKES (2000), S. 73.

217 Da der Vorgang der Organisation selbst einen Lernprozess darstellt (vgl. Kapitel 5.6.4), wird mit der Einordnung des Lernens und des Organisierens als Bestimmungsfaktoren der Realisierung der strategischen

Lernen und Organisieren werden im vorliegenden Kontext im Rahmen von Beziehungen zwischen verschiedenen Unternehmen ausgeführt. Insbesondere erweisen sich die beiden Fähigkeiten als notwendig, um diese Beziehungen zwischen den Organisationen zu *knüpfen und aufrechtzuerhalten*. Lernen und Organisieren determinieren die Realisierung der strategischen Flexibilität, beeinflussen also die Nutzung der zentralen erfolgsbestimmenden Eigenschaft virtueller Unternehmen und entscheiden damit letztlich über den Kooperationserfolg. Insofern steuern die Fähigkeiten zu lernen und zu organisieren den zeitlichen Bestand der Zusammenarbeit. Wegen ihrer Wirkung auf die Begründung und Weiterführung der Beziehungen zwischen den Mitgliedern virtueller Unternehmen können die Lernfähigkeit und die Organisationsfähigkeit der Kooperationsmitglieder als *organisationale Beziehungsfähigkeiten* bezeichnet werden.

Zwar handelt es sich bei der Lernfähigkeit und der Organisationsfähigkeit um vorläufige, noch nicht konkretisierte organisationale Beziehungsfähigkeiten²¹⁸. Jedoch wird bereits an dieser Stelle die Bedeutung organisationaler Beziehungsfähigkeiten für virtuelle Unternehmen deutlich: Der Kompetenzbestand, auf den virtuelle Unternehmen zugreifen, bildet eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für das Vermögen dieser Kooperationsform, die strategischen Erfolgsfaktoren und damit den stetigen Wandel zu beherrschen. Das Kompetenzreservoir virtueller Unternehmen stellt lediglich ein Potenzial dar, das es durch den Einsatz organisationaler Beziehungsfähigkeiten zu aktivieren gilt²¹⁹.

Die Zusammenhänge zwischen der Realisierung der strategischen Flexibilität²²⁰ virtueller Unternehmen und den organisationalen Beziehungsfähigkeiten der Mitglieder dieser Kooperationsform verdeutlicht Abb. 3.

Flexibilität virtueller Unternehmen die zuvor aufgestellte These, dass Lernen eine wesentliche Determinante der Realisierung strategischer Flexibilität darstelle (vgl. Kapitel 2.4.4), zu der Aussage verdichtet, dass es sich beim wechselseitigen Lernen der Kooperationspartner um die *zentrale* Einflussgröße der Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen handelt.

218 Mit der Lernfähigkeit und der Organisationsfähigkeit werden die in virtuellen Unternehmen erforderlichen organisationalen Beziehungsfähigkeiten vorerst nur *skizziert*, um deren Bedeutung für den Erfolg virtueller Unternehmen zu verdeutlichen. Die Entwicklung des konkreten Konzeptes organisationaler Beziehungsfähigkeiten, das dieser Arbeit zugrunde gelegt wird, erfolgt in Kapitel 5.

219 HENDERSON/COCKBURN sprechen in diesem Zusammenhang von der „architectural competence“ [HENDERSON/COCKBURN (1994), S. 65] als jenen Fähigkeiten, welche notwendig seien, um die Ressourcen eines Unternehmens zu nutzen. Vor dem Hintergrund der Definition von HENDERSON/COCKBURN handelt es sich bei den hier betrachteten organisationalen Beziehungsfähigkeiten um jene spezifische Klasse von Fähigkeiten, die durch die Aufnahme und die Erhaltung von *Beziehungen* zu Kooperationspartnern die verfügbaren Ressourcen in Form von Kompetenzen (zu Kompetenzen als spezifischer Form von Ressourcen vgl. Kapitel 4.5) zu nutzen verstehen. Vgl. zu einer ebensolchen Auffassung organisationaler Beziehungsfähigkeiten PFOHL/BUSE (1999), S. 275.

220 Im Folgenden wird vereinfachend auch auf den Zusatz „strategisch“ verzichtet und lediglich von der Flexibilität virtueller Unternehmen gesprochen.



Abb. 3: Organisationale Beziehungsfähigkeiten und Realisierung strategischer Flexibilität²²¹

2.5 Koordination des langfristigen Beziehungsnetzwerks

Während die Leistungserstellung in den virtuellen Unternehmen dem Prinzip der Selbstorganisation folgt²²², erfordert die Koordination der Aktivitäten des *langfristigen Beziehungsnetzwerks* alternative Instrumente. Die auf dieser Ebene zu treffenden Entscheidungen tangieren sämtliche Fragestellungen, die den virtuellen Unternehmen vorgeordnet sind, wie etwa die Aufnahme neuer Unternehmen in das langfristige Beziehungsnetzwerk, die Akquisition von Kundenaufträgen und Haftungsfragen²²³. Insbesondere sind, wie sich an späterer Stelle dieser Arbeit zeigen wird, auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks Vorkehrungen zur Entwicklung der für die virtuellen Unternehmen erforderlichen organisationalen Beziehungsfähigkeiten zu treffen²²⁴.

Zur Wahrnehmung des Koordinationsbedarfs im langfristigen Beziehungsnetzwerk ist der Einsatz eines Gremiums denkbar, das von ALBERS/BISPING/TEICHMANN/WOLF als „Steuerkreis“²²⁵ bezeichnet wird. Ein solcher Steuerkreis fungiert als oberste Entscheidungsinstanz des langfristigen Beziehungsnetzwerks und setzt sich aus Mitgliedern dieses relativ stabilen Netzwerks zusammen.

221 Quelle: eigene Darstellung.

222 Vgl. Kapitel 2.2.

223 Zu den auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks abzustimmenden Sachverhalten vgl. ausführlich ALBERS/BISPING/TEICHMANN/WOLF (2003), S. 33-36.

224 Zur Lokalisierung der Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks vgl. insbesondere Kapitel 5.4.6.5.5 und 5.5.2.7.

225 ALBERS/BISPING/TEICHMANN/WOLF (2003), S. 39. Die Verfasser verweisen mit dem Einsatz eines *Kernunternehmens* [vgl. ALBERS/BISPING/TEICHMANN/WOLF (2003), S. 38], der Etablierung einer *zentralen Unterstützungseinheit* [vgl. ALBERS/BISPING/TEICHMANN/WOLF (2003), S. 39] sowie der Nutzung von *Arbeitsgruppen* [vgl. ALBERS/BISPING/TEICHMANN/WOLF (2003), S. 41] auf weitere optionale Instrumente der Koordination. Während ein Kernunternehmen im Sinne der Verfasser nicht mit der hier behandelten Struktur virtueller Unternehmen übereinstimmt, mangelt es der zentralen Unterstützungseinheit sowie den Arbeitsgruppen gemäß der Definition der Verfasser an der zur Koordination notwendigen Entscheidungsbefugnis, sodass sich die geschilderten Maßnahmen im vorliegenden Kontext nicht als effektiv erweisen würden.

Unterstützt werden kann die Arbeit des Steuerkreises durch die Vergabe von *Rollen* zur Bewältigung der Aufgaben, die bei der Erfüllung eines Kundenauftrags anstehen. Virtuelle Unternehmen verfolgen das Ziel, die Wettbewerbsposition ihrer Teilnehmer durch eine Bündelung der Kompetenzen der Kooperationspartner zu verbessern. Zur Bearbeitung eines Kundenauftrags sollen jeweils die Unternehmen zusammenarbeiten, welche über die zur Erfüllung der Auftragsbedingungen nötigen Kompetenzen verfügen. Um die Realisierung des definierten Ziels zu gewährleisten, sind auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks die folgenden Aufgaben zu erfüllen:

1. Zunächst ist die Erlangung eines Kundenauftrags erforderlich.
2. Anschließend ist festzustellen, ob die zur Bearbeitung des Kundenauftrags benötigten Kompetenzen grundsätzlich verfügbar sind, d. h. ob Unternehmen im Besitz der erforderlichen Kompetenzen dem langfristigen Beziehungsnetzwerk angehören. Ist dies nicht der Fall, so sind passende Unternehmen als neue Mitglieder des langfristigen Beziehungsnetzwerks zu akquirieren.
3. Die Unternehmen mit den notwendigen Kompetenzen sind sodann zu einem virtuellen Unternehmen zusammenzuführen.

Werden für die drei zu erfüllenden Aufgaben drei Rollen an drei Personen verteilt, so ergibt sich beispielsweise folgendes Bild²²⁶:

1. Der *Broker* akquiriert einen Kundenauftrag²²⁷.
2. Der *Coach* stellt fest, ob sich Unternehmen mit den benötigten Kompetenzen im langfristigen Beziehungsnetzwerk befinden. Andernfalls akquiriert er neue Unternehmen mit den erforderlichen Kompetenzen²²⁸.
3. Der *Initiator* stellt die Unternehmen mit den nötigen Kompetenzen zu einem virtuellen Unternehmen zusammen²²⁹.

Broker und Coach sollten ständigen Kontakt zueinander halten, damit einerseits der Broker darüber informiert ist, welche Kundenanforderungen durch die virtuellen Unternehmen – deren Mitglieder aus dem langfristigen Beziehungsnetzwerk rekrutiert werden – erfüllt werden können²³⁰. Andererseits benötigt der Coach Informationen über die Kundenpräferenzen, damit er gezielt neue Unternehmen für das langfristige Beziehungsnetzwerk akquirieren kann.

226 Die folgende Rollenverteilung lehnt sich an den Vorschlag von FLADNITZER (2006), S. 137, an. Zu einer weiteren möglichen Rollenverteilung vgl. auch WÜTHRICH/PHILIPP/FRENTZ (1997), S. 152.

227 Zur Rolle des Brokers vgl. ausführlich FAISST/BIRG (1997).

228 Dabei ist der Coach an die Entscheidung des *Steuerkreises* gebunden. Vgl. zum Steuerkreis die Erläuterungen zu Beginn dieses Kapitels.

229 Die Arbeit des Initiators kann durch die *Ausschreibung* des jeweiligen Kundenauftrags auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks unterstützt werden, in deren Rahmen sich Unternehmen um die Bearbeitung des Auftrags bewerben. Weiterhin besteht auch die Möglichkeit, dass sich Unternehmen in Eigeninitiative zu einem virtuellen Unternehmen zusammenfinden. Vgl. dazu die Ausführungen zu einer Kommunikationsplattform in Kapitel 2.4.2.

230 Vgl. FLADNITZER (2006), S. 137.

Die Arbeit des Steuerkreises unterstützt die Leistungserstellung in den virtuellen Unternehmen und ist daher als Ergänzung zu der in den virtuellen Unternehmen praktizierten Selbstorganisation²³¹ zu betrachten.

2.6 Zusammenfassung der Ergebnisse des zweiten Kapitels

Bei virtuellen Unternehmen handelt es sich um temporäre Unternehmensnetzwerke, die von den Mitgliedern eines auf lange Sicht angelegten Unternehmensnetzwerks, dem langfristigen Beziehungsnetzwerk, gegründet werden, um durch die *Bündelung ihrer Kompetenzen* eine sich bietende Marktchance wahrnehmen zu können.

Virtuellen Unternehmen wird seit den 1990er Jahren von Seiten der Wissenschaft eine beträchtliche Aufmerksamkeit zuteil. Ursächlich für die Popularität dieser Kooperationsform ist das Vermögen virtueller Unternehmen, den neuen Anforderungen der Märkte effektiv zu begegnen. Die *strategische Flexibilität* virtueller Unternehmen bietet die Möglichkeit, die strategischen Erfolgsfaktoren effektiv zu bedienen und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Mit den im langfristigen Beziehungsnetzwerk vorhandenen Kompetenzen verfügen die Kooperationspartner über die Basis der strategischen Flexibilität. Dieses Potenzial wird ausgeschöpft, wenn es den Kooperationsmitgliedern gelingt, die vorhandenen Kompetenzen dergestalt einzusetzen, dass Kundenanforderungen in einer den Konkurrenten überlegenen Weise und zudem schneller, als es den Wettbewerbern möglich ist, befriedigt werden.

Zur Realisierung der strategischen Flexibilität benötigen die Mitglieder virtueller Unternehmen spezifische Fähigkeiten, die hier als *organisationale Beziehungsfähigkeiten* bezeichnet werden. Die geschilderte Bedeutung organisationaler Beziehungsfähigkeiten für die Realisierung der strategischen Flexibilität weist bereits darauf hin, dass diese Fähigkeiten im Hinblick auf die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen nicht unwesentlich sind. Ob es sich bei organisationalen Beziehungsfähigkeiten sogar um Fähigkeiten handelt, die als *ursächlich* für die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu betrachten sind, die also *strategische Relevanz* aufweisen, wird in Kapitel 6 geklärt.

3. Lernen

3.1 Einführung in das dritte Kapitel

Prozesse des Lernens erweisen sich für die in dieser Arbeit betrachteten virtuellen Unternehmen in zweifacher Hinsicht als relevant. Im Zentrum virtueller Unternehmen steht die *Bündelung der Kompetenzen* der Kooperationspartner. Diese Kompetenzbündelung zielt darauf,

231 Vgl. Kapitel 5.6.

komplementäre Kompetenzen zu *neuen* Kompetenzen zusammenzufügen²³². Eine solche Zusammenführung der Kompetenzen setzt voraus, dass die Kooperationspartner voneinander jenes *Wissen erwerben*, das notwendig ist, um die beschriebene Integration der Kompetenzen durchführen zu können²³³. Darüber hinaus werden die organisationalen Beziehungsfähigkeiten – welche den Lernvorgang im Zuge der Kompetenzbündelung unterstützen – ebenfalls mit Hilfe von Lernprozessen entwickelt.

Im Laufe des vorliegenden Kapitels werden zunächst mit dem Gegenstand und den Impulsen des Lernens (Kapitel 3.2) sowie den Theorien des Lernens (Kapitel 3.3) grundlegende Fragen im Kontext von Lernprozessen erörtert. Anschließend wird die Beziehung zwischen Lernen und Wissenstransfer (Kapitel 3.4) thematisiert und auf das organisationale Lernen als spezifischer Form des Lernens eingegangen (Kapitel 3.5). Die Ausführungen zum Lernen schließen mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Untersuchungsergebnisse (Kapitel 3.6).

3.2 Gegenstand und Impulse des Lernens

In einer ersten Annäherung kann Lernen als die *Veränderung des Wissensbestands*²³⁴ eines Individuums²³⁵ verstanden werden. Unter dem Aspekt, dass durch Lernprozesse Wissen *erworben* wird²³⁶, zielt diese Aussage auf eine *Verbreiterung*²³⁷ der Wissensbasis²³⁸ des Lernen-

232 Vgl. Kapitel 2.4.4. Unter der *Komplementarität* von Kompetenzen wird deren Eigenschaft verstanden, sich gegenseitig in ihrer Wirkung zu verstärken. Zur Komplementarität von Ressourcen vgl. auch die Ausführungen zu *cospecialized assets* in Kapitel 4.4.2.3.1.2.

233 Vgl. GRANT (1996), S. 114, und ähnlich auch OELSNITZ (2003a), S. 517. Auch JÖRGES/SÜSS sehen in der „gegenseitigen Partizipation am eigenen Wissen“ [JÖRGES/SÜSS (2000), S. 80] eine maßgebliche Anforderung an die Mitglieder virtueller Unternehmen. Das wechselseitige Lernen, wie es die Mitglieder virtueller Unternehmen zwecks Kompetenzbündelung betreiben, bezeichnen OELSNITZ/TIBERIUS (2007), S. 135-136, als *relationales Lernen*. Zu dieser und weiteren Formen des Lernens im Rahmen von Unternehmenskooperationen vgl. OELSNITZ/TIBERIUS (2007), S. 128-137.

234 Vgl. OELSNITZ (2003a), S. 518.

235 Lernen kann sich auch auf mehrere Individuen beziehen. Bei der Definition des Lernens wird zunächst von nur einer lernenden Person ausgegangen, weil Einzelpersonen die Basis jeglicher, auch kollektiver Lernprozesse bilden. Vgl. dazu die Ausführungen zum organisationalen Lernen in Kapitel 3.5. Dieses Vorgehen beeinträchtigt die Aussagekraft der Definition in keiner Weise, weil die Begriffsbestimmung problemlos auf mehrere Individuen übertragen werden kann, indem von einer Veränderung der Wissensbestände sämtlicher betrachteten Individuen ausgegangen wird.

236 Vgl. PRANGE/PROBST/RÜLING (1996), S. 12.

237 Vgl. PROBST/BÜCHEL (1994), S. 17. Dem könnte entgegengehalten werden, dass der Erwerb neuen Wissens nicht zwangsläufig zu einer Verbreiterung der Wissensbasis führen muss, weil mit der Erlangung neuen Wissens die Aufgabe überholten Wissens verbunden sein kann. Jedoch kann die Erkenntnis, dass sich ein bestimmtes Wissen mittlerweile als obsolet darstellt, ebenfalls als Lernprozess aufgefasst werden, der zu neuem Wissen führt, nämlich dem Wissen über die Veralterung des angeführten Wissens. Vgl. OELSNITZ (2003a), S. 518. Dementsprechend sehen ARGYRIS/SCHÖN in der von ihnen als „Umlernen“ [ARGYRIS/SCHÖN (2002), S. 19] bezeichneten Aufgabe veralteten Wissens eine „Sonderform des Lernens“ [ARGYRIS/SCHÖN (2002), S. 19]. Somit führt Lernen grundsätzlich zu einer Verbreiterung der Wissensbasis. Dabei wird der Begriff „Verbreiterung“ im vorliegenden Kapitel lediglich im Sinne einer *Vergrößerung* benutzt. Die Bezeichnung „Verbreiterung“ ist *nicht* an die im Bereich des Marketing zu findenden Termini der *Sortimentsbreite* und *Sortimentstiefe* angelehnt und gibt insofern keinerlei Aufschluss über den Inhalt

den. Wissen entfaltet aber nur dann einen Wert für den Lernenden, wenn es in irgendeiner Form genutzt wird²³⁹. Die Anwendung des erworbenen Wissens durch ein Individuum zeigt sich in einem bestimmten, neuen Verhalten dieses Individuums. Demzufolge kann Lernen auch als *Erweiterung des Verhaltensrepertoires* eines Individuums bezeichnet werden²⁴⁰. Unter dem Aspekt der Nutzung des erworbenen Wissens lernen Individuen letztlich, um Probleme lösen zu können. Insofern stellt Lernen eine *Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit* von Individuen dar²⁴¹.

Die zu bearbeitenden Problemstellungen können akuter Natur sein. In diesem Fall beginnt das Individuum unmittelbar zu lernen, wenn es mit einem Problem konfrontiert wird, das es mit seinem vorhandenen Wissen nicht zu lösen vermag²⁴². Resultiert aus einem Problem eine deutliche Leistungsstörung – etwa in Form einer Verfehlung der Zielsetzung einer Aufgabe²⁴³ –, so bietet dies einen Anlass, die Wissensbasis zu erweitern, um das neuartige Problem lösen zu können. Das betreffende Individuum lernt in diesem Fall *reaktiv*²⁴⁴.

Lernprozesse werden jedoch nicht nur durch akute Probleme ausgelöst. Vielmehr kann ein Individuum auch *präventiv* lernen, um für möglicherweise in der Zukunft auftretende Probleme gewappnet zu sein, d. h. über die für die künftige Problemlösung notwendigen Fähigkeiten zu verfügen²⁴⁵. Einem solch vorbeugenden Lernen wird in erster Linie dann Bedeutung zukom-

des Lernens. Zum Gegenstand der Begriffe Sortimentsbreite und Sortimentstiefe vgl. HOMBURG (2012), S. 287-288.

238 Vgl. ARGYRIS/SCHÖN (2002), S. 19. ARGYRIS/SCHÖN verwenden statt des Begriffs Wissensbasis die Bezeichnung „Informationsstand“ [ARGYRIS/SCHÖN (2002), S. 19]. Allerdings umfassen Informationen im Verständnis von ARGYRIS/SCHÖN „Wissen, Verständnis, Know-how, Techniken oder Praktiken“ [ARGYRIS/SCHÖN (2002), S. 19], sodass davon ausgegangen werden kann, dass das bei ARGYRIS/SCHÖN als Informationsstand titulierte Konstrukt die hier thematisierte Wissensbasis einschließt.

239 Vgl. DE LONG/FAHEY (2000), S. 123.

240 Vgl. ähnlich HUBER (1991), S. 89, welcher allerdings in einem weiter gefassten Verständnis von einer *Veränderung* des Verhaltensrepertoires spricht und damit auch eine Verkleinerung dieses Verhaltensrepertoires [vgl. HUBER (1991), S. 104] zulässt. Vgl. für den Spezialfall *organisationalen* Lernens auch RICHTA (2012), S. 212. Zum organisationalen Lernen vgl. Kapitel 3.5.

241 Vgl. PROBST (1994), S. 301. ARGYRIS/SCHÖN sehen den Grund des Lernens, allgemeiner formuliert, „darin, daß eine Organisation ihre Aufgaben im Zeitablauf besser erfüllt“ [ARGYRIS/SCHÖN (2002), S. 19]. Diese Formulierung impliziert jedoch die Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit als Gegenstand des Lernens. Kann eine Aufgabe nicht zufriedenstellend erfüllt werden – gleich, welche Kriterien zur Messung einer befriedigenden Aufgabenerfüllung angelegt werden –, so liegt offenbar ein Problem in Form einer Abweichung des Ist-Ergebnisses vom Soll-Ergebnis der Aufgabenerfüllung vor. Vgl. ARGYRIS/SCHÖN (2002), S. 31. Um die Aufgabe zufriedenstellend erfüllen zu können, muss das Problem behoben werden. Eine Verbesserung der Aufgabenerfüllung, d. h. der Übergang von der nicht zufriedenstellenden zur zufriedenstellenden Aufgabenerfüllung, erfordert somit eine Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit.

242 Vgl. ähnlich BORGATTI/CROSS (2003), S. 434, für den Fall sozialer Netzwerke.

243 Vgl. PROBST/BÜCHEL (1994), S. 49.

244 Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (2005), S. 509. PRAHALAD/BETTIS (1986), S. 498, sprechen in diesem Kontext von substantiellen Problemen oder *Krisen*, welche die Implementierung neuer Problemlösungsverfahren initiieren.

245 Vgl. PROBST (1994), S. 305.

men, wenn sich anbahnende Probleme rechtzeitig erkannt werden und daraus ein Lernbedarf abgeleitet wird²⁴⁶.

Neben den beschriebenen Arten des Lernens, welche beide eine entsprechende *Intention* des betreffenden Individuums voraussetzen, kann Lernen auch ohne eine solche Absicht, etwa als Nebenprodukt bestimmter betrieblicher Aktivitäten, erfolgen²⁴⁷. Ein solch *unbeabsichtigtes Lernen* wird allerdings im Folgenden nicht berücksichtigt, da in virtuellen Unternehmen intendierten Lernprozessen eine weitaus größere Bedeutung zukommt²⁴⁸.

Die geschilderten Lernimpulse sowie die daraus resultierenden Formen des Lernens stellt Abb. 4 im Überblick dar.

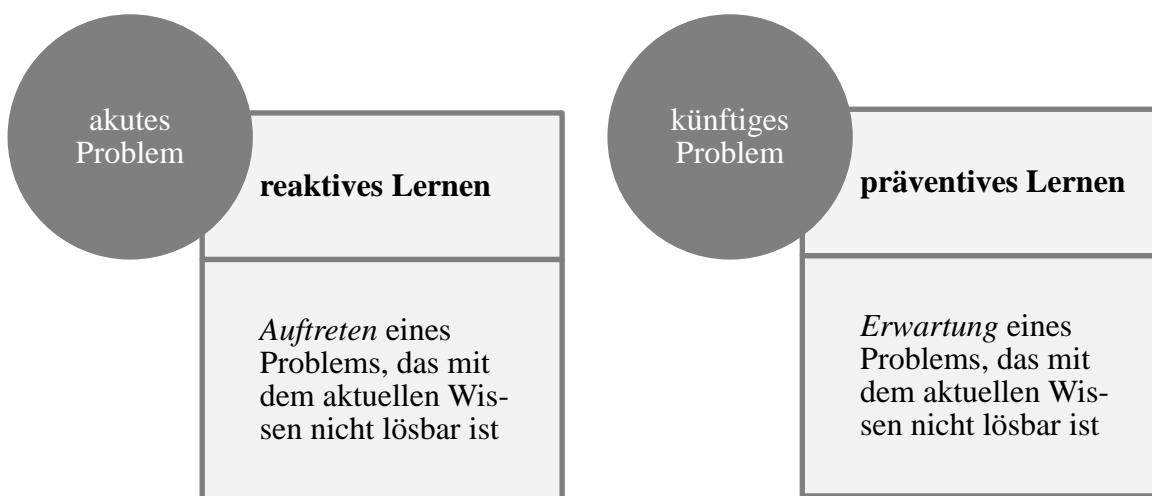


Abb. 4: Lernformen in Abhängigkeit von Lernimpulsen²⁴⁹

246 Vgl. GRESCHNER (1996), S. 161. Neben den Fällen akuter Problemstellungen sowie sich abzeichnender Probleme, die einen Lernbedarf begründen und damit das Lernen von Individuen anregen, sieht GRESCHNER (1996), S. 162-163, weiterhin die Möglichkeit gegeben, dass bestimmte *Menschen* Lernprozesse auslösen. Als Beispiel nennt er Mitarbeiter eines Unternehmens, die für andere Unternehmensangehörige eine Vorbildfunktion einnehmen und infolgedessen bei diesen Personen das „Lernen am Modell“ [GRESCHNER (1996), S. 163] anregen. Vgl. dazu die Erläuterungen zum Beobachtungslernen in Kapitel 3.3. Sofern diese Art von Lernen tatsächlich unabhängig von aktuellen oder künftigen Problemen erfolgt, kann hier von einem *intrinsisch* motivierten Lernprozess gesprochen werden, der aus reiner Freude am Lernen initiiert wird. Zum Begriff der intrinsischen Motivation vgl. FREY/OSTERLOH (1997), S. 308. Die vorliegende Arbeit richtet sich jedoch ausschließlich auf jenes Lernen, das der Lösung akuter oder künftiger Problemstellungen dient, weil diesen Lernvorgängen im Rahmen virtueller Unternehmen eine höhere Relevanz zukommt.

247 Vgl. HUBER (1991), S. 94.

248 Zwar kommt es sicher auch in virtuellen Unternehmen zu unintendierten Lernprozessen, beispielsweise im Zuge der Selbstorganisation der Kooperationspartner. Zum Charakter der Selbstorganisation als Lernprozess vgl. Kapitel 5.6.4. Jedoch werden diese unbeabsichtigten Lernprozesse in der vorliegenden Arbeit nicht primär thematisiert, da die Teilnehmer virtueller Unternehmen um das notwendige Lernen wissen oder zumindest wissen sollten und insofern eine bewusste Initiierung von Lernprozessen im Vordergrund des Forschungsinteresses steht.

249 Quelle: eigene Darstellung.

Im Hinblick auf die in virtuellen Unternehmen angestrebte Kompetenzbündelung und Nutzung der gebündelten Kompetenzen sind zwei Formen des Lernens von Bedeutung. Bereits auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks sind Lernprozesse zu initiieren, in denen den Netzwerkmitgliedern jenes Wissen vermittelt wird, das für die spätere Zusammenarbeit in den virtuellen Unternehmen erforderlich ist, nämlich das hier als organisationale Beziehungsfähigkeiten bezeichnete Wissen. Das frühzeitige Erlernen organisationaler Beziehungsfähigkeiten erweist sich als notwendig, um einen eingehenden Kundenauftrag unmittelbar im Rahmen eines virtuellen Unternehmens ausführen zu können. Die zur individuellen Auftragsbearbeitung erforderliche Realisierung der strategischen Flexibilität²⁵⁰ kann nur dann gewährleistet werden, wenn das Wissen, das für die Zusammenarbeit in virtuellen Unternehmen notwendig ist – die organisationalen Beziehungsfähigkeiten²⁵¹ – größtenteils bereits vor der Gründung des virtuellen Unternehmens von dessen Teilnehmern erworben wurde. Die im Zuge dieses *präventiven* Lernens erworbenen organisationalen Beziehungsfähigkeiten ermöglichen es den Teilnehmern virtueller Unternehmen, ihre Kompetenzen zu bündeln, indem sie den für diesen Bündelungsvorgang erforderlichen Prozess des wechselseitigen Lernens unterstützen, und versetzen sie zudem in die Lage, die gebündelten Kompetenzen zur Bearbeitung eines Kundenauftrags zu nutzen. Das im Rahmen der Kompetenzbündelung erforderliche Lernen, welches die Integration der verschiedenen Kompetenzen erlaubt²⁵², ist im Gegensatz zum Erlernen der organisationalen Beziehungsfähigkeiten *reaktiver* Natur, denn die Kompetenzbündelung erweist sich in dem Zeitpunkt als nötig, in dem ein virtuelles Unternehmen zwecks Bearbeitung eines Kundenauftrags gegründet wird. Die in virtuellen Unternehmen durchzuführenden Aktivitäten der Kompetenzbündelung sowie der Nutzung der gebündelten Kompetenzen bedingen damit sowohl präventives Lernen als auch Prozesse des reaktiven Lernens.

3.3 Theorien des Lernens

Die in diesem Kapitel thematisierten Theorien des Lernens können eine Antwort auf die Frage liefern, in welcher Weise Individuen ihre Problemlösungsfähigkeit erhöhen²⁵³, d. h. welche *Formen* menschliche Lernprozesse annehmen können.

Zur Erklärung von Lernprozessen auf der intrapersonellen Ebene²⁵⁴ können diverse Ansätze herangezogen werden. Im Wesentlichen lassen sich dabei zwei konträre Theorien unterscheiden: die behavioristischen Theorien sowie die kognitiven Theorien²⁵⁵. Die *behavioristisch* ausgerichtete Forschung versucht, Gesetzmäßigkeiten zwischen *Stimuli und den darauf folgenden Reaktionen von Individuen* zu erkennen²⁵⁶. Vertreter dieser Forschungsrichtung gehen davon aus, dass das individuelle Verhalten weitgehend durch Umweltreize bestimmt wird.

250 Zum Begriff der strategischen Flexibilität vgl. ausführlich Kapitel 2.4.1.

251 Zum Einfluss organisationaler Beziehungsfähigkeiten auf die Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen vgl. Kapitel 2.4.5.

252 Vgl. Kapitel 2.4.4.

253 Vgl. Kapitel 3.2.

254 Vgl. STRAUSS (1996), S. 20.

255 Vgl. HILGARD/BOWER (1966), S. 8.

256 Vgl. HERKNER (1987), S. 40.

Das lernende Individuum wird als Black Box betrachtet, auf welche beobachtbare Umweltreize (Stimuli) wirken, die zu beobachtbaren Reaktionen (Responses) führen²⁵⁷ und auf diese Weise Änderungen im Verhalten des Individuums sichtbar machen.

Kognitive Lerntheorien analysieren im Gegensatz zu den behavioristischen Theorien primär die Vermittlungsprozesse zwischen Umweltreizen und Reaktionen²⁵⁸, d. h. die *nicht beobachtbaren Prozesse, die zu Verhaltensänderungen führen*²⁵⁹. Grundlegend für kognitive Theorien ist die Annahme, dass das Verhalten eines Individuums nicht dessen Reaktion auf eine *objektive Situation* darstellt, sondern vielmehr als Reaktion des Individuums auf seine *kognitive Repräsentation dieser Situation* aufzufassen ist²⁶⁰. Objektive Sachverhalte werden mit Hilfe kognitiver Prozesse in individuelle Verhaltensweisen übersetzt. Im Zuge dieser kognitiven Prozesse werden bestimmte Attribute einer konkreten Situation identifiziert und interpretiert. Das Individuum reflektiert die Resultate seiner Handlungen in einer bestimmten Situation und modifiziert auf dieser Basis seine Verhaltensweisen. Bei der Reflexion nutzt das Individuum bevorzugt Attribute der betrachteten Handlungsergebnisse, die sich mit seinen bereits bestehenden *kognitiven Strukturen* vereinbaren lassen²⁶¹.

Über den präzisen Inhalt kognitiver Strukturen herrscht in der einschlägigen Literatur keine Einigkeit²⁶². MARKUS/ZAJONC identifizieren jedoch eine Reihe von Eigenschaften, die allen Konzepten gemein sind. Demnach lassen sich kognitive Strukturen als „organizations of conceptually related representations of objects, situations, events, and of sequences of events and actions“²⁶³ auffassen. In ähnlicher Weise spricht KUNDA in diesem Kontext von “mental representations of a category, that is, a class of objects that we believe belong together”²⁶⁴. In diesem Sinne können kognitive Strukturen als *Schemata* verstanden werden, „regarding specific concepts [...] used by individuals to encode und represent incoming information efficiently”²⁶⁵. Mit dem Blick auf den Inhalt kognitiver Strukturen als das einer Person eigene Wissen über die zuvor beschriebenen Objekte²⁶⁶ bezeichnen IRELAND/HITT/BETTIS/PORRAS die kognitiven Strukturen eines Individuums als sein „pre-existing knowledge system“²⁶⁷.

257 Vgl. STRAUSS (1996), S. 17-18. Demzufolge werden die behavioristischen Theorien auch als *S-R-Theorien* bezeichnet, wobei S für Stimulus und R für Response steht. Vgl. HERKNER (1987), S. 40.

258 Vgl. GLEITSMANN (2007), S. 69-70.

259 Vgl. FREY (1987), S. 50.

260 Vgl. FREY (1987), S. 51.

261 Vgl. FREY (1987), S. 52. Der Grund für dieses Vorgehen ist darin zu sehen, dass ein Individuum Vorgänge nur insoweit wahrnehmen kann, wie ihm die entsprechenden Elemente in seiner kognitiven Struktur bereits zur Verfügung stehen oder durch entsprechende Lernprozesse bereitgestellt werden können. Vgl. SEILER (1973), S. 12. Kognitive Strukturen zeichnen insofern verantwortlich für „selectivity in information processing“ [MARKUS/ZAJONC (1985), S. 144].

262 Vgl. dazu den Überblick über verschiedene Definitionen kognitiver Strukturen bei FREY (1987), S. 53-55.

263 MARKUS/ZAJONC (1985), S. 143.

264 KUNDA (1999), S. 16.

265 HARRIS (1994), S. 310. Zu den hier genannten sowie weiteren Funktionen von Schemata vgl. ausführlich TAYLOR/CROCKER (1981), S. 94-114.

266 Vgl. KUNDA (1999), S. 16.

267 IRELAND/HITT/BETTIS/PORRAS (1987), S. 470. Ähnlich beschreibt SCHREYÖGG die kognitiven Strukturen eines Individuums als „ein vernetztes System von Wissensbestandteilen“ [SCHREYÖGG (2001), S. 5].

Neues Wissen wird demnach durch den Rückgriff auf bereits vorhandenes Wissen generiert²⁶⁸: Das Individuum macht eine Erfahrung in einer bestimmten Situation, setzt dieses Erfahrungswissen im Rahmen der Reflexion in Beziehung zu seiner bestehenden Wissensbasis²⁶⁹ und erzeugt auf diese Weise neues Wissen²⁷⁰, das durch eine Verhaltensänderung sichtbar wird. Lernen im Sinne kognitiver Lerntheorien kann unter den genannten Aspekten auch als *Erfahrungslernen* bezeichnet werden²⁷¹.

Ein Individuum kann aber nicht nur aus eigenen Erfahrungen lernen, sondern ebenfalls die Erfahrungen anderer Individuen zum Lernen nutzen. Diesen Gedanken greifen die *kollektiven* Ausrichtungen der kognitiven Lerntheorien auf. Anders als die auf isolierte Individuen fokussierten kognitiven Lerntheorien, betrachten die kollektiven Ansätze dieser Forschungsströmung Individuen nicht losgelöst von ihrer Umwelt²⁷², sondern betten sie in einen sozialen Kontext ein. *Sozial-kognitive* Lerntheorien weisen darauf hin, dass ein Individuum, das einem Kollektiv angehört, nicht nur durch eigene Erfahrungen, sondern darüber hinaus durch die Beobachtung der übrigen Gruppenmitglieder lernen kann.

Das Lernen durch Beobachtung eines Modells, das sog. *Beobachtungslernen*, richtet sich im Gegensatz zum Erfahrungslernen nicht auf die Folgen der eigenen, sondern auf die Auswirkungen der Handlungen *anderer* Individuen²⁷³. Gemäß dieser Theorie beobachtet ein Individuum die Handlungen anderer Personen, identifiziert auf dieser Basis Regeln und übernimmt diese Regeln schließlich²⁷⁴. Durch Beobachtungslernen kann der Lernprozess im Vergleich zum Erfahrungslernen beschleunigt werden, weil die Notwendigkeit, selbst vielfältige und zeitaufwändige Erfahrungen zu sammeln, entfällt²⁷⁵. Allerdings entbindet das Beobachten den Lernenden nicht von der Notwendigkeit der Reflexion, denn die beobachteten Sachverhalte sind einer Bewertung zu unterziehen, die darüber entscheidet, welches Fazit der Beobachtende aus seinen Beobachtungen für sein eigenes Verhalten zieht. So stellt die *Imitation* von beobachteten Verhaltensweisen lediglich *ein* mögliches Ergebnis des Beobachtungslernens dar.

268 Vgl. DIXON (2002), S. 36, PRANGE (1999), S. 160, sowie DOSI/TEECE/WINTER (1992), S. 191. Vgl. dazu auch die Ausführungen zur Absorptionsfähigkeit, insbesondere im Hinblick auf das *assoziative Lernen*, in Kapitel 4.6.3.1.

269 Vgl. AMELINGMEYER (2002), S. 104.

270 HERBST beschreibt diese Art des Lernens als einen Vorgang, bei dem „die Vergangenheit mit der Zukunft verbunden wird“ [HERBST (2000), S. 98]. Das aus diesem Lernvorgang resultierende Wissen betrachten DE LONG/FAHEY als „a product of human reflection and experience“ [DE LONG/FAHEY (2000), S. 114].

271 Vgl. RINGLSTETTER/KAISER (2008), S. 200.

272 Vgl. AL-LAHAM (2003a), S. 54.

273 Vgl. RINGLSTETTER/KAISER (2008), S. 200.

274 Vgl. ähnlich auch AL-LAHAM (2003a), S. 54. Dies setzt erstens voraus, dass die beobachteten Individuen selbst ihre Erfahrungen reflektieren und daraus neues Wissen ableiten, denn ansonsten würden sich keine Lerneffekte einstellen. Zweitens erfordert das Beobachtungslernen, dass sich das neue Wissen der beobachteten Individuen in modifizierten Verhaltensweisen niederschlägt. Andernfalls könnte der Beobachter keine Verhaltensregeln übernehmen.

275 Vgl. STRAUSS (1996), S. 21. Die Vorteile des Lernens am Modell sind nicht nur in der Einsparung von Lernmühen zu sehen, die im Rahmen des individuellen Lernens entstehen würden, sondern Individuen können durch die Beobachtung anderer Individuen auch vermeiden, selbst bedrohliche Erfahrungen sammeln zu müssen. Schließlich sind einige Lernprozesse, wie etwa der Erwerb einer Sprache, nur sehr eingeschränkt auf der individuellen Ebene durchführbar, sodass ein sozialer Lernkontext hier in besonderem Maße erforderlich ist.

Alternativ können Beobachtungen dazu führen, dass gerade das gegenteilige Verhalten an den Tag gelegt wird, nämlich dann, wenn die Reflexion der Beobachtungen ergibt, dass das Verhalten des Beobachteten in einer spezifischen Situation nicht zielführend ist²⁷⁶.

Im Rahmen kollektiver Lernprozesse lernen Individuen aber nicht nur aus Erfahrungen anderer Individuen, indem sie fremde Verhaltensmuster lediglich unverändert übernehmen. Die Tatsache, dass ein lernwilliges Individuum in einer Gruppe häufig mit vollkommen verschiedenen Handlungsmustern bezüglich einer bestimmten Situation konfrontiert wird, führt oftmals dazu, dass das beobachtende Individuum verschiedene, wahrgenommene Aspekte miteinander zu einem neuen Verhaltensmuster verschmilzt²⁷⁷. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass Individuen, die einer Gruppe angehören, gemeinsam Erfahrungen sammeln und diese reflektieren²⁷⁸. Da sich gemeinsame Erfahrungen letztlich aber aus individuellen Erfahrungen zusammensetzen und jedes Gruppenmitglied seine eigenen Reflexionen durchführt, stellt ein solch *kollektives Erfahrungslernen* lediglich eine Variante des bereits erläuterten Erfahrungslernens dar.

Die Struktur des Lernens im Sinne der kognitiven Lerntheorien verdeutlicht Abb. 5.

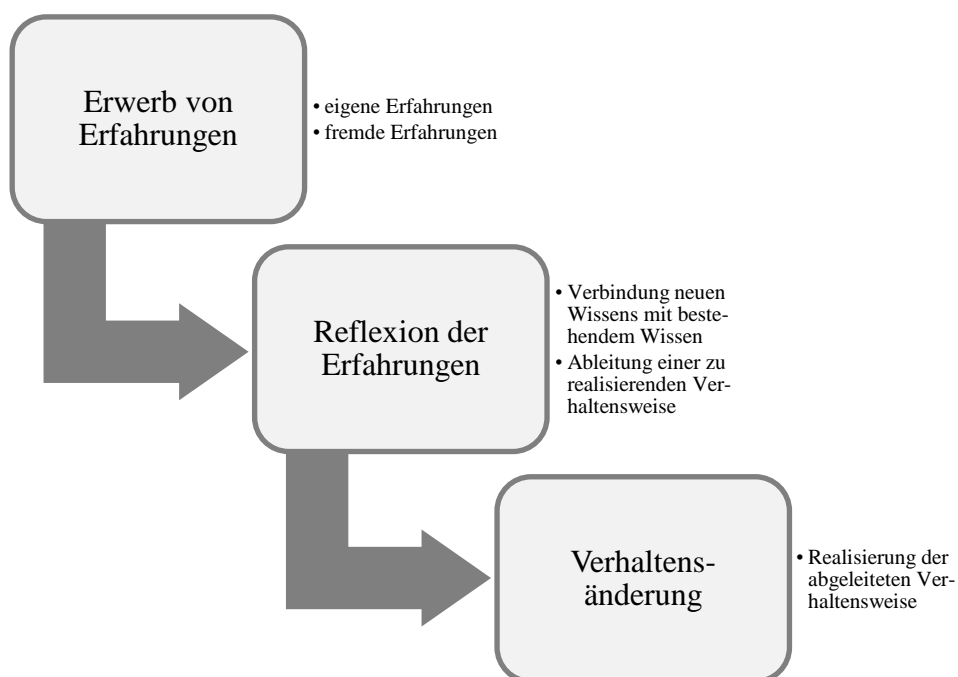


Abb. 5: Lernprozess im Sinne kognitiver Lerntheorien²⁷⁹

276 Vgl. ESSER (1999), S. 383.

277 Vgl. STRAUSS (1996), S. 21.

278 Gemeinsame Erfahrungen spielen beispielsweise bei der Entwicklung einer Kultur eine Rolle. Vgl. SCHEIN (2004), S. 73. Zur Schaffung einer Kooperationskultur für virtuelle Unternehmen vgl. Kapitel 5.5.

279 Quelle: eigene Darstellung.

Lernen im Sinne der kognitiven Lerntheorien umfasst, wie die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, zwei Aspekte: eine kognitive Veränderung sowie einen Wandel im Verhalten des lernenden Individuums. Eine Modifikation im Verhalten eines Individuums als sichtbarer Ausdruck seines Lernens ist allerdings an bestimmte Bedingungen geknüpft.

Eine Verhaltensänderung setzt zunächst voraus, dass das lernende Individuum bereits ein bestimmtes Verhalten in dem betrachteten Kontext zeigen konnte. Diese Anforderung ist im Falle des Erfahrungslernens per definitionem erfüllt, weil das Individuum bei dieser Art des Lernens selbst mit bestimmten Situationen konfrontiert wird, in denen es ein spezifisches Verhalten an den Tag legt. Dagegen ist mit dem Beobachtungslernen nicht grundsätzlich eine Ausbildung eigener, modifizierbarer Verhaltensweisen des lernenden Individuums verbunden, weil das Individuum lediglich die Erfahrungen anderer Individuen beobachtet und nicht selbst in das Geschehen eingreift. Insofern kann beim Beobachtungslernen eine Verhaltensänderung des Lernenden im Sinne einer *Verhaltensmodifikation in einem bestimmten Kontext* nur dann stattfinden, wenn das beobachtende Individuum bereits selbst Erfahrungen in einer ähnlichen Situation gesammelt hat und aufgrund seiner Beobachtungen seine Verhaltensweisen ändert.

In der vorliegenden Arbeit wurde Lernen als Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit definiert²⁸⁰. Dieses Vermögen umfasst sowohl die Fähigkeit zur Lösung aktueller Probleme als auch die Fähigkeit, künftige Problemstellungen zu bearbeiten. In diesem Sinne wird hier auch die aus einem Lernprozess resultierende Verhaltensänderung verstanden. Eine Verhaltensänderung bezieht sich im Verständnis dieser Arbeit *nicht* auf die *Modifikation des Verhaltens in einem konkreten Kontext*, denn dies würde das präventive Lernen teilweise ausschließen. Vielmehr wird die Verhaltensänderung in einer weniger restriktiven Begriffsbestimmung als *Erweiterung des Verhaltensrepertoires*²⁸¹ aufgefasst. Diese Definition der Verhaltensänderung erweist sich als kompatibel mit dem präventiven Lernen, welches neuartige Sachverhalte umfassen kann, bezüglich derer das lernende Individuum selbst noch kein Erfahrungswissen besitzt. In diesem Sinne umfasst Lernen nicht nur eine Veränderung bestehender, sondern ebenfalls den Erwerb neuartiger Verhaltensweisen, die im Bedarfsfall, insbesondere bei künftigen Problemen der zuvor bei anderen Individuen beobachteten Art, ausgeführt werden können.

Mit der erwähnten *zukünftigen* Anwendung erlernter Verhaltensweisen wird ein weiterer Aspekt der Verhaltensproblematik im Rahmen des Lernens angesprochen. Eine Modifikation des Verhaltens wird hier als sichtbares Resultat des Wissenserwerbs verstanden. Dabei wird der Auffassung von FIOL/LYLES gefolgt, welche die im Zusammenhang mit Lernprozessen zu beobachtenden Verhaltensänderungen als „behavioral outcomes that reflect the [...] cognitive associations that have developed“²⁸² beschreiben. Jedoch wird die Ansicht vertreten, dass Lernen *nicht grundsätzlich* mit einer tatsächlichen Verhaltensänderung verbunden ist²⁸³. Dementsprechend stellen auch FIOL/LYLES fest, dass „knowledge may be gained without any accompanying [sic] change in behavior“²⁸⁴. Es ist vorstellbar, dass ein Individuum zwar das für eine

280 Vgl. Kapitel 3.2.

281 Vgl. Kapitel 3.2.

282 FIOL/LYLES, S. 806.

283 Vgl. auch HUBER (1991), S. 89.

284 FIOL/LYLES (1985), S. 806.

Verhaltensänderung notwendige Wissen erworben hat, dieses Wissen aber aus verschiedenen Gründen nicht in ein entsprechendes Verhalten umsetzt²⁸⁵. So ist es zunächst denkbar, dass die Verhaltensänderung *nicht unmittelbar* auf den Wissenserwerb folgt, weil sich die *Gelegenheit* zur Nutzung des erworbenen Wissens nicht direkt im Anschluss an den Wissenserwerb einstellt²⁸⁶. An einer Gelegenheit, erworbenes Wissen anzuwenden, kann es beispielsweise im Zuge des präventiven Lernens mangeln, wenn ein prognostiziertes Problem, für dessen Lösung vorsorglich gelernt wurde, nicht eintritt. Das betreffende Individuum verfügt zwar in diesem Fall über die erlernte Fähigkeit, das erwartete Problem zu lösen, kann diese Fähigkeit aber nicht anwenden, weil die entsprechende Situation nicht eintritt. In diesem Fall liegt eine *verzögerte Wissensanwendung* vor. Darüber hinaus besteht sogar die Möglichkeit, dass das betrachtete Individuum im Verlauf der Zeit überhaupt keine Chance erhält, das erlangte Wissen anzuwenden, und demzufolge eine Verhaltensänderung völlig ausbleibt. In diesem Fall erfolgt *keine Wissensanwendung*. Lernprozesse beinhalten somit lediglich eine *potenzielle Verhaltensänderung*²⁸⁷.

Allerdings setzt das Lernen in jedem Fall eine *kognitive Veränderung* eines Individuums voraus²⁸⁸. Eine derartige Modifikation resultiert aus der Reflexion, die ein lernendes Individuum vornimmt. Die *Reflexion* von Erfahrungen bildet also einen wesentlichen Bestandteil des Lernens. Zwar ist der Begriff der Reflexion nicht mit einer universal gültigen Definition belegt. Vielmehr ergeben sich, je nachdem, welche wissenschaftliche Disziplin zu Rate gezogen wird, differierende Auffassungen der reflektierenden Tätigkeit²⁸⁹. FINK sieht allerdings wesentliche Übereinstimmungen in den verschiedenen Ansätzen: „Eine grundlegende Gemeinsamkeit lässt sich darin erkennen, dass sie [= die diversen Ansätze, S. H.] in dem Vorgang des Reflektierens ein Nachdenken über das Erfahrene [...] mit einbeziehen. Dieses Nachdenken bezieht sich auf das eigene Verhalten, die gemachten Beobachtungen und Erfahrungen sowie die erzielten Ergebnisse. [...] Aus den gewonnenen Selbsteinsichten kann dann im Idealfall

285 Vgl. INKPEN/CROSSAN (1995), S. 600. Zum präventiven Lernen vgl. Kapitel 3.2.

286 Auch ESSER (1999), S. 382, weist darauf hin, dass erworbenes Wissen für spätere Verwendungen vorgehalten werden könne.

287 Vgl. AMELINGMEYER (2002), S. 104, welche ebenfalls darauf verweist, dass sich neu erworbenes Wissen nicht grundsätzlich in unmittelbar zu beobachtenden Handlungen zeigt, sowie PROBST (1994), S. 301, der als Resultate des Lernens nicht nur Handlungen, sondern auch *Handlungsmöglichkeiten* zulässt, und damit offensichtlich ebenfalls auf den Potenzialcharakter von Verhaltensänderungen zielt. Dass der Erwerb von Wissen ein Verhaltensänderungspotenzial birgt, unterstreichen ferner auch NONAKA/KROGH mit der Formulierung „knowledge is the capacity to act“ [NONAKA/KROGH (2009), S. 638].

288 ULRICH (1998), S. 37, vertritt im Gegensatz dazu die Ansicht, dass Lernen nicht grundsätzlich aus einer Veränderung des Wissensbestands resultiere. Vielmehr könne Lernen ebenso aus der Umsetzung *bereits vorhandenen* Wissens in konkrete Handlungen resultieren. Diese Aussage spiegelt die Auffassung ULRICHS wider, nach der Lernen als zentralen Aspekt eine Verhaltensmodifikation umfasst. Allerdings kommt auch die von ULRICH beschriebene grundsätzliche Verhaltensänderung nicht ohne die Verbreiterung des Wissensbestands des betreffenden Individuums, d. h. ohne eine kognitive Veränderung, aus. Wird berücksichtigt, dass der Wissensbestand eines Individuums zu jedem Zeitpunkt das Ergebnis eines kumulativen Prozesses ist, in dessen Zuge sukzessiv Wissen angesammelt wird, dann folgt daraus, dass auch das Wissen, das aktuell angewendet wird, zu einem früheren Zeitpunkt erworben wurde. Die Veränderung des Wissensbestands liegt also zeitlich vor der Verhaltensänderung. Damit entspricht der von ULRICH beschriebene Vorgang dem zuvor geschilderten Sachverhalt der *verzögerten Wissensanwendung*.

289 Vgl. dazu die Übersicht bei FINK (2010), S. 51-52.

das eigene Verhalten teleologisch modifiziert werden.²⁹⁰ Gegenstand dieses Nachdenkens ist die *Interpretation* der gewonnenen Erfahrungen. Im Zuge einer *Interpretation* ordnet ein Individuum einem beobachteten Sachverhalt eine Bedeutung zu: „Interpretation is the process of translating [...] events, of developing models for understanding, of bringing out meaning ...“²⁹¹. Die Interpretation verfolgt letztlich den Zweck, eine Reaktion auf einen beobachteten Sachverhalt festzulegen²⁹².

Lernen umfasst also einen *Sinnstiftungsprozess*²⁹³ mit den Phasen der Wahrnehmung und der Interpretation²⁹⁴. Zunächst wird im Rahmen der *Wahrnehmung* der Gegenstand eines zu beobachtenden Sachverhalts geklärt²⁹⁵, d. h. Wissen über den Sachverhalt erworben. Bei der anschließenden *Interpretation*²⁹⁶ ordnet das Individuum dem beobachteten Sachverhalt eine Bedeutung zu. Ein Sinnstiftungsprozess führt zur Ableitung einer bestimmten Reaktion und determiniert damit die Verhaltensweise eines Individuums in einer konkreten Situation. Sofern sich diese geplante Reaktion von dem vorherigen Verhalten des Individuums in ähnlichen Situationen unterscheidet, hat ein Lernprozess stattgefunden.

Die kognitive Änderung als Folge der Reflexion muss sich zwar nicht, wie bereits zuvor erläutert, in einer tatsächlichen Verhaltensänderung des Individuums niederschlagen. Jedoch erfordert das Lernen, dass das Individuum im Zuge der Reflexion seiner Erfahrungen zu neuen Erkenntnissen gelangt. Ein Individuum, das über seine Erfahrungen nachdenkt, dabei aber keine neuen Einsichten erhält, lernt nicht. Ebenso kann nicht von Lernen die Rede sein, wenn sich zwar das Verhalten eines Individuums ändert, nicht aber seine kognitive Disposition²⁹⁷. Lernen erfordert grundsätzlich eine kognitive Veränderung, welche in die Generierung neuen Wissens – im Sinne eines neuen *Bewusstseins*, d. h. einer neuen Überzeugung oder Einsicht²⁹⁸ – mündet. Lernen erfordert also nicht nur die Aufnahme neuen Wissens im Sinne einer bloßen Speicherung, sondern gleichfalls die *Akzeptanz* dieses neuen Wissens. Damit werden die *Werte*, die ein Individuum hält, zu einer entscheidenden Determinante des Lernens²⁹⁹.

290 FINK (2010), S. 52. FINK bezieht sich zwar in seiner Erörterung offensichtlich auf das Erfahrungslernen. Dies mindert jedoch nicht den Aussagegehalt seiner Ausführungen, da sich Reflexionsvorgänge im Prinzip *nicht* in Abhängigkeit von der konkreten Form des Lernens verändern, sondern stets dem gleichen Vorgehensmuster folgen.

291 DAFT/WEICK (1984), S. 286.

292 Vgl. HARRIS (1994), S. 315.

293 Vgl. DIXON (2002), S. 36.

294 Vgl. SACKMANN (1992), S. 141.

295 Vgl. HARRIS (1994), S. 315.

296 ISABELLA (1990), S. 10, betont, dass die Interpretation eines Ereignisses stets *im Anschluss* an das Ereignis, und *nicht während* des Ereignisses, durchgeführt werde.

297 Vgl. INKPEN/CROSSAN (1995), S. 599-596. Auch FIOL/LYLES betonen: „Changes in behavior may occur without any cognitive association development“ [FIOL/LYLES (1985), S. 806]. Eine bloße Verhaltensänderung ohne die entsprechende kognitive Modifikation – wie sie beispielsweise der von INKPEN/CROSSAN als „forced learning“ [INKPEN/CROSSAN (1995), S. 599] bezeichnete Sachverhalt umfasst – stellt somit kein Lernen im Sinne der vorliegenden Arbeit dar.

298 FIOL spricht in diesem Zusammenhang von dem zu entwickelnden „new understanding“ [FIOL (1994), S. 404]. KROGH/NONAKA/RECHSTEINER verbinden mit neuem Wissen „a new view of the world“ [KROGH/NONAKA/RECHSTEINER (2012), S. 241].

299 Vgl. PROBST/BÜCHEL (1994), S. 20. Zum Begriff des Wertes vgl. Kapitel 5.5.2.1.

Unter Berücksichtigung der zuvor geschilderten Aspekte wird der Begriff des Lernens in der vorliegenden Arbeit wie folgt gefasst:

Ein Individuum erlangt im Zuge des Lernens neues Wissen durch die Reflexion eigener oder fremder Erfahrungen und erweitert auf diese Weise sein Verhaltensrepertoire. Lernen umfasst damit den Erwerb neuen Wissens sowie die potenzielle Anwendung dieses Wissens.

3.4 Lernen und Wissenstransfer

In Kapitel 3.2 wurde Lernen als die Vergrößerung des *Wissensbestands* eines Individuums definiert. Dieses Verständnis des Lernens, welches das Lernen eines Individuums mit seinem Wissen verknüpft, lässt die Frage nach dem Verhältnis des Lernens zu dem in der wissenschaftlichen Literatur häufig thematisierten *Wissenstransfer* aufkommen. Die Bezeichnung Wissenstransfer legt die Vermutung nahe, dass es sich bei dem mit diesem Titel versehenen Vorgang um die reine Übertragung von Wissen handelt, d. h. dass von einem Erwerb und einer Anwendung des transferierten Wissens – Aspekten, die im Zuge des Lernens Berücksichtigung finden – abstrahiert wird. Im Folgenden wird exemplarisch der Wissenstransferansatz von KROGH/KÖHNE untersucht, um Aufschluss über die tatsächliche Struktur des Wissenstransfers, insbesondere über die Beziehung des Wissenstransfers zum Lernen, zu erhalten.

KROGH/KÖHNE verstehen Wissenstransfer als einen aus drei Schritten bestehenden Prozess³⁰⁰:

1. Initiierung,
2. Wissensfluss und
3. Integration.

Die Phase *Initiierung* umfasst die Festlegung des zum Transfer bestimmten Wissens nach Art und Umfang, die Identifikation der Wissensträger sowie die Fixierung der Form des Transfers³⁰¹. Im Anschluss wird das transferrelevante Wissen in der Phase *Wissensfluss* von dem besitzenden Individuum, dem *Wissenssender*, auf jenes Individuum übertragen, welches dieses Wissen zur Deckung seines Wissensbedarfs benötigt³⁰², im Folgenden als *Wissensempfänger* bezeichnet. Dazu werden Prozesse der Kommunikation³⁰³ und Interaktion³⁰⁴ durchgeführt. Im Zuge der *Integration* wird das übertragene Wissen schließlich in die Wissensbasis des Wissensempfängers eingeordnet und im spezifischen Kontext des Empfängers angewandt.

Ein Vergleich des Wissenstransfermodells von KROGH/KÖHNE mit dem in Kapitel 3.3 geschilderten Verlauf eines Lernprozesses ergibt folgendes Bild: Der potenzielle Wissensemp-

300 Vgl. KROGH/KÖHNE (1998), S. 238-239.

301 Vgl. KROGH/KÖHNE (1998), S. 239. Neben diesem planvollen Ablauf können allerdings auch ungeplante Wissenstransfers stattfinden. Vgl. KROGH/KÖHNE (1998), S. 242.

302 Vgl. KROGH/KÖHNE (1998), S. 239-240.

303 Zum Begriff der Kommunikation vgl. Kapitel 5.5.2.2.1.

304 Zum Begriff der Interaktion vgl. Kapitel 5.3.1.

fänger bestimmt in der Phase Initiierung das transferrelevante Wissen. Dazu benötigt der potenzielle Wissensempfänger zuvor die Einsicht, dass ein Transfer erforderlich ist, dass er also neues Wissen benötigt. Einen derartigen Bedarf könnte der potenzielle Wissensempfänger etwa dann feststellen, wenn er ein gegebenes Problem mit seinem vorhandenen Wissen nicht zu lösen vermag oder die Notwendigkeit sieht, für künftig möglicherweise eintretende Probleme neues Wissen zu erwerben. Damit wird der Wissenstransfer durch die in Kapitel 3.2 geschilderten *Impulse des Lernens* ausgelöst. Das bewusste Suchen nach Wissen, das der Lösung des eigenen Problems dienen könnte, bei anderen Individuen weist weiterhin auf die Absicht des betrachteten Individuums hin, Wissen nicht durch die Reflexion eigener Erfahrungen zu generieren, sondern von anderen Individuen zu erwerben. So könnte der potenzielle Wissensempfänger beispielsweise bestrebt sein, neues Wissen durch die Beobachtung anderer Individuen zu erhalten. Hier zeigen sich Parallelen zu dem bereits erläuterten *Beobachtungslernen*.

In der zweiten Phase, dem Wissensfluss, erfolgt die tatsächliche Übertragung des selektierten Wissens. Dabei bieten sich verschiedene Transfermöglichkeiten an. Die von KROGH/KÖHNE aufgestellte Liste der Transferwege schließt den bereits erwähnten Wissenserwerb durch *Beobachtung* ein³⁰⁵, bietet aber darüber hinaus weitere Optionen des Transfers an, wie etwa die Vermittlung des gewünschten Wissens in persönlichen Gesprächen³⁰⁶.

Die letzte Phase des Wissenstransfers nach KROGH/KÖHNE umfasst die Eingliederung des übertragenen Wissens in den Wissensbestand des Wissensempfängers sowie die Anwendung des übertragenen Wissens. Diese Nutzung beinhaltet, da es sich um die Anwendung *neuen* Wissens handelt, auch ein neuartiges Verhalten des Wissensempfängers. Hierin zeigt sich eine weitere Gemeinsamkeit zum Prozess des Lernens, welcher durch die Erweiterung des Verhaltensrepertoires des Lernenden gekennzeichnet ist und damit zur Ausbildung neuer Verhaltensweisen führt.

In ähnlicher Weise wie KROGH/KÖHNE definieren auch andere Wissenschaftler den Prozess des Wissenstransfers³⁰⁷. Allen Ansätzen gemeinsam ist die Berücksichtigung des *anwendungsbezogenen* Aspekts³⁰⁸. Wissenstransfer wird nicht als reine Übertragung von Wissen betrachtet. Vielmehr setzen die Verfasser voraus, dass das transferierte Wissen von dem Emp-

305 So nennen KROGH/KÖHNE explizit die Möglichkeit der *Beobachtung* als Methode des Wissenstransfers. Vgl. KROGH/KÖHNE (1998), S. 240, Tabelle 1.

306 Vgl. KROGH/KÖHNE (1998), S. 238. Zu verschiedenen Formen des Wissenstransfers, klassifiziert nach der Art des zu übertragenden Wissens, vgl. KROGH/KÖHNE (1998), S. 240, Tabelle 1.

307 Zu sehr ähnlichen Definitionen des Wissenstransfers vgl. SESSING (2006), S. 160-163, PRANGE/PROBST/RÜLING (1996), S. 13, sowie SZULANSKI (1996), S. 28-29.

308 Die *Nutzung* neuen Wissens sehen auch VAARA/SARALA/STAHL/BJÖRKMAN (2012), S. 6, sowie GOODERHAM/MINBAEVA/PEDERSEN (2011), S. 136, als Bestandteil eines Wissenstransferprozesses an. Mit der Feststellung, dass sich der Transfer von Wissen in „changes in the knowledge bases or performance of recipients“ [WIJK/JANSEN/LYLES (2008) S. 832] manifestiere, berücksichtigen auch WIJK/JANSEN/LYLES den anwendungsorientierten Aspekt eines Wissenstransferprozesses.

fänger auch genutzt wird³⁰⁹. Da die Anwendung neuen Wissens stets dessen Erwerb im Sinne des Lernens voraussetzt, beinhaltet Wissenstransfer sowohl den Erwerb als auch die Anwendung neuen Wissens. Unter diesem Aspekt entspricht also der Prozess des Wissenstransfers weitgehend der in dieser Arbeit vertretenen Auffassung eines Lernprozesses.

Allerdings bestehen zwischen dem Prozess des Wissenstransfers und dem Vorgang des Lernens, wie er im Rahmen der Ausführungen zu den Lerntheorien geschildert wurde³¹⁰, auch Unterschiede. Ein wesentliches Differenzierungsmerkmal zwischen dem Prozess des Wissenstransfers einerseits und dem Lernen andererseits ergibt sich aus der *Art und Weise*, in welcher der Lernende an neues Wissen gelangt. Wie erläutert, ist die Übertragung von Wissen in dem Wissenstransfermodell von KROGH/KÖHNE mit Prozessen der Kommunikation und der Interaktion verbunden. Zumindest eine Interaktion setzt voraus, dass der Wissensträger mit dem Wissensempfänger *Kontakt aufnimmt*. Anders als beim Erfahrungslernen, bei dem der Lernende auf sich allein gestellt ist, oder dem Beobachtungslernen, bei dem Wissen ohne das Zutun des Wissensträgers erlangt wird, wird das Wissen im Falle des hier beschriebenen Vorgangs *mit der Unterstützung* des Wissensträgers von dem Wissensträger auf den Wissensempfänger übertragen. Der Wissensträger wird dadurch zum *Wissenssender*. Eine derartige Einbindung des Wissensträgers in den Lernprozess führt zum Begriff des *Instruktionslernens*.

Die in Kapitel 3.3 behandelten Lerntheorien erläutern, dass das lernende Individuum neues Wissen durch die Reflexion eigener oder fremder Erfahrungen erwirbt. Im Zuge des Wissenstransferprozesses hat der Wissensempfänger als *Lernender* dagegen die Möglichkeit, bereits reflektiertes Wissen, d. h. Wissen, das ein *anderes* Individuum durch seine Reflexionen erzeugt hat, zu erlangen. Dieses Wissen wird ihm durch seinen Transferpartner systematisch vermittelt, der Wissensempfänger wird also durch den Wissenssender *instruiert*³¹¹. Das instruierende Individuum nimmt die Rolle eines *Lehrenden* ein. Wissenstransfer in der beschriebenen Form stellt eine Erweiterung des Rahmens dar, den die kognitiven Lerntheorien vorgeben, indem neben der Möglichkeit, eigene oder fremde Erfahrungen zu reflektieren und dadurch neues Wissen zu generieren, die Option zugelassen wird, bereits reflektiertes Wissen zu erlangen. Allerdings entbindet der Zugriff auf bereits reflektierten Wissens den Wissensempfänger nicht von der Notwendigkeit, das erhaltene Wissen in eigener Person einer Reflexion zu unterziehen, denn nur durch die Herstellung einer Beziehung zu seinem bereits vorhandenen Wissen kann es dem Wissensempfänger gelingen, das Wissen einer fremden Person in seinen eigenen Wissensbestand zu integrieren und damit seine Wissensbasis zu vergrößern, d. h. neues Wissen zu erwerben. Der Erwerb von Wissen durch Instruktionen schließt also ausdrücklich die Reflexion des übertragenen Wissens durch den Wissensempfänger ein. Damit handelt es sich auch bei einem Erwerb von Wissen durch Instruktionen um einen *Lernprozess* im Sinne der kognitiven Lerntheorien. Deshalb werden in dieser Untersuchung die Formen

309 Vgl. auch TORTORIELLO/REAGANS/MCEVILY (2012), S. 1025. Dabei setzt die Nutzung des neuen Wissens, wie bereits im Rahmen der Ausführungen zum Lernen erläutert, voraus, dass der Wissensempfänger eine *Gelegenheit* zur Anwendung des übertragenen Wissens erhält. Vgl. Kapitel 3.3.

310 Vgl. Kapitel 3.3.

311 Vgl. STEINMAN/SCHREYÖGG (2005), S. 513. Allerdings entbindet dieser Umstand das lernende Individuum nicht von der Notwendigkeit, eigene Reflexionsprozesse durchzuführen. Vgl. dazu Kapitel 3.3.

des Lernens im Sinne kognitiver Lerntheorien³¹² um die Option des Wissenserwerbs durch Instruktion ergänzt³¹³. In Anlehnung an die als Erfahrungslernen und Beobachtungslernen bezeichneten Formen des Lernens wird der Erwerb von Wissen durch Instruktionen im Folgenden auch als *Instruktionlernen* bezeichnet.

Abb. 6 zeigt die möglichen Formen des Lernens im Überblick.



Abb. 6.: Lernformen in Abhängigkeit von der Art des Wissenserwerbs³¹⁴

Die vorangegangenen Ausführungen haben verdeutlicht, dass die Begriffe Wissenstransfer und Lernen gleichgesetzt werden *könnten*, sofern es sich bei dem betrachteten Vorgang um das Instruktionlernen handelt. Das Instruktionlernen nimmt in virtuellen Unternehmen eine führende Rolle unter den drei dargestellten Lernformen ein. Das Lernen in virtuellen Unternehmen ist, da es in erster Linie die Kompetenzbündelung der Kooperationspartner ermöglichen soll³¹⁵, wechselseitiger Natur. Die Kooperationspartner lernen also *voneinander*. Unter diesem Gesichtspunkt kommt dem *Erfahrungslernen* in virtuellen Unternehmen – zumindest in Bezug auf die Kompetenzbündelung – keine nennenswerte Bedeutung zu. Das *Beobach-*

312 Vgl. Kapitel 3.3.

313 Als mögliche Form des Lernens fassen auch STEINMANN/SCHREYÖGG den Wissenserwerb durch Instruktionen auf, wenn sie diesen Vorgang als „*Lernen* als Folge von Instruktionen [STEINMANN/SCHREYÖGG (2005), S. 513; Hervorhebung durch die Verfasserin, S. H.]“ bezeichnen. Entsprechend dem Begriffsverständnis dieser Arbeit fasst SPENDER die möglichen Formen des Lernens wie folgt zusammen: „Learning is the process of experiencing and analyzing, or the process of communicating the knowledge previously generated by others“ [SPENDER (1996), S. 48]. Unter dem Aspekt, dass Beobachtungslernen ebenso wie Instruktionlernen einen kommunikativen Prozess darstellt – diese Annahme ist durch die nonverbalen Elemente der Kommunikation gerechtfertigt [zu verbaler und nonverbaler Kommunikation vgl. BLOM (2004), S. 276-280, sowie STÜDLEIN (1997), S. 95-99] –, schließt SPENDERS Definition des Lernens im Sinne dieser Arbeit das Erfahrungslernen ebenso ein wie das Beobachtungslernen und das Instruktionlernen.

314 Quelle: eigene Darstellung.

315 Organisationale Beziehungsfähigkeiten, welche sowohl die Kompetenzbündelung als auch die Nutzung der Kompetenzbündel unterstützen, werden ebenfalls durch Lernvorgänge erworben. Allerdings finden die zum Erwerb organisationaler Beziehungsfähigkeiten nötigen Lernprozesse auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks statt. Die Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten wird in den Kapiteln zu den einzelnen organisationalen Beziehungsfähigkeiten gesondert behandelt.

tungslernen spielt in virtuellen Unternehmen ebenfalls keine tragende Rolle, weil die Mitglieder dieser Kooperationsform in der Regel geographisch verteilt sind und infolgedessen für einen einzelnen Teilnehmer keine Möglichkeit besteht, die Verhaltensweisen seiner Kooperationspartner in ihrem alltäglichen Arbeitskontext in Augenschein zu nehmen. Damit stellt lediglich das *Instruktionslernen* eine dem Charakter virtueller Unternehmen angemessene Lernform dar. Das Instruktionslernen ist zum einen nicht an die Präsenz der Lernpartner gebunden und berücksichtigt zum anderen das Prinzip der Wechselseitigkeit.

Allerdings wird im Folgenden *nicht* von der Option Gebrauch gemacht, den zwischen den Kooperationspartnern stattfindenden Wissenstransfer begrifflich mit ihrem Lernen gleichzusetzen. Dieser Verzicht gründet sich auf den Umstand, dass die hier behandelten organisationalen Beziehungsfähigkeiten teilweise auf bestimmte Subprozesse des Wissenstransfers bzw. des Lernens fokussieren und demzufolge eine begriffliche Abgrenzung dieser Teilprozesse geboten scheint. Um diesem Erfordernis gerecht zu werden, werden in der weiteren Analyse die Begriffe Wissenstransfer und Lernen in unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. Im Folgenden wird der Begriff *Wissenstransfer* enger gefasst als in den zuvor vorgestellten Ansätzen. Bezugnehmend auf das Wissenstransfermodell von KROGH/KÖHNE umfasst der Wissenstransfer im hier verwendeten Sinne ausschließlich den *Wissensfluss*. Der Wissenstransfer ist damit die Aufgabe des Wissenssenders oder Lehrenden. Um zu verdeutlichen, dass dieser Wissensfluss von dem Wissenssender initiiert wird, wird der Wissenstransfer im Weiteren auch als *Wissensübermittlung* bezeichnet. Als *Lernen* wird dagegen der Erwerb neuen Wissens durch die Übermittlung eines Wissenssenders und die potenzielle Anwendung dieses Wissen bezeichnet. Damit entspricht Lernen dem Vorgang der *Integration* in dem Modell von KROGH/KÖHNE. Lernen ist die Aufgabe des Wissensempfängers oder Lernenden. Der Prozess des Instruktionslernens beinhaltet also den Wissenstransfer in Form der Instruktion auf Seiten des Wissenssenders und das Lernen auf Seiten des Wissensempfängers. Da in virtuellen Unternehmen wechselseitig gelernt wird und das Instruktionslernen die vorherrschende Lernform darstellt, gilt in dieser Kooperationsform die Aussage: Jedes Kooperationsmitglied ist zugleich Wissenssender und Wissensempfänger bzw. Lehrender und Lernender.

Abb. 7 verdeutlicht den Prozess des Instruktionslernens.

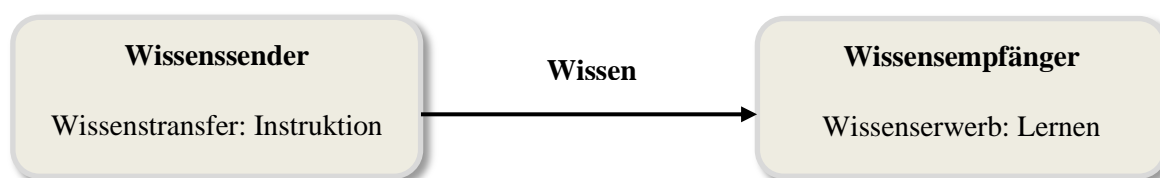


Abb. 7: Prozess des Instruktionslernens³¹⁶

316 Quelle: eigene Darstellung.

3.5 Organisationales Lernen

3.5.1 Gegenstand organisationalen Lernens

In den vorangegangenen Kapiteln wurden Lernprozesse auf der Ebene von Individuen betrachtet. Die hier behandelten virtuellen Unternehmen beinhalten jedoch die Zusammenarbeit von *Unternehmen*. Damit richtet sich auch der Fokus des Lernens, das in den virtuellen Unternehmen zwecks Kompetenzbündelung sowie auch jenes Lernens, das zum Erwerb organisationaler Beziehungsfähigkeiten auf der Vorstufe des langfristigen Beziehungsnetzwerks erfolgen soll, auf Unternehmen. Das Lernen von Unternehmen wird üblicherweise als *organisationales Lernen* bezeichnet³¹⁷.

Die Problematik der *Trägerschaft* organisationaler Lernprozesse wird in der wissenschaftlichen Literatur kontrovers diskutiert. Unbestritten ist vermutlich die Tatsache, dass jedwedes Lernen auf Individuen zurückgeht. Demzufolge lernt eine Organisation nicht an sich, sondern durch ihre Mitglieder³¹⁸. Unterschiedliche Auffassungen bestehen jedoch hinsichtlich des Ausmaßes derartiger Lernprozesse. So wird einerseits organisationales Lernen als das Lernen *sämtlicher* Mitglieder einer Organisation aufgefasst³¹⁹. Organisationales Lernen beinhaltet in diesem Sinn eine Zunahme des von allen Organisationsangehörigen geteilten Wissens³²⁰. Damit verbunden ist die Vergrößerung der Problemlösungsfähigkeit der kompletten Organisation³²¹. Andererseits wird die Meinung vertreten, dass auch *wenige* Mitglieder der Organisation – im Extremfall sogar ein einziges Mitglied³²² – Träger organisationaler Lernprozesse sein können³²³.

Um zu einer Entscheidung für die eine oder andere Auffassung zu gelangen, erscheint es empfehlenswert, nach dem Kontext des jeweiligen Lernens zu fragen und auf diese Weise die *Sinnhaftigkeit* der verschiedenen Ansichten zu beleuchten. Insbesondere ist zu klären, ob in einem konkreten Kontext ein organisationales Lernen in Form des Lernens sämtlicher Organisationsmitglieder als zielführend erachtet werden kann³²⁴.

317 Vgl. CROSSAN/LANE/WHITE (1999), S. 522, sowie FIOL/LYLES (1985), S. 803. Zum Organisationsbegriff vgl. ausführlich Kapitel 5.6.2.

318 Vgl. PROBST (1994), S. 301, SIMON (1991), S. 125, sowie auch MARCH (1991), S. 73.

319 Vgl. SCHÜPPEL (1996), S. 19.

320 Vgl. STRAUSS (1996), S. 26.

321 Vgl. PROBST/BÜCHEL (1994), S. 17.

322 Vgl. HUBER (1991), S. 89.

323 Vgl. STRAUSS (1996), S. 24.

324 GRESCHNER (1996), S. 111, betrachtet ein als Lernen sämtlicher Organisationsangehöriger aufgefasstes organisationales Lernen grundsätzlich kritisch. Diese Skepsis wird hier geteilt, denn, abgesehen von grundlegenden, fachübergreifenden Aspekten, wie z. B. unternehmensspezifischen Umgangsformen oder sonstigen unternehmenskulturellen Elementen (zur Unternehmenskultur vgl. Kapitel 5.5.2.5), ist kaum ein Lerninhalt vorstellbar, der tatsächlich sämtlichen Mitglieder einer Organisation vermittelt werden sollte. Vielmehr wird es sich bei dem zu erwerbenden Wissen häufig um fachspezifisches Wissen handeln, das ausschließlich für bestimmte Unternehmensmitglieder oder -abteilungen von Bedeutung ist. Allerdings steht die Frage nach der grundsätzlichen Ausprägung organisationalen Lernens hier nicht zur Debatte, sodass im Weiteren lediglich auf die *kontextspezifische* Eignung der vorgestellten Auffassungen organisationalen Lernens eingegangen wird.

Im vorliegenden Fall virtueller Unternehmen richtet sich das Lernen auf die im Rahmen der gemeinsamen Auftragsbearbeitung notwendige *Kompetenzbündelung*. Allerdings erfordert der Erwerb *organisationaler Beziehungsfähigkeiten* als Voraussetzung der Kompetenzbündelung in den temporären Kooperationsnetzwerken das Lernen der Kooperationspartner bereits auf der Vorstufe des langfristigen Beziehungsnetzwerks. In diesem Kapitel wird vornehmlich die Frage nach der Reichweite jener Lernprozesse erörtert, die sich auf die Kompetenzbündelung beziehen. Die Struktur des zum Erwerb organisationaler Beziehungsfähigkeiten erforderlichen Lernens ergibt sich unmittelbar aus der Lösung der ersten Fragestellung, da das Lernen im Zuge der Kompetenzbündelung den Erwerb organisationaler Beziehungsfähigkeiten voraussetzt.

Hinsichtlich der in virtuellen Unternehmen durchzuführenden Kompetenzbündelung zeigt sich folgendes Bild. Virtuelle Unternehmen werden nicht durch die kompletten Belegschaften der an dem langfristigen Beziehungsnetzwerk beteiligten Unternehmen gebildet, sondern jeweils durch eine *Teilmenge* der gesamten Unternehmensmitglieder. Diese „Abgesandten“³²⁵ führen wechselseitige Lernprozesse durch, um im Rahmen der auftragsspezifisch zu gründenden virtuellen Unternehmen die notwendigen Kompetenzen bündeln zu können.

Abb. 8 verdeutlicht den beschriebenen, selektiven Charakter virtueller Unternehmen.

325 SEITER/ISENSEE (2008), S. 251, bezeichnen die Menge der aus den einzelnen Unternehmen in die Kooperation entsandten Mitarbeiter als *interorganisationales Team*.

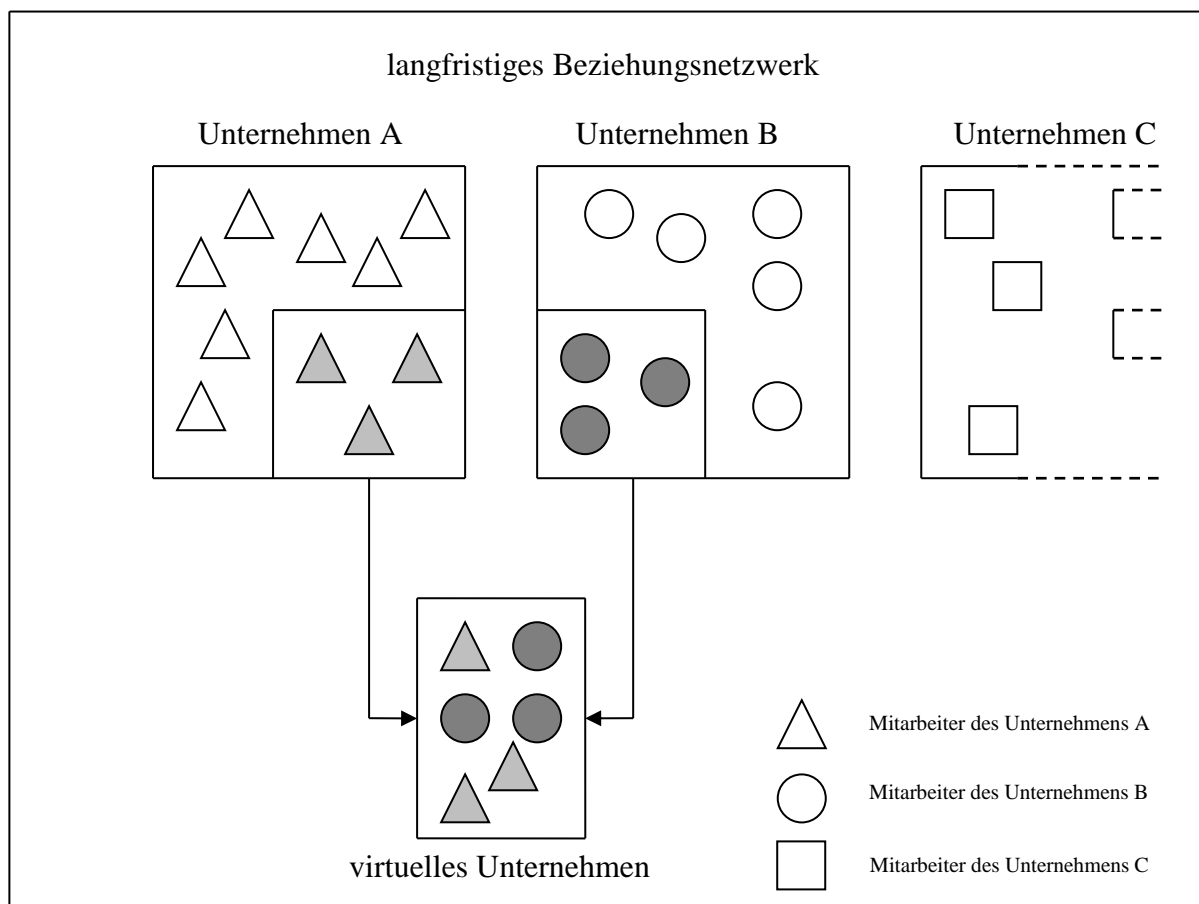


Abb. 8: Selektiver Charakter virtueller Unternehmen³²⁶

Im Prinzip könnten die Unternehmensmitglieder, die an den beschriebenen Lernprozessen teilgenommen haben, im Anschluss an diese kooperationsinternen Lernprozesse das erhaltene Wissen in ihre angestammten Unternehmen transportieren und dort ein organisationales Lernen im Sinne eines Lernens sämtlicher Organisationsmitglieder initiieren³²⁷. Allerdings stellt sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit eines solchen Vorgehens. Konkret ist zu erörtern, inwiefern das innerhalb der Kooperation erworbene Wissen jeweils Relevanz auf der Gesamtunternehmensebene der betreffenden Organisationen entfalten würde.

Einige Arten von Unternehmenskooperationen, wie z. B. bestimmte Formen strategischer Allianzen³²⁸, werden gegründet, damit die Beteiligten durch das Lernen von ihren jeweiligen Kooperationspartnern ihre eigenen Kompetenzen ergänzen und in der Folge den Wissensbestand ihrer Mutterunternehmen aufstocken können³²⁹. Die Integration des von den jeweiligen

³²⁶ Quelle: eigene Darstellung.

³²⁷ COHEN/LEVINTHAL bezeichnen Personen, die eine solch vermittelnde Tätigkeit ausüben, als „gatekeeper“ [COHEN/LEVINTHAL (1990), S. 132]. TSANG titulierte die in eine Kooperation entsandten, lernenden Organisationsmitglieder als „agents of learning“ [TSANG (1997), S. 224].

³²⁸ Zum Begriff strategischer Allianzen vgl. MORSCHETT (2003), S. 389-390, WIRTZ (2003), S. 15, SCHMOLL (2001), S. 35, JANSEN (1998), S. 105, sowie BRONDER (1992), S. 17.

³²⁹ So sieht OELSNITZ das primäre Ziel der Kooperationspartner in „closing gap alliances“ [OELSNITZ (2003a), S. 517] darin, voneinander zu lernen, das erhaltene Wissen in den jeweils eigenen Wissensbestand einzu-

Kooperationsmitgliedern erworbenen Wissens in die Wissensbasen ihrer Mutterunternehmen stellt allerdings nicht das primäre Ziel virtueller Unternehmen dar. Vielmehr besteht die Intention des wechselseitigen Lernens in virtuellen Unternehmen in erster Linie darin, verschiedene Kompetenzen *innerhalb* der Kooperation bündeln zu können. Unter diesem Aspekt ergibt die Verteilung des in der Kooperation erlangten Wissens an sämtliche Mitglieder des jeweiligen Mutterunternehmens keinen Sinn. Seinen Primärzweck erfüllt das erworbene Wissen, indem es für die Zusammenarbeit in den virtuellen Unternehmen verwendet wird. Insofern erweist es sich als empfehlenswert, das als organisationales Lernen bezeichnete Lernen auf einen ausgewählten Personenkreis zu begrenzen, der vor allem aus den potenziellen Mitgliedern der verschiedenen virtuellen Unternehmen, d. h. den in das langfristige Beziehungsnetzwerk entsandten Unternehmensmitgliedern, besteht.

Aus der Beschränkung des zwecks Kompetenzbündelung erforderlichen Lernens auf eine bestimmte Gruppe von Kooperationsmitgliedern ergibt sich unmittelbar eine Eingrenzung jener Personen, für die ein Erwerb organisationaler Beziehungsfähigkeiten notwendig ist. Organisationale Beziehungsfähigkeiten bilden die Voraussetzung für das Lernen im Rahmen der Kompetenzbündelung³³⁰. Insofern beschränkt sich das Erfordernis, organisationale Beziehungsfähigkeiten auszubilden, auf jene Menge von Personen, die für das Lernen zum Zwecke der Kompetenzbündelung vorgesehen sind, d. h. auf die potenziellen Mitglieder der diversen virtuellen Unternehmen.

Insgesamt erscheint es dem spezifischen Kontext virtueller Unternehmen angemessen, organisationales Lernen in dieser Kooperationsform als das Lernen einer *Teilmenge* von Mitarbeitern der in dem langfristigen Beziehungsnetzwerk zusammengeschlossenen Unternehmen zu definieren. Organisationales Lernen wird also im vorliegenden Zusammenhang nicht als das Lernen der gesamten Mitglieder jener Unternehmen betrachtet, die an dem langfristigen Beziehungsnetzwerk partizipieren, sondern als das Lernen ausgewählter Unternehmensangehöriger. Um dem Attribut „organisational“ Rechnung zu tragen, können jene Unternehmensmitglieder, die in der Kooperation Wissen erwerben, auch als *Repräsentanten* ihres jeweiligen Mutterunternehmens angesehen werden, die stellvertretend für die komplette Belegschaft lernen³³¹.

3.5.2 Formen organisationalen Lernens nach ARGYRIS/SCHÖN

ARGYRIS/SCHÖN gehen davon aus, dass das Wissen von Organisationen durch sog. *Aktionstheorien* verkörpert wird. Diese Theorien umfassen insbesondere Strategien zur Lösung bestimmter Aufgaben, mithin Problemlösungsverfahren. Eine Aktionstheorie lässt sich in allgemeiner Form wie folgt definieren: Um in der Situation S das Ergebnis E zu erreichen, ist die Strategie A auszuführen. In die Aktionstheorie gehen außer den drei genannten noch zwei

gliedern und das neue Wissen unternehmensintern weiterzuentwickeln, um es im Anschluss an die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit nutzen zu können. Vgl. OELSNITZ (2003a), S. 517.

330 Vgl. Kapitel 5.3.2.

331 Da die Mitarbeiter, die an der Kooperation beteiligt sind, im Gegensatz zu den übrigen Mitarbeitern der kooperierenden Unternehmen einen exklusiven Zugang zu neuem Wissen erhalten, können Erstere auch als „Elite“ [STRAUSS (1996), S. 24] bezeichnet werden.

weitere Elemente ein: die Werte³³², die dafür verantwortlich zeichnen, dass das Ergebnis E präferiert wird, sowie die Annahmen über Kausalzusammenhänge, die es plausibel erscheinen lassen, dass mit der Strategie A in der Situation S das Ergebnis E tatsächlich erzielt wird.

Aktionstheorien können gemäß ARGYRIS/SCHÖN in zwei Formen auftreten: Die *espoused theory* verkörpert die Aktionstheorie, die von einer Organisation benutzt wird, um ein bestimmtes Aktivitätsmuster *explizit* zu erklären oder zu rechtfertigen. Die *theory-in-use* beinhaltet dagegen die Aktionstheorie, die den Aktivitätsmustern *implizit* zugrunde gelegt wird. Die *theory-of-use* einer Organisation muss nicht mit der *espoused theory* der Organisation übereinstimmen.

Die *theory-in-use* ist nicht fest vorgegeben. Im Fall einer Organisation resultiert sie aus dem Interaktionsmuster, das von den einzelnen Mitgliedern der Organisation erzeugt wird. Jedes Mitglied einer Organisation erstellt sich ein individuelles Bild von der *theory-in-use* der Organisation. Die einzelnen Bilder der Organisationsmitglieder werden im Rahmen ihrer Interaktionen miteinander verknüpft und bilden somit die *theory-in-use* der jeweiligen Organisation ab.

Organisationales Lernen wird ausgelöst, wenn einzelne Mitglieder einer Organisation mit einem *Problem* konfrontiert werden, d. h. wenn sie feststellen, dass das tatsächliche Ergebnis einer realisierten Strategie in einer bestimmten Situation nicht mit dem erwarteten Ergebnis übereinstimmt. Organisationales Lernen findet statt, wenn die Mitglieder dieses Problem untersuchen und in der Folge ihre Strategie dergestalt verändern, dass das tatsächliche und das erwartete Ergebnis übereinstimmen³³³, sodass das aufgetretene Problem gelöst werden kann. Durch die beschriebene Modifikation der Strategie wird die ursprüngliche *theory-in-use* der Organisation modifiziert.

Wird die *theory-in-use* dergestalt verändert, dass die mit der darin enthaltenen Strategie verbundenen *Werte erhalten bleiben*, so handelt es sich um *single-loop learning*. Kommt es dagegen zu einem *Wertewechsel* in der *theory-in-use*, so liegt *double-loop learning* vor³³⁴. Das *deutero learning* umfasst schließlich das Lernen auf einer Meta-Ebene³³⁵. Gegenstand dieser letzten Lernform ist die Verbesserung jener Lernprozesse, die im Rahmen des *single-loop learning* und des *double-loop learning* ablaufen. Im Rahmen des *deutero learning* analysieren die Mitglieder eines Unternehmens jene Faktoren, die vergangene Lernprozesse unterstützt oder behindert haben, und entwickeln vor diesem Hintergrund neue Lernstrategien³³⁶.

Die Ausprägungen organisationalen Lernens nach ARGYRIS/SCHÖN fasst Abb. 9 zusammen.

332 Zum Begriff des Wertes vgl. Kapitel 5.5.2.1.

333 Gemäß den kognitiven Lerntheorien findet hier eine Reflexion von Erfahrungen mit einer anschließenden Verhaltensänderung statt. Vgl. Kapitel 3.3.

334 HUBER spricht im Hinblick auf das *single-loop learning* von einem “learning within a frame of references” [HUBER (1991), S. 93], wogegen er das *double-loop learning* als “learning a new frame of references” [HUBER (1991), S. 93] bezeichnet.

335 Vgl. STRAUSS (1996), S. 36.

336 Vgl. STÜDLEIN (1997), S. 370, sowie ähnlich PROBST (1994), S. 309.

Formen organisationalen Lernens nach ARGYRIS/SCHÖN		
single-loop learning	double-loop learning	deutero learning
Veränderung der theory-in-use <i>ohne</i> Wertewandel	Veränderung der theory-in-use <i>mit</i> Wertewandel	Verbesserung von single-loop und double-loop learning

Abb. 9: Formen organisationalen Lernens nach ARGYRIS/SCHÖN³³⁷

Lernen gemäß ARGYRIS/SCHÖN umfasst, entsprechend der in Kapitel 3.2 vorgestellten Definition des Lernens, eine *Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit* von Individuen. Weiterhin lassen die Ausführungen der Verfasser einen Schluss auf ihre Auslegung des Begriffs *organisationales Lernen* zu. ARGYRIS/SCHÖN sprechen bereits von organisationalem Lernen, wenn *einzelne* Mitglieder einer Organisation ihre Problemlösungsfähigkeit erhöhen. Insofern teilen die Verfasser offenbar das dieser Arbeit zugrundeliegende Begriffsverständnis organisationalen Lernens, welches organisationales Lernen als das Lernen einer Teilmenge von Organisationsangehörigen betrachtet. Darüber hinaus liefern ARGYRIS/SCHÖN eine Beschreibung der *Struktur* des organisationalen Lernens. Dabei ist insbesondere die Feststellung bemerkenswert, dass die einzelnen lernenden Organisationsmitglieder neues organisationales Wissen durch die *Verknüpfung* ihrer individuellen Wissensbestände schaffen. Dies entspricht den Aussagen, die im Rahmen der Erörterungen zu kollektiven Lernprozessen getroffen wurden³³⁸. Schließlich stellen ARGYRIS/SCHÖN mit der Einführung des Wertebegriffs in die Theorie des organisationalen Lernens eine Beziehung des organisationalen Lernens zu der *Kultur* einer Organisation her. Dieser Aspekt erscheint insbesondere vor dem Hintergrund der folgenden Analyse interessant, da auch im Rahmen der Ausführungen zur Akkulturationsfähigkeit der Mitglieder virtueller Unternehmen dem Einfluss der Kultur auf das Lernen von Individuen eine größere Aufmerksamkeit zuteil wird³³⁹.

3.5.3 Steuerbarkeit organisationalen Lernens

In bestimmten Situationen stellt sich die Frage, inwieweit Prozesse organisationalen Lernens, beispielsweise durch das Management eines Unternehmens, beeinflusst werden können. Die Steuerbarkeit von Lernprozessen erweist sich etwa dann als relevant, wenn die Implementierung neuer Strategien das Lernen der Organisationsmitglieder erfordert.

Anhaltspunkte zur Beantwortung der eingangs gestellten Frage bieten die bereits erläuterten Lernimpulse³⁴⁰. Wenn Lernprozesse im Falle des Auftretens bestimmter Stimuli initiiert wer-

337 Quelle: eigene Darstellung.

338 Vgl. Kapitel 3.3.

339 Vgl. Kapitel 5.5.2.2.2.

340 Vgl. Kapitel 3.2.

den, dann liegt der Gedanke nahe, sich eben dieser Stimuli zu bedienen, um das Lernen von Organisationsmitgliedern gezielt zu beeinflussen.

Besondere Bedeutung kommt hierbei dem präventiven Lernen zu, weil es sich im Rahmen dieser Lernform für das Management problemloser gestaltet, Maßnahmen zur Förderung des Lernens zu implementieren. Im Gegensatz zum Lernen, das durch das Auftreten akuter Problemstellungen ausgelöst wird, erfolgt das vorbeugende Lernen ohne zeitlichen Druck. Im Fall des präventiven Lernens können die Lernprozesse ohne die Berücksichtigung zeitbezogener Vorgaben für die Lösung von Problemstellungen durchgeführt werden. Entsprechende zeitliche Spielräume stehen auch dem Management zur Verfügung, um lernfördernde Maßnahmen zu planen und umzusetzen.

Im Hinblick auf lernfördernde Maßnahmen kommt dem Management zum einen die Aufgabe zu, durch die Bereitstellung zeitlicher, sachlicher und finanzieller Ressourcen *Lerngelegenheiten* für die Organisationsmitglieder zu schaffen³⁴¹. Zum anderen sind Anreize zu setzen, um die *Lernmotivation* der Organisationsmitglieder zu fördern.

Gemäß der Beschreibung organisationaler Lernprozesse nach ARGYRIS/SCHÖN³⁴² ist allerdings nicht davon auszugehen, dass Lernprozesse einer *umfassenden* Steuerung durch das Management einer Organisation zugänglich sind. Insbesondere ist das *Resultat* der initiierten Lernprozesse nicht komplett zu beeinflussen. Organisationales Lernen ist das Ergebnis individueller Reflexionen und des Zusammenspiels der Reflexionsergebnisse³⁴³. Unter dem Aspekt der zahlreichen Reflexionsvarianten auf der individuellen Ebene sowie der vielfältigen Bündelungsmöglichkeiten der mit den individuellen Reflexionen erzielten Ergebnisse auf der organisationalen Ebene erscheint die Annahme einer vollständigen Kontrolle des Lernens der Organisationsmitglieder unrealistisch.

Die zuvor genannten Aspekte führen zu dem Schluss, dass das Management einer Organisation zwar die Aufnahme von Lernprozessen durch das Setzen von Rahmenbedingungen begünstigen, das Resultat der initiierten Lernprozesse aber letztlich nicht beeinflussen kann. Organisationale Lernprozesse können somit als nur *bedingt steuerbar* betrachtet werden.

3.5.4 Interorganisationales Lernen als spezifische Form organisationalen Lernens

An den in den virtuellen Unternehmen sowie auf der Vorstufe des langfristigen Beziehungsnetzwerks ablaufenden Lernprozessen beteiligen sich Unternehmen, oder präzise: eine Auswahl von Mitarbeitern der jeweiligen Unternehmen als Repräsentanten der betrachteten Unternehmen³⁴⁴. Damit rückt das *interorganisationale* Lernen in den Blickpunkt. Interorganisationales Lernen stellt gemäß den vorangegangenen Ausführungen zum organisationalen Lernen keine eigenständige Form des Lernens dar, sondern umfasst eine *spezifische Ausprägung*

341 Vgl. GRESCHNER (1996), S. 161.

342 Vgl. Kapitel 3.5.2.

343 Vgl. Kapitel 3.5.2.

344 Vgl. Kapitel 3.5.1.

*des organisationalen Lernens*³⁴⁵. Auch im Falle interorganisationalen Lernens findet organisationales Lernen statt. Allerdings lernt hier eine Organisation von einer anderen Organisation³⁴⁶, was durch das Präfix „inter“ im Begriff „interorganisational“ zum Ausdruck kommt. Der *originäre* Träger des durch das jeweils betrachtete Unternehmen zu erwerbenden Wissens ist in diesem Fall also kein Individuum, sondern ein anderes Unternehmen.

3.6 Zusammenfassung der Ergebnisse des dritten Kapitels

Lernen umfasst im vorliegenden Verständnis die *Verbreiterung der Wissensbasis* eines Individuums, die aufgrund der Anwendbarkeit des neuen Wissens gleichzeitig zu einer *Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit* des Individuums führt. Gelernt werden kann grundsätzlich *reaktiv* oder *präventiv*, wobei im Hinblick auf die in virtuellen Unternehmen angestrebte Kompetenzbündelung dem reaktiven Lernen die größere Bedeutung zukommt. Präventives Lernen findet dagegen auf der Vorstufe virtueller Unternehmen – dem langfristigen Beziehungsnetzwerk – zwecks Erwerbs organisationaler Beziehungsfähigkeiten statt.

Im Zuge des Lernens wird durch die *Reflexion* von Sachverhalten neues Wissen erworben. Der Wissenserwerb kann in Form des *Erfahrungslernens*, des *Beobachtungslernens* und des *Instruktionslernens* stattfinden. Lernen erfordert – abgesehen vom Erfahrungslernen eines Individuums – die *Kommunikation* zwischen den an dem Lernprozess beteiligten Personen. In virtuellen Unternehmen steht das Instruktionlernen im Vordergrund. Bei dieser Form des Lernens wird Wissen durch Instruktionen eines Kooperationsmitglieds – des Wissenssenders oder Lehrenden – auf ein anderes Kooperationsmitglied – den Wissensempfänger oder Lernenden – transferiert. Der Wissensempfänger erhält durch die Instruktion Wissen, das er im Anschluss an dessen Reflexion in seine bestehende Wissensbasis einfügt und damit sein Verhaltensrepertoire erweitert.

Organisationales Lernen wird im vorliegenden Kontext nicht als Lernen sämtlicher Mitglieder der an dem langfristigen Beziehungsnetzwerks beteiligten Unternehmen aufgefasst, sondern zweckmäßigerweise als das Lernen jener Unternehmensmitglieder, die von ihren Unternehmen mit der Wahrnehmung der Kooperationsaufgaben betraut wurden. ARGYRIS/SCHÖN unterscheiden verschiedene Arten des organisationalen Lernens, wobei als Differenzierungsmerkmal insbesondere die Kontinuität der *Werte* dient, die dem Verhalten der Lernenden zugrunde liegen. Organisationale Lernprozesse sind nur *bedingt steuerbar*. Das Management einer Organisation kann zwar die Initiierung von Lernprozessen durch das Setzen bestimmter Rahmenbedingungen fördern, jedoch das Resultat der angestoßenen Lernvorgänge letztlich nicht beeinflussen. Beim *interorganisationalen Lernen*, das im Rahmen der hier behandelten virtuellen Unternehmen zum Tragen kommt, handelt es sich nicht um eine eigenständige Form des Lernens, sondern um eine *spezifische Ausprägung des organisationalen Lernens*.

345 Zu einer ähnlichen Auffassung vgl. HÜLSMANN/LOHMANN (2009), S. 89-90.

346 Vgl. GRUNWALD (2003), S. 49-50, sowie HOLMQVIST (2003), S. 102.

4. Theoretische Basis der Analyse: Der Resource-Based View

4.1 Einführung in das vierte Kapitel

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, die strategische Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten theoretisch fundiert zu untersuchen. In diesem Kapitel wird mit dem Resource-based View die theoretische Basis der angestrebten Analyse dargestellt.

Ein für die durchzuführende Untersuchung geeigneter theoretischer Ansatz muss Kriterien zur Überprüfung der strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten zur Verfügung stellen, gleichzeitig aber auch den Charakter organisationaler Beziehungsfähigkeiten hinreichend berücksichtigen. Da es sich bei Fähigkeiten um Ressourcen, präzise: um wissensbasierte Ressourcen handelt³⁴⁷, liegt es nahe, die intendierte Analyse auf eine Theorie zu stützen, welche die *strategische Relevanz von Ressourcen* thematisiert: den Resource-Based View.

Das zentrale Problem des Strategischen Managements besteht darin, Wege zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und damit zur Sicherung der langfristigen Existenz eines Unternehmens³⁴⁸ aufzuzeigen. Bei der Lösung dieser Problemstellung werden im Wesentlichen zwei Positionen eingenommen. Der *Market-Based View*, der seine Wurzeln in der Industrieökonomik hat und in den 1980er Jahren die Erforschung der Ursachen von Wettbewerbsvorteilen dominierte, macht die *Branchenstruktur* für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich³⁴⁹. Ausgehend von der Annahme, dass infolge *vollkommener Faktormärkte* die Unternehmen einer Branche über *homogene Ressourcenausstattungen* verfügen, betrachtet der Market-Based View unternehmensexterne Faktoren, wie z. B. den Grad der Unternehmenskonzentration in einer Branche oder die Höhe der Markteintrittsbarrieren, als Determinanten des Wettbewerbserfolgs³⁵⁰. Der Market-Based View vertritt das sog. *structure-conduct-performance-Paradigma*³⁵¹. Demnach bestimmt die Struktur einer Branche (structure) das Verhalten der in dieser Branche ansässigen Unternehmen (conduct), welches letztendlich über den Wettbewerbserfolg der Unternehmen (performance) entscheidet.

Kritik an der Struktur des marktorientierten Ansatzes – insbesondere an seiner einseitigen Perspektive, die lediglich auf unternehmensexterne Faktoren als Einflussgrößen von Wettbewerbsvorteilen zielt³⁵² – förderte in den 1990er Jahren die Entwicklung einer Forschungsrichtung, die ihren Fokus auf die Innenperspektive von Unternehmen richtet, um die Ursachen von Wettbewerbsvorteilen zu ergründen³⁵³.

347 Vgl. Kapitel 4.2.1.

348 Vgl. PADBERG (2000), S. 74.

349 Vgl. JENNER (1999), S. 1495, BAMBERGER/WRONA (1996), S. 130, sowie BARNEY (1986b), S. 792.

350 Vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S. 130.

351 Vgl. PADBERG (2000), S. 37.

352 Vgl. BARNEY (1991), S. 100.

353 Vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S. 130-131.

Die Vertreter des *Resource-Based View* sehen ein Unternehmen als ein Bündel unternehmensspezifischer Ressourcen an³⁵⁴. Die *Heterogenität der Ressourcenausstattungen* verschiedener Unternehmen führt dieser Ansatz auf die Existenz *unvollkommener Faktormärkte*³⁵⁵ und die daraus resultierende *ingeschränkte Mobilität* von Ressourcen³⁵⁶ zurück. In der Argumentation des Resource-Based View ist der Wettbewerbserfolg eines Unternehmens das Resultat seiner *einzigartigen Ressourcenausstattung*. Gemäß den Aussagen dieses Ansatzes befinden sich einige Unternehmen im Besitz von Ressourcen, mit deren Hilfe Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können³⁵⁷, welche ihren Ausdruck in der Realisierung überdurchschnittlicher Gewinne finden³⁵⁸. Die *strategische Relevanz* solcher Ressourcen, d. h. ihr Vermögen, einen Beitrag zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu leisten, wird in der Argumentationslinie dieser Theorie durch eine Reihe verschiedener Charakteristika begründet, die für dermaßen erfolgskritische Ressourcen kennzeichnend sind. Ob die mit Hilfe dieser Ressourcen erlangten Wettbewerbsvorteile einen nachhaltigen Charakter aufweisen, hängt in erster Linie davon ab, ob es dem Unternehmen gelingt, die für seinen Wettbewerbserfolg ursächlichen Ressourcen vor dem Zugriff von Konkurrenten zu schützen³⁵⁹.

Ressourcen, die ein Potenzial zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile im Sinne des Resource-Based View darstellen, werden im Folgenden als *strategisch relevante Ressourcen* bezeichnet³⁶⁰, weil sie zur Sicherung der langfristigen Existenz eines Unternehmens beitragen³⁶¹ und damit der Zielsetzung des strategischen Managements entsprechen.

Als grundlegend für die Entwicklung des Resource-Based View kann der Beitrag BARNEYS aus dem Jahre 1991 angesehen werden, in dem der Verfasser vier wesentliche Kriterien für

354 Vgl. MELLEWIGT (2002), S. 61. Vgl. dazu beispielhaft PENROSE, die ein Unternehmen als „a collection of productive resources“ [PENROSE (1963), S. 24] beschreibt und aus der Heterogenität der Ressourcenbestände unterschiedlicher Unternehmen [vgl. PENROSE (1963), S. 75] die „uniqueness of each individual firm“ [PENROSE (1963), S. 25]“ ableitet.

355 Vgl. RASCHE (1993), S. 425.

356 Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 92. BARNEY (1991), S. 103, sieht diese Prämissen des Resource-Based View als begründet an, da in der Realität die meisten Branchen zumindest graduell durch Ressourcenheterogenität und –immobilität gekennzeichnet seien.

357 BARNEY (1991), S. 102, betont, dass *nicht sämtliche* Ressourcen eines Unternehmens strategische Relevanz aufweisen, sondern lediglich eine Teilmenge dieser Ressourcen.

358 Vgl. HUNT/MORGAN (1997), S. 78, sowie BAMBERGER/WRONA (1996), S. 135.

359 Vgl. AL-LAHAM (2003b), S. 88. BARNEY spricht von einem Wettbewerbsvorteil, wenn ein Unternehmen eine wertschaffende Strategie implementiert, die nicht gleichzeitig von einem aktuellen oder potenziellen Konkurrenten implementiert wird. Einen *nachhaltigen* Wettbewerbsvorteil sieht er als gegeben an, wenn außerdem kein aktueller oder potenzieller Konkurrent in der Lage ist, mit dieser Strategie den gleichen Wert zu schaffen. Vgl. BARNEY (1991), S. 102. Letztlich sind wertschaffende Strategien eine Funktion der Ressourcen, die zur Implementierung der jeweiligen Strategie eingesetzt werden [vgl. COLLIS (1991), S. 51], sodass Ressourcen den zentralen Ansatzpunkt für die Beurteilung der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils bilden.

360 Im Gegensatz dazu erfasst GRILL (2011), S. 61, Ressourcen, die „zur Aufrechterhaltung des täglichen Geschäfts einer Unternehmung zwar wichtig, für die Schaffung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen dagegen irrelevant [sind]“ [GRILL (2011), S. 61], mit dem Begriff *Commodity-Ressourcen*.

361 Vgl. BÜRKI (1996), S. 199. BARNEY (1991), S. 102, bezeichnet Ressourcen, die zur Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils beitragen, ebenfalls als *strategisch relevante* Ressourcen. Verkürzt werden derartige Ressourcen auch als *strategische* Ressourcen tituiert. Vgl. MELLEWIGT (2003), S. 65.

die strategische Relevanz von Ressourcen aufstellt und damit erstmals einen geschlossenen, ressourcenorientierten Ansatz des Unternehmenserfolges vorlegt³⁶².

Die zuvor dargelegte Argumentation des Resource-Based View verdeutlicht Abb. 10.

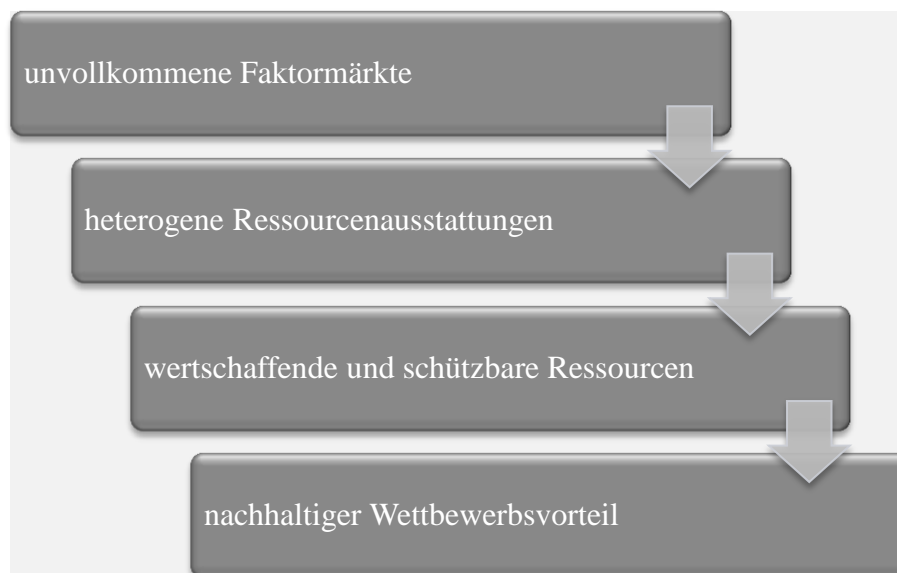


Abb. 10: Argumentation des Resource-Based View³⁶³

In den folgenden Kapiteln wird die Argumentationslinie des Resource-Based View im Einzelnen dargestellt. Dazu wird zunächst mit Ressourcen das zentrale Analyseobjekt dieser Theorie näher betrachtet (Kapitel 4.2). Das folgende Kapitel erörtert die konstituierenden Prämissen des Resource-Based View (Kapitel 4.3). Im Anschluss wird ein Katalog mit charakteristischen Eigenschaften strategisch relevanter Ressourcen erarbeitet, welcher die Basis für die in dieser Arbeit durchzuführende Untersuchung der strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten bildet (Kapitel 4.4). Weiterhin wird mit den sog. Kernkompetenzen eine spezifische Art von Ressourcen beleuchtet, die insbesondere auf Wissen beruht (Kapitel 4.5). Dem wissensbasierten Charakter von Kernkompetenzen folgend, betrachtet das anschließende Kapitel die strategische Relevanz der Ressource „Wissen“ (Kapitel 4.6). Den Abschluss der Darstellung des Resource-Based View bilden eine Zusammenfassung der wesentlichen Untersuchungsergebnisse sowie ein kurzer Einblick in neuere Ansätze der ressourcenorientierten Forschung (Kapitel 4.7).

362 Vgl. BARNEY (1991). Der Arbeit BARNEYS gehen allerdings schon Beiträge aus den 1980er Jahren voraus, in denen sich Ansätze zu einer ressourcenorientierten Betrachtung des Unternehmenserfolges finden, so z. B. bei WERNERFELT (1984). Als Vorreiter sämtlicher Erklärungsversuche des Unternehmenserfolges aus einer unternehmensinternen Perspektive ist jedoch der Beitrag von PENROSE (1963) zu betrachten.

363 Quelle: eigene Darstellung.

4.2 Ressourcen

4.2.1 Arten von Ressourcen

Unter Ressourcen können sämtliche Faktoren verstanden werden, die ein Unternehmen im Zuge seines Produktionsprozesses nutzen kann³⁶⁴. In der einschlägigen Literatur finden sich vielfältige Ansätze zur Klassifikation von Ressourcen. Die einfachste, im vorliegenden Kontext aber ausreichende Möglichkeit zur Unterscheidung verschiedener Ressourcenarten ist die Einteilung von Ressourcen in materielle und immaterielle Ressourcen³⁶⁵. Die Gruppe der *materiellen* Ressourcen – auch als *tangible*³⁶⁶ oder *physische*³⁶⁷ Ressourcen bezeichnet – umfasst Produktionsmittel, wie technische Anlagen und Rohstoffe³⁶⁸, aber auch finanzielle Mittel in Form von Bargeld³⁶⁹. Zu den *immateriellen* oder *intangiblen*³⁷⁰ Ressourcen zählen dagegen sämtliche Ressourcen, die Ausdruck des Wissens der Unternehmensangehörigen sind, wie die Fähigkeiten der Mitarbeiter, weiterhin Patente, Copyrights und die Reputation des Unternehmens³⁷¹.

Wissensressourcen repräsentieren verschiedene Formen des Wissens. Sie umfassen sowohl theoretisches Wissen als auch handlungsbezogenes Wissen³⁷². Während *theoretisches Wissen* das Wissen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge (know what) der übrigen Ressourcen beinhaltet, richtet sich *handlungsbezogenes Wissen* auf das Wissen über die Anwendung dieser Ressourcen (know how)³⁷³. Wissen der letzten Kategorie kann weiterhin in personenabhängiges Wissen und personenunabhängiges Wissen unterteilt werden. Handlungsbezogenes

364 Vgl. NOLTE/BERGMANN (1998), S. 12, HUNT (1997), S. 436, sowie BAMBERGER/WRONA (1996), S. 132. Eine sehr ausführliche Auseinandersetzung mit dem Begriff der Ressource findet sich bei FREILING (2001a), S. 81-87. LAVIE (2006), S. 641, unterstreicht den Aspekt der möglichen *Nutzung*. Der Verfasser betont, dass es nicht nötig sei, an den in den Produktionsprozess eingehenden Faktoren Eigentumsrechte zu begründen. Ausreichend sei vielmehr das Recht, diese Faktoren zu benutzen. Dementsprechend definiert auch HUNGENBERG Ressourcen als jene Faktoren, über die ein Unternehmen *verfügt*. Vgl. HUNGENBERG (2011), S. 148. Diese differenzierte Betrachtung entfaltet im Hinblick auf die hier untersuchten virtuellen Unternehmen Relevanz, weil die Mitglieder dieser Kooperationsform ihre Kompetenzen *bündeln* und damit letztlich – bei der Nutzung der gebündelten Kompetenzen – wechselseitig Faktoren zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile verwenden, die nicht in ihrem Eigentum stehen. Zum Gegenstand virtueller Unternehmen vgl. Kapitel 2.2.

365 Vgl. PADBERG (2000), S. 81. Zu einer sehr detaillierten Übersicht verschiedener Arten von materiellen und immateriellen Ressourcen vgl. KNAESE (1996), S. 17.

366 Vgl. z. B. HALL (1997), S. 40.

367 Vgl. z. B. MELLEWIGT (2002), S. 59, und BAMBERGER/WRONA (1996), S. 132.

368 Vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S. 133.

369 Vgl. PADBERG (2000), S. 81.

370 Vgl. NOLTE/BERGMANN (1998), S. 12.

371 Vgl. HALL (1992), S. 136-139, weiterhin auch PADBERG (2000), S. 81, sowie BAMBERGER/WRONA (1996), S. 133.

372 Vgl. AL-LAHAM (2003a), S. 43.

373 Vgl. KOGUT/ZANDER (1992), S. 386.

Wissen, das an eine Person gebunden ist, wird als *Fähigkeiten* bezeichnet³⁷⁴. Bei handlungsbezogenem, personenunabhängigen Wissen handelt es sich dagegen um *Routinen*³⁷⁵.

Abb. 11 zeigt die verschiedenen Ressourcenarten im Überblick.

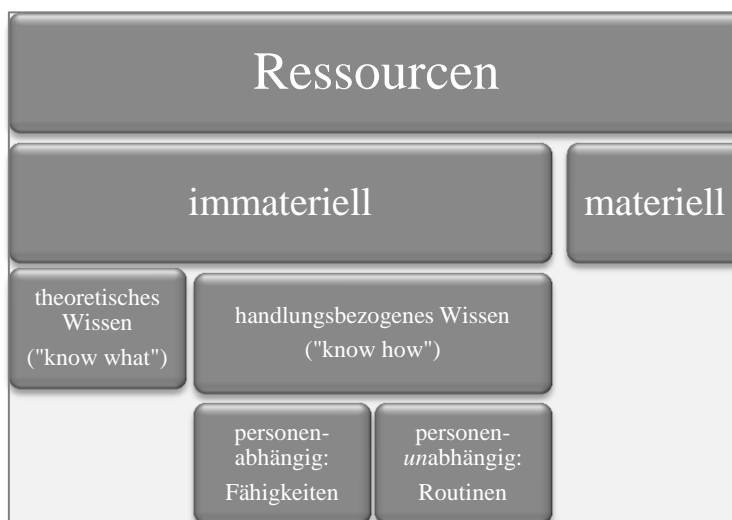


Abb. 11: Ressourcenarten³⁷⁶

4.2.2 Fähigkeiten als spezifische Ressourcenart

Da sich die vorliegende Analyse mit organisationalen Beziehungsfähigkeiten befasst, kommt *Fähigkeiten* in dieser Arbeit eine besondere Relevanz zu. Daher wird diese Ressourcenart im aktuellen Kapitel gesondert behandelt.

Fähigkeiten repräsentieren eine spezifische Form von Wissen³⁷⁷. Sie stellen das Wissen um Regeln des praktischen Handelns dar. Fähigkeiten versetzen das sie besitzende Individuum in die Lage, Ressourcen zielorientiert zu verwenden³⁷⁸. Gleichzeitig stellen Fähigkeiten selbst

374 Vgl. NELSON/WINTER (1982), S. 73, weiterhin auch AL-LAHAM (2003a), S. 43, sowie OELSNITZ (2003b), S. 187.

375 Vgl. AL-LAHAM (2003a), S. 146. Mit Bezug auf das *Wissen einer Organisation*, welches durch Routinen repräsentiert wird, bezeichnen NELSON/WINTER Routinen als „organizational memory“ [NELSON/WINTER (1982), S. 99]. Routinen werden, da sie sich auf das handlungsbezogene, personenunabhängige Wissen von *Organisationen* richten, auch als „organizational capabilities“ betitelt. Vgl. KNYPHAUSEN-AUFSEß (1995), S. 93. Der Begriff der *organisationalen Fähigkeiten* bringt zum Ausdruck, dass Routinen das Gegenstück zu *individuellen Fähigkeiten* darstellen. Vgl. NELSON/WINTER (1982), S. 73. Allerdings wird in der einschlägigen Literatur auch die Meinung vertreten, dass Routinen sich nicht grundsätzlich auf eine komplette Organisation bezögen, sondern ebenso lediglich einen Teil der Organisation betreffen könnten. Demzufolge werden Routinen auch als „[k]ollektive Fähigkeiten“ [OELSNITZ (2003b), S. 187] bezeichnet. Zu einer detaillierten Auseinandersetzung mit dem Charakter von Routinen vgl. Kapitel 5.4.6.5.2.

376 Quelle: eigene Darstellung.

377 Vgl. AL-LAHAM (2003a), S. 43.

378 Vgl. FRUNZKE (2004), S. 27, sowie AMIT/SOEMAKER (1993), S.35. HOMP beschreibt individuelle Fähigkeiten als „alle an die Person gebundenen Leistungspotentiale“ [HOMP (2000), S. 10].

Ressourcen dar³⁷⁹. In ihrer Eigenschaft als das Wissen um zielorientierte Handlungen werden sie eingesetzt, um Problemstellungen im Rahmen von Unternehmensaktivitäten zu lösen³⁸⁰.

Fähigkeiten als Wissen um Regeln des praktischen Handelns können ausschließlich durch das Sammeln von Erfahrungen in der Anwendung des jeweiligen Wissens, d. h. durch wiederholtes Ausprobieren und Üben erlangt werden³⁸¹. Der Erwerb von Fähigkeiten verlangt also das Sammeln von anwendungsbezogenen Erfahrungen (Ausprobieren), die Reflexion dieser Erfahrungen und schließlich die sukzessive Modifikation der mit der Ausübung der Fähigkeiten verbundenen Verhaltensweisen (Üben)³⁸². Damit stellt der Erwerb von Fähigkeiten einen Lernprozess dar, denn Lernen umfasst im vorliegenden Verständnis sowohl den Erwerb von Wissen als auch die Entwicklung des Vermögens, das erworbene Wissen anzuwenden³⁸³. Fähigkeiten können weiterhin durch Lernprozesse verändert werden und weisen insofern einen dynamischen Charakter auf³⁸⁴.

Der Umstand, dass Fähigkeiten im Zuge von Lernprozessen erworben und modifiziert werden können, erweist sich als relevant für die vorliegende Arbeit. Zum einen wird in dieser Arbeit nicht nur die strategische Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten untersucht, sondern es werden außerdem Methoden zur Bildung und Weiterentwicklung dieser Fähigkeiten aufgezeigt. Derartige Prozesse der Ausbildung und Fortentwicklung von Fähigkeiten setzen die zuvor beschriebenen, lernorientierten und dynamischen Eigenschaften dieser Ressourcenart zwingend voraus. Zum anderen wird sich an späterer Stelle zeigen, dass die den Fähigkeiten inhärente Dynamik zu einem wesentlichen Teil auch für deren strategische Relevanz ursächlich ist³⁸⁵.

379 Vgl. Kapitel 4.2.1.

380 Vgl. AL-LAHAM (2003a), S. 43.

381 Vgl. SCHULZ (2005), S. 219, sowie ferner auch GRANT (1991), S. 123.

382 Zu den verschiedenen Phasen des Erwerbs von Fähigkeiten, in deren Verlauf die Präzision und Geschwindigkeit der Ausführung der Fähigkeiten zunimmt, vgl. ANDERSON (1988), S. 219-220. Es sei darauf hingewiesen, dass ANDERSON den Begriff *Fertigkeiten* verwendet. Fertigkeiten werden in der wissenschaftlichen Literatur teilweise als eine spezifische Klasse von Fähigkeiten, nämlich als *statische* Fähigkeiten im Sinne stereotyper Aktivitäten, aufgefasst. Vgl. KNAESE (1996), S. 17. ANDERSON verwendet den Begriff Fertigkeiten allerdings für das Vermögen von Personen, Schach zu spielen oder Computer zu programmieren [vgl. ANDERSON (1988), S. 219]. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass ANDERSON mit dem Begriff Fertigkeiten dem in dieser Arbeit verwendeten Terminus der Fähigkeiten entsprechend jedwedes Vermögen zur zielorientierten Anwendung von Wissen bezeichnet und den Begriff Fertigkeiten nicht im Sinne KNAESES für eine bestimmte Klasse von Fähigkeiten reserviert.

383 Vgl. Kapitel 3.3.

384 Vgl. AL-LAHAM (2003a), S. 145. Zu einer (seltenen) gegenteiligen Meinung vgl. FRUNZKE (2004), S. 27. FRUNZKE sieht in Fähigkeiten *statische* Konstrukte. Der Verfasser begründet seine Ansicht mit dem Argument, dass die Weiterentwicklung des Wissens, welches einer bestimmten Fähigkeit zugrundeliege, zur Ausbildung einer *neuen* Fähigkeit führe. Insofern könnten Fähigkeiten nicht als dynamisch betrachtet werden. Ohne die Diskussion an dieser Stelle fortführen zu wollen, soll festgehalten werden, dass die Frage, ob Fähigkeiten statischer oder dynamischer Natur sind, offensichtlich davon abhängt, in welcher Weise der innovative Charakter einer Fähigkeit definiert wird.

385 Vgl. Kapitel 6.3.2.1.

4.3 Prämissen

Der Resource-Based View ist durch zwei Prämissen charakterisiert, die als Gegensatz zu den Prämissen des marktorientierten Ansatzes³⁸⁶ formuliert sind und die Basisvoraussetzungen für die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile in einer Branche darstellen³⁸⁷:

1. Die Unternehmen einer Branche verfügen über *heterogene* Ressourcenausstattungen.
Wären alle Unternehmen einer Branche mit den gleichen Ressourcen ausgestattet, so könnten sämtliche Unternehmen die Ressourcen in der gleichen Weise nutzen³⁸⁸. Im Endeffekt wäre keines der Unternehmen in der Lage, mit seinen Ressourcen einen Vorteil gegenüber seinen Konkurrenten zu erlangen, weil jegliche Einsatzart der Ressourcen unmittelbar durch die Wettbewerber imitiert werden könnte³⁸⁹.
2. Die wertschaffenden Ressourcen sind *immobil*³⁹⁰.
Ein Wettbewerbsvorteil, den ein Unternehmen mit Hilfe seiner – im Vergleich zu den Konkurrenten – andersartigen Ressourcen erlangt, könnte grundsätzlich von den Wettbewerber durch die Akquisition der nötigen Ressourcen über den Faktormarkt aufgeholt werden³⁹¹. Ein solches Vorgehen wird durch die Prämisse der Immobilität der wertschaffenden Ressourcen verhindert.

Die Immobilität der wertschaffenden Unternehmensressourcen resultiert aus der Annahme *unvollkommener oder nicht existenter Faktormärkte*. Im Prinzip können Ressourcen auf dem Faktormarkt gehandelt werden³⁹². Wäre dieser Markt vollkommen, so würde der Preis einer jeden Ressource exakt ihren zukünftig zu erwartenden Erträgen entsprechen³⁹³. Die Erzielung dauerhafter Wettbewerbsvorteile in Form überdurchschnittlicher Gewinne ist unter der Voraussetzung eines solchen Faktormarktes ausgeschlossen.

In der Realität weisen jedoch die meisten Faktormärkte *Unvollkommenheiten* auf³⁹⁴. Diese Unvollkommenheiten resultieren beispielsweise aus der hohen Unternehmensspezifität³⁹⁵ einiger Ressourcen. Hochgradig unternehmensspezifische Ressourcen entfalten in ihrem ange-

386 Vgl. BARNEY (1991), S. 100.

387 Vgl. BARNEY (1991), S. 101.

388 Vgl. BARNEY (1991), S. 104.

389 Vgl. METZENTHIN (2002), S. 124.

390 Das Kriterium der Immobilität bezieht sich nicht auf sämtliche, sondern ausschließlich auf die *wertschaffenden* Ressourcen eines Unternehmens, da nur diese Ressourcen zur Bildung eines Wettbewerbsvorteils beitragen können. Da nicht alle Ressourcen eines Unternehmens als wertschaffend charakterisiert werden können [vgl. BARNEY (1991), S. 102], ist diese differenzierende Anmerkung erforderlich.

391 Vgl. METZENTHIN (2002), S. 124.

392 Vgl. MELLEWIGT (2003), S. 63.

393 Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2003), S. 262. Ursächlich für die Gleichheit von Preis und Ertrag ist die in vollkommenen Märkten herrschende *symmetrische Informationsverteilung*. Diese informationsbezogene Symmetrie bewirkt, dass jeder Marktteilnehmer über den künftigen Ertrag einer Ressource genau informiert ist. Infolgedessen wird kein Kunde einen Preis zahlen, der über dem zu erwartenden Ertrag der betrachteten Ressource liegt. Umgekehrt wird kein Anbieter einen Preis akzeptieren, der unter dem künftigen Ertrag der Ressource liegt. Vgl. dazu auch die Erläuterungen zu den Merkmalen vollständiger Konkurrenz bei SCHMIDT (2005), S. 5-6.

394 Vgl. PADBERG (2000), S. 88, sowie BARNEY (1991), S. 103.

395 Zur Unternehmensspezifität von Ressourcen vgl. ausführlich Kapitel 4.4.2.3.1.3.

stammten Unternehmen einen höheren Wert als in einer alternativen Umgebung³⁹⁶. Derartige Ressourcen sind zwar theoretisch mobil, doch der mit einem Transfer verbundene Wertverlust führt zur faktischen Immobilität dieser Ressourcen³⁹⁷ und schließt damit deren Handelbarkeit aus³⁹⁸. Zu dieser Klasse nicht handelbarer Ressourcen gehören Marken oder auch Mitarbeiter eines Unternehmens, deren Produktivität durch eine Veränderung ihrer Arbeitsumgebung sinken würde³⁹⁹.

Neben Ressourcen, die auf unvollkommenen Faktormärkten gehandelt werden, gibt es auch Ressourcen, für die überhaupt *keine Faktormärkte existieren*⁴⁰⁰. Der Grund für nicht existente Faktormärkte liegt in den unzureichend abgrenzbaren Eigentumsrechten einiger Ressourcen⁴⁰¹. Derartige Ressourcen können nicht über den Markt erworben werden⁴⁰² und sind somit ebenfalls *immobil*⁴⁰³. Als Beispiele für diese Art von Ressourcen können die Reputation eines Unternehmens⁴⁰⁴, die Loyalität seiner Kunden⁴⁰⁵ und die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Stakeholdern⁴⁰⁶ genannt werden.

Die Immobilität von Ressourcen, d. h. der Umstand, dass bestimmte Ressourcen nicht handelbar sind⁴⁰⁷, führt im Zeitablauf zu *heterogenen Ressourcenausstattungen* der Unternehmen einer Branche. Weiterhin sorgt die Immobilität dafür, dass diese Heterogenität über einen längeren Zeitraum *stabil* bleibt⁴⁰⁸.

4.4 Kriterien der strategischen Relevanz von Ressourcen

4.4.1 Generierung eines Wettbewerbsvorteils – Wertschaffung

4.4.1.1 Stiftung eines besonderen Nutzens

Ressourcen können einen Wettbewerbsvorteil begründen, wenn sie für das sie besitzende Unternehmen einen *Wert* schaffen⁴⁰⁹. Dies ist der Fall, wenn das Unternehmen mit Hilfe der Ressourcen Produkte auf dem Absatzmarkt anbieten kann, die für die Abnehmer einen *besonderen* – d. h. einen im Vergleich zu den Angeboten der Konkurrenten höheren und damit zusätz-

396 Vgl. GRANT (1991), S. 126.

397 Vgl. DIERICKX/COOL (1989), S. 1505.

398 Vgl. PETERAF (1993), S. 184.

399 Vgl. GRANT (1991), S. 126.

400 Vgl. MELLEWIGT (2003), S. 64.

401 Vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S. 137, sowie DIERICKX/COOL (1989), S. 1505.

402 Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 92-93.

403 Vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S. 137.

404 Vgl. DAS/TENG (2000), S. 40.

405 Vgl. DIERICKX/COOL (1989), S. 1505.

406 Vgl. MELLEWIGT (2003), S. 66.

407 Vgl. PETERAF (1993), S. 183.

408 Vgl. BARNEY (1991), S. 100, der im Gegensatz dazu auf die Kurzlebigkeit der Heterogenität im Falle mobiler Ressourcen hinweist.

409 Vgl. BARNEY (1991), S. 106. Der Begriff *Wert* wird hier im Sinne überdurchschnittlicher Gewinne verstanden. Vgl. BAMBERGER /WRONA (1996), S. 130.

lichen – *Nutzen* stiften⁴¹⁰. Dieser Zusatznutzen kann sich beispielsweise in einem – im Vergleich zu konkurrierenden Produkten – niedrigeren Preis oder einer höheren Qualität äußern⁴¹¹. Um das Kriterium der Wertschaffung zu erfüllen, müssen Ressourcen also nicht nur die Herstellung von Produkten ermöglichen, die einen Nutzen stiften. Vielmehr ist die Schaffung eines *besonderen* Nutzens erforderlich. Die Besonderheit des Nutzens ergibt sich aus der *Einzigartigkeit*⁴¹² der betrachteten Ressourcen. Nur wenn der Konsument das nutzenstiftende Produkt nicht ebenfalls bei einem konkurrierenden Unternehmen erwerben kann, erweist sich der Nutzen des Produkts als besonders⁴¹³. Die Wertschaffungseigenschaft von Ressourcen bedingt somit das Vermögen der Ressourcen zur *Nutzenstiftung*⁴¹⁴ sowie die *Einzigartigkeit* der nutzenstiftenden Ressourcen⁴¹⁵.

4.4.1.2 Einzigartigkeit als Determinante der Wertschaffung

Wie bereits ausgeführt⁴¹⁶, trägt die Einzigartigkeit von Ressourcen zu deren Fähigkeit bei, für das sie besitzende Unternehmen einen Wert zu schaffen. In der einschlägigen Literatur wird die eingeschränkte Verfügbarkeit von Ressourcen, die einen Wettbewerbsvorteil generieren können, allerdings in der Regel mit weiter gefassten Begriffen wie „Seltenheit“⁴¹⁷ oder „Knappheit“⁴¹⁸ belegt⁴¹⁹.

410 Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2001), S. 261. MELLEWIGT sowie BAMBERGER/WRONA fordern lediglich die Schaffung eines Nutzens. Vgl. MELLEWIGT (2002), S. 66, und BAMBERGER/WRONA (1996), S. 135. Ausschlaggebend für die Begründung eines Wettbewerbsvorteils ist jedoch die Schaffung eines *zusätzlichen* Nutzens beim Kunden. Nur ein Zusatznutzen kann für das Unternehmen einen Wert in der hier verwendeten Bedeutung, nämlich im Sinne der Realisierung überdurchschnittlicher Gewinne, generieren. Würde ein Unternehmen ein Produkt anbieten, das den Nutzen der Konkurrenzprodukte nicht übersteigt, so würde das Unternehmen allenfalls durchschnittliche, aber keinesfalls *überdurchschnittliche* Gewinne erzielen, da für die Konsumenten kein größerer Anreiz bestünde, von der Konkurrenz abzuwandern.

411 Vgl. MELLEWIGT (2003), S. 66.

412 Vgl. Kapitel 4.4.1.2.

413 Zu einer ähnlich Argumentation vgl. auch JENNER (1999), S. 1496.

414 Die Nutzenstiftung ist präzise nicht den Ressourcen, sondern dem Produkt zuzurechnen, das mit Hilfe der Ressourcen hergestellt wird. Vereinfachend wird im Folgenden jedoch auch von der Nutzenstiftung der Ressourcen gesprochen.

415 Um tatsächlich einen Wert zu realisieren, d. h. überdurchschnittliche Gewinne zu erzielen, ist es allerdings erforderlich, dass der Konsument den besonderen Nutzen eines Produkts, das mit Hilfe wertschaffender Ressourcen erstellt wurde, *wahrnimmt*. Insofern obliegt dem betreffenden Unternehmen die Aufgabe, dem Konsumenten mit Hilfe eines effektiven Marketingkonzepts den Zusatznutzen zu vermitteln. Vgl. JENNER (1999), S. 1497. Weiterhin zeigt sich an dieser Stelle, dass Resource-based View und Market-based View keine sich gegenseitig ausschließenden, sondern *komplementäre* Ansätze darstellen. Vgl. HUNGENBERG (2011), S. 150, RASCHE (1993), S. 426, sowie MAHONEY/PANDIAN (1992), S. 371. Die Bewertung von Ressourcen als nutzenstiftend erfordert eine Analyse des Marktes, insbesondere der Kundenpräferenzen, und bezieht somit marktorientierte Aspekte bei der Identifikation strategisch relevanter Ressourcen ein. Vgl. VERDIN/WILLIAMSON (2000), S. 78. Den Einfluss des Marktes auf die Wertschaffungseigenschaft von Ressourcen konstatieren auch PRIEM/BUTLER (2001), S. 29-30, sowie BARNEY (2001), S. 42.

416 Vgl. Kapitel 4.4.1.1.

417 Vgl. BARNEY (1991), S. 106-107, sowie auch HUNGENBERG (2011), S. 149, und NOLTE/BERGMANN (1998), S. 17. NOLTE/BERGMANN sprechen von *relativer* Seltenheit, lassen jedoch offen, worauf sich der Zusatz „relativ“ bezieht. Seltenheit weist naturgemäß einen relativen Charakter auf, denn ein Objekt kann

Die Seltenheit von Ressourcen wird als ein charakteristisches Merkmal ihrer strategischen Relevanz angesehen. Wenn eine Ressource zur Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils beitragen soll, so wird argumentiert, dann dürfe sie nur *begrenzt* verfügbar sein⁴²⁰. Je größer die Zahl der Konkurrenten sei, welche sich ebenfalls im Besitz der jeweiligen Ressource befände, desto schwerer würde es dem einzelnen Unternehmen fallen, sich von den Wettbewerbern abzuheben⁴²¹ und einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Diese Formulierungen sind allerdings problematisch, da sie den Charakter jener Ressourcen, die zur Bildung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils beitragen können, nicht präzise erfassen.

Die Seltenheit einer Ressource impliziert, dass das Vorkommen dieser Ressource zwar begrenzt ist, die Ressource aber dennoch in mehrfacher Ausfertigung existieren kann. Die Frage, welches *Ausmaß* die geforderte Seltenheit haben darf, damit die betreffende Ressource die Grundlage eines Wettbewerbsvorteils bilden kann, ist nach Ansicht BARNEYS nicht mit absoluten Zahlen zu beantworten. Der Verfasser sieht die Seltenheit einer Ressource dann noch als gegeben an, wenn die Zahl der Unternehmen, die sich im Besitz dieser Ressource befinden, geringer ist als die Anzahl der Unternehmen, die notwendig wäre, um einen vollkommenen Wettbewerb zu begründen⁴²².

Mit dieser Aussage zielt BARNEY offensichtlich auf die *Unvollkommenheit des Absatzmarktes*, dessen Intransparenz den Konsumenten einen Vergleich sämtlicher angebotener Produkte erschwert oder gar unmöglich macht. Auf einem solchen Markt können mehrere Unternehmen mit den gleichen Ressourcen für verschiedene Konsumenten einen (scheinbar) besonderen Nutzen schaffen, weil die Konsumenten über die Angebote der Konkurrenz nicht vollständig informiert sind und demzufolge davon ausgehen, dass das betreffende Produkt ausschließlich bei einem einzigen Anbieter erhältlich ist. Unter der Prämisse unvollkommener Absatzmärkte erweist sich BARNEYS Auslegung der Seltenheit somit als plausibel.

Weniger realistisch ist allerdings die Annahme, die heutigen Absatzmärkte würden ein derartiges Ausmaß an Unvollkommenheit aufweisen, dass die Konsumenten nur über begrenzte Informationen hinsichtlich der angebotenen Produkte verfügten. BARNEYS vielzitiertes Beitrag über den Resource-Based View ist im Jahre 1991 erschienen. Seit dieser Zeit hat die Informations- und Kommunikationstechnologie bedeutende Fortschritte erzielt, die zu einer stetigen

nur *im Vergleich* mit anderen Objekten seiner Gattung als selten eingestuft werden. Insofern erschließt sich die Bedeutung der Begriffswahl von NOLTE/BERGMANN dem Leser nicht unmittelbar.

418 Vgl. MELLEWIGT (2002), S. 67, der den Begriff der Knappheit mit dem Attribut „relativ“ versieht. Zur Einschätzung dieser Begrifflichkeit vgl. die Anmerkungen zum Beitrag von NOLTE/BERGMANN in Fn. 417. Von *knappen* Ressourcen sprechen weiterhin auch BAMBERGER/WRONA (1996), S. 135.

419 Die Begriffe „Seltenheit“ und „Knappheit“ werden in dieser Arbeit inhaltlich nicht voneinander abgegrenzt, da eine solche Differenzierung für die Analysezwecke dieser Arbeit nicht erforderlich ist. Im Folgenden wird der Einfachheit halber nur noch die Bezeichnung „Seltenheit“ benutzt.

420 Vgl. MELLEWIGT (2002), S. 67, und in ähnlicher Weise BAMBERGER/WRONA (1996), S. 135. Die genannten Verfasser treffen im Rahmen ihrer Ausführungen nicht immer eine explizite Unterscheidung zwischen kurzfristigen und nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen. Ihren Erläuterungen ist jedoch zu entnehmen, dass sie sich im vorliegenden Kontext auf nachhaltige Wettbewerbsvorteile beziehen.

421 Vgl. NOLTE/BERGMANN (1998), S. 17, SIMANEK (1998), S. 27, und in ähnlicher Weise auch BARNEY (1991), S. 106.

422 Vgl. BARNEY (1991), 107.

Reduzierung des Unvollkommenheitsgrades der Absatzmärkte geführt haben. Während Konsumenten vor zwanzig Jahren vermutlich tatsächlich Schwierigkeiten hatten, vollständige Informationen über die Angebotspalette konkurrierender Unternehmen zu erlangen, so genügt heute zumeist ein Blick in das world wide web, um einen kompletten Überblick über die offerierten Produkte zu erhalten.

Unter der Annahme einer solch weitgehenden Transparenz kann nicht davon ausgegangen werden, dass trotz der mehrfachen Verfügbarkeit von Ressourcen, die zur Produktion eines nutzenstiftenden Produkts verwendet werden können, ein Unternehmen im Besitz derartiger Ressourcen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten erzielen kann. Ein Wettbewerbsvorteil kann nur durch die Generierung eines *besonderen* Nutzens entstehen. Sind die Ressourcen, die von einem Unternehmen zur Herstellung eines nutzenstiftenden Produkts eingesetzt werden, auch für andere, in dem betrachteten Markt agierende Unternehmen zugänglich, so entfällt diese Besonderheit, weil der Konsument ein identisches Produkt bei alternativen Anbietern erwerben kann und über diese Option höchstwahrscheinlich auch informiert ist. Die Besonderheit resultiert in diesem Fall also allein aus der *Einzigartigkeit* der Nutzenstiftung.

Die im Vergleich zur Einzigartigkeit schwächere Anforderung der Seltenheit nutzenstiftender Ressourcen könnte unter einem weiteren Aspekt hinreichend sein, um einen Wettbewerbsvorteil zu begründen. Ressourcen können in verschiedenen Einsatzgebieten verwendet werden⁴²³. Folglich wäre es denkbar, dass die gleichen nutzenstiftenden Ressourcen, die sich im Besitz verschiedener Unternehmen befinden, in unterschiedlicher Weise eingesetzt werden, und ihren Besitzern in diesen diversen Verwertungsformen jeweils zu einem Wettbewerbsvorteil verhelfen. Dabei müssten diese *unterschiedlichen Anwendungen* in die Herstellung von Produkten münden, die auf demselben Absatzmarkt angeboten würden, da im vorliegenden Kontext Unternehmen betrachtet werden, die in *einem* Markt agieren. Unter den genannten Voraussetzungen wäre die Seltenheit von Ressourcen hinreichend, um einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. BARNEY geht jedoch, entgegen den zuvor geäußerten Gedanken einer unterschiedlichen Verwertung der gleichen Ressourcen, davon aus, dass Unternehmen, die über die gleichen Ressourcen verfügen, diese Ressourcen auch zur Implementierung der *gleichen Strategie* verwenden⁴²⁴. Mit der Strategie wird aber die Art der Nutzung der Ressourcen bestimmt⁴²⁵. Die gleiche Strategie impliziert somit die gleiche Anwendungsweise. Insofern kommt das schwächere Kriterium der Seltenheit auch hier nicht zum Tragen.

Unter den zuvor genannten Aspekten wird in dieser Arbeit die Ansicht vertreten, dass eine Ressource, die zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils führen soll, neben dem Kriterium

423 Vgl. PENROSE (1963), S. 25.

424 Vgl. BARNEY (1991), S. 104. Offensichtlich richten sich BARNEYS Überlegungen ausschließlich auf Ressourcen, für die keine äquivalente Nutzungsmöglichkeit besteht, d. h. auf *transaktionsspezifische* Ressourcen. Vgl. PETERAF (1993), S. 184.

425 Vgl. Kapitel 2.4.1.

der Nutzenstiftung die Anforderung der *Einzigartigkeit* in dem betrachteten Markt erfüllen muss⁴²⁶. Wertschaffende Ressourcen sind somit nutzenstiftend und einzigartig.

Abb. 12 fasst die wesentlichen Merkmale wertschaffender Ressourcen zusammen.

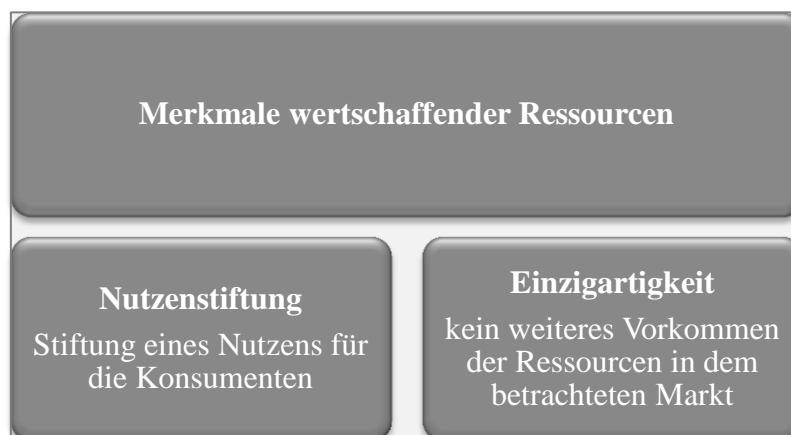


Abb. 12: Merkmale wertschaffender Ressourcen⁴²⁷

Die Einzigartigkeit von Ressourcen trägt jedoch nicht nur zur *Schaffung* eines Wettbewerbsvorteils bei, sondern stellt – wie die Ausführungen im folgenden Kapitel verdeutlichen – den zentralen Aspekt bei der Sicherung der *Nachhaltigkeit* des generierten Wettbewerbsvorteils dar.

4.4.2 Sicherung der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils

4.4.2.1 Einzigartigkeit als Determinante der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils

Ist es einem Unternehmen gelungen, mit Hilfe wertschaffender Ressourcen einen Wettbewerbsvorteil zu begründen, so gilt es, diesen Wettbewerbsvorteil zu erhalten, d. h. seine *Nachhaltigkeit* zu sichern. Im Hinblick auf den Schutz eines Wettbewerbsvorteils spielt wiederum der einzigartige Charakter der Ressourcen, die diesen Wettbewerbsvorteil begründen, eine wesentliche Rolle. Die Einzigartigkeit von Ressourcen bildet nicht nur einen Aspekt der

426 Dementsprechend stellt auch COLLIS (1991), S. 51, fest, dass ausschließlich *einzigartige* (unique) Ressourcen für das sie besitzende Unternehmen einen Wert schaffen können. Von der Prämisse einzigartiger Ressourcen gehen außerdem SPENGLER (2009), S. 127, METZENTHIN (2002), S. 125, ausdrücklich auch BRUCK (1996), S. 245, und weiterhin RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 503, sowie RAICH/SCHOBER (2006), S. 443, aus. Schließlich verweisen auch SANCHEZ (1997), S. 942, sowie DE LEO (1994), S. 43, auf *unique resources* als Quelle von Wettbewerbsvorteilen. MACHARZINA/WOLF (2012), S. 334, vertreten die Ansicht, dass die nutzenstiftenden Ressourcen im Idealfall ausschließlich dem betrachteten Unternehmen zur Verfügung stehen sollten, und zielen damit ebenfalls auf die Einzigartigkeit wertschaffender Ressourcen. Die Verfasser führen weiterhin aus, dass die betrachteten Ressourcen, sofern sie nicht einzigartig seien, dem betrachteten Unternehmen zumindest die Möglichkeit einräumen sollten, für die Konsumenten einen im Wettbewerbsvergleich überlegenen Nutzen zu schaffen. Ein solch besonderer Nutzen resultiert jedoch, wie in Kapitel 4.4.1.2 erläutert, gerade aus der Einzigartigkeit der nutzenstiftenden Ressourcen.

427 Quelle: eigene Darstellung.

Wertschaffung von Ressourcen⁴²⁸. Vielmehr stellt die Einzigartigkeit von Ressourcen, präzise: die *Erhaltung* dieser Einzigartigkeit, auch eine wesentliche Bedingung der Nachhaltigkeit eines auf diesen Ressourcen beruhenden Wettbewerbsvorteils dar. Der Zusammenhang zwischen der Einzigartigkeit wertschaffender Ressourcen und der Nachhaltigkeit eines auf diesen Ressourcen beruhenden Wettbewerbsvorteils wird im Folgenden verdeutlicht. Insbesondere wird dabei auch die Frage geklärt, wie lange ein Wettbewerbsvorteil Bestand haben muss, um als nachhaltig gelten zu können.

BARNEY weist darauf hin, dass die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils *nicht* als kalendarisch zu bestimmende Zeitspanne angesehen werden könne, in deren Verlauf ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil besäße⁴²⁹, denn die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils werde durch die Fähigkeit der Konkurrenten determiniert, diesen Wettbewerbsvorteil zu duplizieren⁴³⁰. Demzufolge bezeichnet BARNEY einen Wettbewerbsvorteil dann als nachhaltig, wenn der Wettbewerbsvorteil auch noch besteht, nachdem die Konkurrenten ihre Bemühungen, den Wettbewerbsvorteil aufzuholen, aufgegeben haben⁴³¹. Den Fall, dass ein Wettbewerbsvorteil durch tiefgreifende Veränderungen der Marktstruktur – sog. *Schumpeterian Shocks*⁴³² – zunichte gemacht wird, in deren Folge eine Ressource ihren wertschaffenden Charakter verliert, betrachtet BARNEY dagegen nicht als Determinante der Nachhaltigkeit⁴³³. Insbesondere aber lässt BARNEY die Frage offen, *zu welchem Zeitpunkt* die Konkurrenten ihre Kompensationsversuche abbrechen.

In der Argumentation des Resource-Based View müssten sich Konkurrenten, die einen Wettbewerbsvorteil einholen möchten, auf jene Ressourcen konzentrieren, die diesem Wettbewerbsvorteil zugrunde liegen. Erforderlich wäre es, die originären Ressourcen nachzubilden

428 Zur Bedeutung der Einzigartigkeit von Ressourcen für die Schaffung eines Wettbewerbsvorteils vgl. Kapitel 4.4.1.2.

429 Vgl. BARNEY (1991), S. 102.

430 Der Begriff „duplizieren“ ist in diesem Kontext irreführend, da er suggeriert, zwei konkurrierende Unternehmen könnten parallel den gleichen Wettbewerbsvorteil besitzen. Dies ist jedoch nicht möglich, weil der Begriff „Vorteil“, mithin auch der Begriff „Wettbewerbsvorteil“ einen exklusiven Charakter aufweist. Das bedeutet, dass sich jeweils nur *ein* Unternehmen im Besitz eines bestimmten Wettbewerbsvorteils gegenüber seinen Konkurrenten befinden kann. Würde ein Konkurrent versuchen – etwa durch Imitation der Ressourcen, die diesem Wettbewerbsvorteil zugrunde liegen – dieselbe Wettbewerbsposition zu erlangen und wäre dieses Unterfangen erfolgreich, so hätte im Endeffekt keines der beiden Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu verbuchen. Um einen tatsächlichen Vorsprung und nicht nur eine Angleichung zu erlangen, müsste der Konkurrent eine Differenzierung seines Produkts gegenüber dem ursprünglichen Produkt vornehmen, um den für einen Wettbewerbsvorteil notwendigen *besonderen Konsumentennutzen* des Produkts im Vergleich zu Konkurrenzprodukten zu schaffen. Vgl. Kapitel 4.4.1.1. Würde der Konkurrent ein identisches Produkt zum selben Preis anbieten, so ergäbe sich für ihn kein Wettbewerbsvorteil, weil die Konsumenten bereits über ein solches Produkt verfügen könnten und somit keinen besonderen Nutzen zu verzeichnen hätten. Zu einer ähnlichen Einschätzung gelangt auch MÜSER (2000), S. 67. Im Folgenden wird angenommen, dass die Konkurrenten danach streben, den betrachteten Wettbewerbsvorteil zumindest zu kompensieren. Dementsprechend wird im Weiteren nicht von der Duplikation oder Nachahmung [vgl. PADBERG (2000), S. 86] eines Wettbewerbsvorteils gesprochen, sondern von seiner Kompensation. In der gleichen Bedeutung wie das Verb „kompensieren“ werden die Begriffe „aufholen“ und „einholen“ benutzt.

431 Vgl. BARNEY (1991), S. 102.

432 Vgl. BARNEY (1991), S. 103.

433 Vgl. BARNEY (1991), S. 103.

oder andersartige Ressourcen zu verwenden, die zum gleichen Ziel führen⁴³⁴. Damit stehen mögliche *Konkurrenzaktionen* in Form von Imitationen bzw. Substitutionen hinsichtlich der vorteilsbegründenden Ressourcen im Zentrum von BARNEYS Definition.

Konkurrenzseitige Maßnahmen in Form von Imitationsversuchen betrachten ebenfalls REED/DEFILLIPPI als zentrale Einflussgröße der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils⁴³⁵. Demzufolge sehen die Verfasser die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils als gegeben an, wenn es dem erfolgreichen Unternehmen gelingt, Imitationsbemühungen von Rivalen abzuwehren. Imitationen und Substitutionen der Konkurrenten stellen auch für METZENTHIN wesentliche Einflussfaktoren der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils dar⁴³⁶.

Konkurrenzaktionen zur Erlangung wertschaffender Ressourcen sehen gleichfalls BAMBERGER/WRONA als zentrale Bestimmungsgröße der Nachhaltigkeit an⁴³⁷. Nach Ansicht der beiden Verfasser hängt die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils von dem Vermögen konkurrierender Unternehmen ab, den Nutzen der Strategie, die dem Wettbewerbsvorteil zugrunde liegt, zu kopieren. Folglich werde die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils insbesondere von der Möglichkeit der *Nachahmung* durch Konkurrenten bestimmt⁴³⁸. Die Nachahmung einer Strategie, die zu einem Wettbewerbsvorteil führt, erfordert die Verfügbarkeit der Ressourcen, die zur Implementierung dieser Strategie von dem erfolgreichen Unternehmen eingesetzt werden. Die von BAMBERGER/WRONA bezeichnete Nachahmung bezieht sich demzufolge auf die Imitation der Ressourcen, die den betrachteten Wettbewerbsvorteil begründen⁴³⁹.

Neben der Imitation sehen BAMBERGER/WRONA eine weitere Bedrohung der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils in der *Substitution*⁴⁴⁰ der wertschaffenden Ressourcen durch Rivalen⁴⁴¹ sowie in einem Erwerb der erfolgskritischen Ressourcen durch einen Konkurrenten, von BAMBERGER/WRONA mit dem Begriff der *Transferierbarkeit* erfasst⁴⁴². Die zur Übertragung von Ressourcen nötige Mobilität wird jedoch bereits durch die grundlegenden Prämissen

434 Vgl. Kapitel 4.4.2.2. Die *Akquisition* der originären Ressourcen ist in BARNEYS Argumentation nicht enthalten. Dies ist plausibel, weil im Falle eines käuflichen Erwerbs der für den betrachteten Wettbewerbsvorteil relevanten, einzigartigen Ressourcen von dem Unternehmen, das sich im Besitz der Ressourcen befindet, der Wettbewerbsvorteil nicht kompensiert, sondern lediglich *eliminiert* werden könnte. Im Übrigen ist die Akquisition wertschaffender Ressourcen durch die Prämisse der Ressourcenimmobilität ausgeschlossen. Vgl. Kapitel 4.3.

435 Vgl. REED/DEFILLIPPI (1990), S. 98.

436 Vgl. METZENTHIN (2000), S. 126 und S. 122.

437 Vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S. 135-139.

438 Vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S. 135.

439 Vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S. 138.

440 Vgl. Kapitel 4.4.2.2.

441 Vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S. 138-139.

442 Vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S. 136-137. Von der im vorliegenden Kontext behandelten Transferierbarkeit, welche die Übertragung der wertschaffenden Ressourcen *auf ein konkurrierendes Unternehmen* meint, ist die Transferierbarkeit von Ressourcen innerhalb jenes Unternehmens, welches sich ursprünglich im Besitz der wertschaffenden Ressourcen befindet, – *innerhalb des angestammten Unternehmens* – zu unterscheiden. Vgl. zu letzterem Sachverhalt die Ausführungen zu Kernkompetenzen in Kapitel 4.5.

des Resource-Based View ausgeschlossen⁴⁴³, sodass diese Möglichkeit hier nicht weiterverfolgt wird.

Als letzte Faktoren, die die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils beeinträchtigen, nennen BAMBERGER/WRONA die *Abnutzbarkeit* und *Veralterung* der Ressourcen, auf denen der Wettbewerbsvorteil beruht⁴⁴⁴. Allerdings weisen die Verfasser darauf hin, dass die Abnutzbarkeit allein kein hinreichendes Kriterium für die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils sei, sondern eher eine verstärkende Wirkung ausübe⁴⁴⁵. Auf die Rolle der Veralterung gehen die Verfasser nicht gesondert ein, sodass hier – analog zu der Abnutzbarkeit – von einer ebenfalls untergeordneten Bedeutung ausgegangen wird. Insgesamt unterstreichen die Ausführungen von BAMBERGER/WRONA die zentrale Rolle von *Konkurrenzaktionen* im Hinblick auf die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils.

Eine ähnliche Position wie BAMBERGER/WRONA nehmen DIERICKX/COOL ein. Die Verfasser sehen zwar sowohl Konkurrenzaktionen in Form von Imitationen und Substitutionen als auch die Abnutzung von Ressourcen als Determinanten der Nachhaltigkeit an⁴⁴⁶. Jedoch räumen sie der Abnutzung von Ressourcen in Analogie zu BAMBERGER/WRONA eine den Konkurrenzaktionen untergeordnete Stellung ein, indem sie die Abnutzung als eine Determinante der Imitierbarkeit von Ressourcen betrachten⁴⁴⁷. Somit zielen auch DIERICKX/COOL auf *Konkurrenzaktionen* als wesentlicher Einflussgröße der Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen.

Für GRANT besteht eine wesentliche Ursache des Verfalls eines Wettbewerbsvorteils in der Imitation der Ressourcen, die den Wettbewerbsvorteil begründen, seitens konkurrierender Unternehmen⁴⁴⁸. Darüber hinaus betrachtet er aber die Veralterung der Ressourcen als ebenso bedeutende Determinante der Beständigkeit des Wettbewerbsvorteils. Zusammen mit der Veralterung nennt GRANT den Wertverlust von Ressourcen als Einflussfaktor der Nachhaltigkeit. Seinen weiteren Ausführungen zufolge bezieht sich dieser Wertverlust auf die Abnutzbarkeit von Ressourcen. GRANT zieht also im Gegensatz zu BAMBERGER/WRONA und DIERICKX/COOL sowohl Konkurrenzaktionen in Form von Imitationen als auch die Abnutzbarkeit und Veralterung von Ressourcen als gleichrangige Determinanten der Nachhaltigkeit in Betracht.

Tab. 2 fasst die Determinanten der Nachhaltigkeit, die in der wissenschaftlichen Diskussion genannt werden, zusammen.

443 Vgl. Kapitel 4.3.

444 Vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S. 135.

445 Im Hinblick auf die von BAMBERGER/WRONA angeführte *verstärkende* Wirkung wäre es plausibler, nicht von der Abnutzbarkeit, sondern von der *Abnutzungsbeständigkeit* der Ressourcen zu sprechen.

446 Vgl. DIERICKX/COOL (1989), S. 1507-1509.

447 Vgl. DIERICKX/COOL (1989), S. 1508.

448 Vgl. GRANT (1991), S. 123.

Determinanten der Nachhaltigkeit Verfasser	Imitation	Substitution	Abnutzung oder Veralterung
BARNEY (1991)	•	•	
REED/DEFILLIPPI (1990)	•		
METZENTHIN (2002)	•	•	
BAMBERGER/WRONA (1996)	•	•	○
DIERICKX/COOL (1989)	•	•	○
GRANT (1991)	•		•

- wesentlicher Einflussfaktor
- Einflussfaktor geringerer Bedeutung

Tab. 2: Determinanten der Nachhaltigkeit⁴⁴⁹

Unter Berücksichtigung der vorangegangenen Ausführungen kann zunächst festgehalten werden, dass die Dauer eines Wettbewerbsvorteils offenbar in erster Linie von Konkurrenzaktionen in Form von Imitationen und Substitutionen der wertschaffenden Ressourcen determiniert wird. Allerdings wurde bislang noch nicht die präzise Wirkung derartiger konkurrenzseitiger Maßnahmen auf die einem Wettbewerbsvorteil zugrunde liegenden Ressourcen geklärt. Eine Analyse dieser Effekte könnte Aufschluss über den präzisen Inhalt der Nachhaltigkeit geben.

Einen entscheidenden Hinweis zur Wirkungsweise von Imitationen und Substitutionen auf die wertschaffenden Ressourcen eines Unternehmens gibt METZENTHIN mit seiner Definition der Nachhaltigkeit⁴⁵⁰. METZENTHIN erläutert, dass eine Ressource, die die Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils unterstützen soll, ihre Einzigartigkeit im Wettbewerb so lange bewahren müsse, wie sie in der Lage sei, dem Unternehmen einen besonderen Wert zu schaffen. Die Einzigartigkeit einer Ressource könne, wie METZENTHIN weiter ausführt, insbesondere durch die Imitation oder Substitution dieser Ressource seitens der Konkurrenz beeinträchtigt werden⁴⁵¹.

Mit seinen Ausführungen zeigt METZENTHIN die Verbindung zwischen den Aktionen der Konkurrenz zur Kompensation eines Wettbewerbsvorteils sowie der Einzigartigkeit der diesem Wettbewerbsvorteil zugrunde liegenden Ressourcen auf und weist damit auf ein wesentliches Merkmal der Nachhaltigkeit hin. Sowohl eine Imitation als auch eine Substitution der wertschaffenden Ressourcen dient dazu, den Wettbewerbsvorteil, der auf diesen Ressourcen beruht, zu kompensieren. Eine Imitation würde die wertschaffenden Ressourcen *vervielfältigen*⁴⁵² und ihnen damit ihre Fähigkeit zur *besonderen* Nutzenstiftung nehmen. Mit der Substitution besteht die Möglichkeit, die erfolgskritischen Ressourcen durch andersartige Ressourcen zu ersetzen, die zum gleichen Ergebnis führen, d. h. ein aus der Perspektive der Konsu-

449 Quelle: eigene Darstellung.

450 Vgl. METZENTHIN (2002), S. 126.

451 Vgl. METZENTHIN (2002), S. 122.

452 Zum Begriff der Imitation vgl. Kapitel 4.4.2.2 sowie im Einzelnen Kapitel 6.3.2.1.1.

menten gleichwertiges Produkt entstehen lassen⁴⁵³. Auch durch eine Substitution wird also die Besonderheit des Nutzens, der aus den originären Ressourcen erwächst, zunichte gemacht. Die Besonderheit des Nutzens eines Produkts, das mit wertschaffenden Ressourcen erstellt wird, beruht aber auf dem singulären Charakter dieser Ressourcen. Imitationen und Substitutionen beseitigen also die Besonderheit der Nutzenstiftung, indem sie die *Einzigartigkeit* der wertschaffenden Ressourcen zunichte machen⁴⁵⁴. Die Einzigartigkeit wertschaffender Ressourcen stellt somit die erste Determinante der Nachhaltigkeit dar: Die Sicherung der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils bedingt den Schutz der Einzigartigkeit jener Ressourcen, die diesen Wettbewerbsvorteil generieren.

Zu klären ist allerdings noch die Frage, in welchem *Zeitraum* die Einzigartigkeit wertschaffender Ressourcen zu erhalten ist, um die Nachhaltigkeit eines auf diesen Ressourcen beruhenden Wettbewerbsvorteils zu garantieren. Zur Herleitung des zeitlichen Aspekts der Nachhaltigkeit wird wiederum auf METZENTHINS Definition zurückgegriffen, weil sich in dieser Begriffsbestimmung – im Gegensatz zu den zuvor aufgeführten Nachhaltigkeitsdefinitionen anderer Verfasser – ein Hinweis auf die Dauer der Einzigartigkeit jener Ressourcen findet, auf denen ein Wettbewerbsvorteil beruht. METZENTHIN sieht den Zeitraum der möglichen *Wertschaffung* einer Ressource als ausschlaggebend für die Bemessung der gefragten Frist an.

Tatsächlich besteht zwischen der Einzigartigkeit und der Wertschaffung von Ressourcen eine Abhängigkeitsbeziehung. Die Einzigartigkeit von Ressourcen unterstützt deren wertschaffenden Charakter⁴⁵⁵. Wird die Einzigartigkeit einer Ressource, etwa durch die beschriebenen Aktionen der Konkurrenz, aufgehoben, so wird damit auch die Wertschaffung dieser Ressource zerstört. Insofern kann der Zeitraum der Wertschaffung kein Maßstab für die Zeitdauer sein, in der die Einzigartigkeit der Ressourcen, die einem Wettbewerbsvorteil zugrunde liegen, gesichert werden sollte.

Die Wertschaffungseigenschaft von Ressourcen beruht allerdings nicht nur auf deren einzigartigem Wesen, sondern ebenso auf ihrer Fähigkeit zur *Nutzenstiftung*⁴⁵⁶. Nutzenstiftung und Einzigartigkeit vereinen sich zur Wertschaffung: Die Einzigartigkeit von Ressourcen verleiht dem nutzenstiftenden Charakter der Ressourcen seine Besonderheit und führt damit zur Wertschaffung der nutzenstiftenden Ressourcen. Eine Erhaltung der Einzigartigkeit als erster Determinante der Nachhaltigkeit ist folglich – aus der Sicht des erfolgreichen Unternehmens – solange sinnvoll, wie die Ressourcen in der Lage sind, den Konsumenten einen Nutzen zu stiften.

453 Zur Substitution von Ressourcen aus der Sicht des Resource-Based View vgl. Kapitel 4.4.2.2 sowie im Detail Kapitel 6.1.

454 Für den Fall von Imitationen bestätigen LIPPMAN/RUMELT (1982), S. 420, diese These. Unter Berücksichtigung der dargelegten Argumente kann allerdings die Einzigartigkeit von Ressourcen nicht allein dergestalt aufgefasst werden, dass keine *Imitate* dieser Ressourcen existieren. Vielmehr ist Einzigartigkeit im vorliegenden Kontext auch in dem Sinn zu verstehen, dass es keine *Substitute* gibt, mit deren Hilfe der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens aufgeholt werden kann. Zu einer gegenteiligen Ansicht vgl. NOLTE/BERGMANN (1998), S. 21.

455 Vgl. Kapitel 4.4.1.2. Die Einzigartigkeit stellt allerdings kein hinreichendes Kriterium dar, um die Werthaltigkeit einer Ressource zu erhalten, sondern übt auf den wertschaffenden Charakter einer Ressource lediglich eine unterstützende Wirkung aus.

456 Vgl. Kapitel 4.4.1.1.

Auch aus der Sicht von Wettbewerbern stellt die Nutzenstiftung der Ressourcen den wesentlichen Faktor eines Wettbewerbsvorteils dar. Konkurrenten greifen die Einzigartigkeit erfolgskritischer Ressourcen nicht primär um der Einzigartigkeit willen an, sondern um in den Besitz der nutzenstiftenden Ressourcen zu gelangen. Wenn Rivalen Imitationen und Substitutionen durchführen, dann vernichten sie zwar damit die Einzigartigkeit der erfolgskritischen Ressourcen. Diese Zerstörung der Einzigartigkeit ist aber letztlich nur ein Ausdruck ihrer Bemühungen, sich ebensolche nutzenstiftenden Ressourcen anzueignen. An dieser Stelle kann nun auch die zuvor im Zusammenhang mit BARNEYS Nachhaltigkeitsdefinition aufgeworfene Frage beantwortet werden: Konkurrenten eines Unternehmens, das sich im Besitz eines Wettbewerbsvorteils befindet, werden solange versuchen, die für den Wettbewerbsvorteil verantwortlichen Ressourcen zu imitieren oder zu substituieren, wie diese Ressourcen in der Lage sind, den Konsumenten einen Nutzen zu stiften.

Mit der Nutzenstiftung jener Ressourcen, die einem Wettbewerbsvorteil zugrunde liegen, ist die zweite Determinante der Nachhaltigkeit gefunden. GRANT unterstützt die These, dass die Zeitspanne, in der die bezeichneten Ressourcen ihren nutzenstiftenden Charakter erhalten, d. h. in der sie weder Abnutzungs- noch Veralterungserscheinungen aufweisen, einen Einflussfaktor der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils darstellt⁴⁵⁷. Weiterhin führt GRANT aus, dass diese – von ihm als *durability* bezeichnete – Zeitspanne der Nutzenstiftung in Abwesenheit von Konkurrenten gar die *einzig*e Determinante der Nachhaltigkeit bilde⁴⁵⁸.

Die Dauer der Nutzenstiftung von Ressourcen, die einen Wettbewerbsvorteil begründen, sowie die Zeitspanne, in der die Einzigartigkeit der nutzenstiftenden Ressourcen erhalten bleibt, bilden also die zentralen Elemente bei der Definition der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils. Unter Berücksichtigung der zuvor aufgeführten Aspekte wird die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils in der vorliegenden Arbeit wie folgt definiert⁴⁵⁹:

Ein Wettbewerbsvorteil wird dann als nachhaltig bezeichnet, wenn die Ressourcen, die den Wettbewerbsvorteil begründen, ihre Einzigartigkeit so lange bewahren, wie sie in der Lage sind, zur Erstellung eines Produkts beizutragen, das den Konsumenten einen Nutzen stiftet.

457 Vgl. GRANT (1991), S. 124. Vgl. dazu auch die weiter oben in diesem Kapitel aufgeführten Definitionen von BAMBERGER/WRONA sowie DIERICKXS/COOL, welche ebenfalls, wenn auch nicht in demselben Ausmaß wie Konkurrenzaktionen, die Abnutzung und Veralterung als Determinante der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils betrachten.

458 Im Gegensatz zur Einzigartigkeit entzieht sich die Nutzenstiftung von Ressourcen dem Einfluss der Konkurrenz. Der nutzenstiftende Charakter von Ressourcen wird von deren Abnutzungsbeständigkeit sowie von den *Präferenzen der Konsumenten* bestimmt. Insofern stellen Abnutzungs- und Veralterungserscheinungen in Abwesenheit von Konkurrenzaktionen die einzigen Einflussfaktoren der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils dar.

459 Diese Begriffsbestimmung lehnt sich sehr eng an die Nachhaltigkeitsdefinition METZENTHINS an. Vgl. METZENTHIN (2002), S. 126. Allerdings wird der von METZENTHIN verwendete Begriff der Wertschaffung durch den Begriff der Nutzenstiftung ersetzt, weil die Einzigartigkeit einen Teil der Wertschaffung bildet. Zum Verhältnis von Wertschaffung und Einzigartigkeit von Ressourcen vgl. Kapitel 4.4.1.2.

REED/DEFILLIPPI folgen der hier aufgestellten Nachhaltigkeitsdefinition im Hinblick auf den für die Sicherung der Nachhaltigkeit notwendigen *Erhalt der Einzigartigkeit* wertschaffender Ressourcen. Allerdings vertreten sie ein von der hier präsentierten Begriffsbestimmung abweichendes *zeitliches* Verständnis der Nachhaltigkeit.

REED/DEFILLIPPI sind der Ansicht, dass “sustainability is linked to the planning horizons of the firm”⁴⁶⁰. Demzufolge wäre ein Wettbewerbsvorteil als nachhaltig zu bezeichnen, wenn es dem Unternehmen im Besitz des Wettbewerbsvorteils gelänge, seine Position zumindest für die Dauer seines jeweiligen Planungszeitraums zu sichern. Da der Planungszeitraum aber theoretisch jene Zeitspanne unterschreiten könnte, in der die vorteilsrelevanten Ressourcen in der Lage sind, ihre Nutzenstiftung zu entfalten, und davon auszugehen ist, dass ein Unternehmen in der Regel dieses Potenzial auszuschöpfen sucht, wird in dieser Arbeit eine Nachhaltigkeitsdefinition bevorzugt, die sich an der potenziellen *Nutzenstiftung* der Ressourcen orientiert.

Die Definition der Nachhaltigkeitsdauer von REED/DEFILLIPPI impliziert weiterhin die *Steuerbarkeit* der Dauer eines Wettbewerbsvorteils. REED/DEFILLIPPI vertreten die Auffassung, dass Unternehmen durch gezielte Investitionen in Imitationsbarrieren einen Wettbewerbsvorteil aufrechterhalten könnten⁴⁶¹. Tatsächlich entziehen sich jedoch jene Faktoren, die für den Bestand eines Wettbewerbsvorteils als ursächlich angesehen werden können, einer vollständigen Kontrolle durch das sie besitzende Unternehmen, wie sich im weiteren Verlauf dieser Analyse zeigen wird⁴⁶². Daher erweist sich der zeitliche Aspekt der Nachhaltigkeit, wie REED/DEFILLIPPI ihn definieren, als inkompatibel mit den realen Gegebenheiten. Auch aus diesem Grund wird der Nachhaltigkeitsdefinition von REED/DEFILLIPPI hier nicht gefolgt.

Die Auffassung von REED/DEFILLIPPI könnte allerdings dann Relevanz gewinnen, wenn eine von der hier präsentierten, *konkurrenzorientierten* Nachhaltigkeitsdefinition abweichende Begriffsbestimmung angelegt wird. Neben konkurrenzseitigen Aktionen existiert ein Sachverhalt, der gleichfalls zum Verfall eines Wettbewerbsvorteils beitragen kann, in den vorab angeführten Beiträgen jedoch überwiegend nicht als maßgeblicher Einflussfaktor der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils betrachtet wird. Die *Veralterung* von Ressourcen als Folge des technischen Fortschritts wird lediglich von GRANT als wesentliche Determinante der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils angesehen, wogegen die übrigen, zuvor zitierten Verfasser diesem Aspekt – im Vergleich zu Angriffen der Wettbewerber auf die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils – keine oder allenfalls eine untergeordnete Bedeutung beimessen⁴⁶³. Veraltete Ressourcen können, ebenso wie entsprechende Maßnahmen von Wettbewerbern, die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils, der auf diesen Ressourcen beruht, vereiteln. Wenn diesem Aspekt in der einschlägigen Literatur keine größere Beachtung zuteil wird, so mag dies darin begründet sein, dass revolutionäre technologische Neuerungen kein

460 REED/DEFILLIPPI (1990), S. 98.

461 Auf der Annahme einer steuerbaren Nachhaltigkeit basiert offensichtlich auch HOFFMANNS Argumentation. Vgl. HOFFMANN (2006), S. 255. HOFFMANN bezeichnet nachhaltige Wettbewerbsvorteile als „verteidigbare Wettbewerbsvorteile“ [HOFFMANN (2006), S. 255] und konstatiert weiterhin, dass die Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen *gezielte Handlungen* des erfolgreichen Unternehmens zur Aufrechterhaltung seines Wettbewerbsvorteils bedinge. Damit impliziert der Verfasser ebenfalls die Lenkbarkeit der Dauer eines Wettbewerbsvorteils.

462 Vgl. Kapitel 4.4.2.3.1.

463 Vgl. dazu die vorangegangenen Ausführungen in diesem Kapitel.

alltägliches Phänomen darstellen, während konkurrenzseitige Maßnahmen zur Kompensation eines Wettbewerbsvorteils eine *ständige* Bedrohung für ein Unternehmen beinhalten, das sich im Besitz eines Wettbewerbsvorteils befindet, und insofern ein größeres Gewicht aufweisen.

Eine weitere, in der einschlägigen Literatur weitgehend nicht berücksichtigte Determinante der Nachhaltigkeit stellt die *Abnutzung* jener Ressourcen dar, die einen Wettbewerbsvorteil begründen⁴⁶⁴. Abnutzungserscheinungen sind typischerweise ein Merkmal materieller Ressourcen. Vor dem Hintergrund, dass Wettbewerbsvorteile insbesondere auf Basis immaterieller Ressourcen geschaffen werden⁴⁶⁵, erscheint die Vernachlässigung der Abnutzung als Einflussfaktor der Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen verständlich.

Sofern die Veralterung sowie die Abnutzung dennoch als Einflussfaktoren der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils in die Nachhaltigkeitsdefinition einbezogen werden sollen, ist zu beachten, dass Veralterungserscheinungen und Abnutzungsprozesse, anders als konkurrenzseitige Maßnahmen zur Vereitelung der Nachhaltigkeit, nicht auf die Beseitigung der Einzigartigkeit der betrachteten Ressourcen zielen. Vielmehr verlieren die betreffenden Ressourcen im Falle eines entsprechenden technologischen Fortschritts bzw. mit zunehmendem Alter ihre Eigenschaft der *Nutzenstiftung*. Ausgehend von diesem Sachverhalt wäre jene Zeitspanne zu ermitteln, während der die Ressourcen ihre nutzenstiftenden Charakter behalten müssten, um die Nachhaltigkeit eines auf ihnen beruhenden Wettbewerbsvorteils zu gewährleisten. Die Frage nach dem angemessenen Zeitraum der Nutzenstiftung lässt sich jedoch schwerlich in allgemeingültiger Weise beantworten, sondern ist einzelfallabhängig zu betrachten. An dieser Stelle könnte daher auf die Nachhaltigkeitsdefinition von REED/DEFILLIPPI zurückgegriffen werden. Als maßgeblich für die Zeitspanne der Nutzenstiftung mag demzufolge der Planungszeitraum angesehen werden, den das jeweils betrachtete Unternehmen festgelegt hat.

In der vorliegenden Arbeit wird die hier entwickelte Nachhaltigkeitsdefinition in erster Linie zur Prüfung der strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten benötigt. Da es sich bei diesen Fähigkeiten nicht um technologische Ressourcen handelt, spielt der Aspekt der Veralterung bei der Beurteilung der Nachhaltigkeit eines auf organisationalen Beziehungsfähigkeiten basierenden Wettbewerbsvorteils keine Rolle. Ebenso wenig unterliegen organisationale Beziehungsfähigkeiten in ihrer Eigenschaft als Wissensressourcen einer zeitlich bedingten Abnutzung. Insofern erweist sich die hier präsentierte konkurrenzbezogene Definition der Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen als dem Untersuchungsgegenstand angemessen.

4.4.2.2 Konkurrenzseitige Maßnahmen zur Vereitelung der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils

Bei dem Versuch, den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens aufzuholen, stehen den Konkurrenten verschiedene Möglichkeiten offen. Ausgehend von der Annahme des Resource-Based View, dass ein Wettbewerbsvorteil das Ergebnis wertschaffender Ressourcen ist, bilden die Ressourcen des erfolgreichen Unternehmens das zentrale Objekt in dem Bemühen der Konkurrenz, den Wettbewerbsvorteil zu kompensieren. Jeder Versuch, den Wettbewerbsvor-

464 Vgl. dazu die vorangegangenen Ausführungen in diesem Kapitel.

465 Vgl. Kapitel 4.6.1.

teil eines Unternehmens aufzuholen, muss demnach an jenen Ressourcen des erfolgreichen Unternehmens ansetzen, die für den Wettbewerbsvorteil verantwortlich sind. Das zentrale Ziel jeglicher Kompensationsversuche ist die Aufhebung der Einzigartigkeit der vorteilsschaffenden Ressourcen⁴⁶⁶. Mit der Imitation und der Substitution wurden in Kapitel 4.4.2.1 bereits zwei Optionen zur Vereitelung der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils genannt. Darüber hinaus wird in diesem Kapitel auch die Akquisition als Möglichkeit der Kompensation eines Wettbewerbsvorteils untersucht.

Akquisition

In der wissenschaftlichen Literatur wird teils die Forderung erhoben, die vorteilsschaffenden Ressourcen müssten sich, um die Nachhaltigkeit des auf ihnen beruhenden Wettbewerbsvorteils zu schützen, Akquisitionsversuchen der Konkurrenz widersetzen⁴⁶⁷. Es wird argumentiert, dass ein Konkurrent, der den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens aufholen möchte, zunächst versuchen könne, einen Zugriff auf die Ressourcen zu erlangen, die für den Wettbewerbsvorteil ursächlich sind. Dieser Zugriff solle es dem Konkurrenten ermöglichen, die Ressourcen in der gleichen Weise zu *nutzen* wie das erfolgreiche Unternehmen⁴⁶⁸. Dabei müsse es sich um eine *exklusive* Nutzung der Ressourcen handeln, denn falls weitere potenzielle Nutzer nicht von der Verwertung der Ressourcen ausgeschlossen wären, dann könne der aktuelle Nutzer mit Hilfe der Ressourcen keine Wettbewerbsvorteile erzielen, weil in diesem Fall mehrere Unternehmen über identische Ressourcen verfügen könnten und damit die zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen nötige Einzigartigkeit der eingesetzten Ressourcen nicht mehr gegeben wäre⁴⁶⁹. Um in den Genuss der exklusiven Nutzung der betreffenden Ressourcen zu kommen, sei es nötig, die Nutzung durch andere Personen ausschließen zu können, mithin die alleinigen *Verfügungsrechte*⁴⁷⁰ über die Ressourcen zu erwerben. Dies könne auf legalem Weg einzig durch den käuflichen Erwerb der Ressourcen, d. h. durch deren *Akquisition*⁴⁷¹, geschehen.

Die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils erfordert gemäß der geschilderten Argumentation die Widerstandsfähigkeit der ihn begründenden Ressourcen gegen Versuche der Konkurrenz, diese Ressourcen zu akquirieren. Die Akquisition wertschaffender Ressourcen durch Wettbewerber ist jedoch bereits per definitionem nicht möglich. Einer Akquisition durch Konkurrenten sind nur handelbare, d. h. mobile Ressourcen zugänglich. Diese Mobilität ist aber für wertschaffende Ressourcen durch die zweite Prämisse des ressourcenorientierten Ansatzes – die Bedingung der Immobilität wertschaffender Ressourcen⁴⁷² – ausgeschlossen⁴⁷³.

466 Vgl. METZENTHIN (2002), S. 122-123, sowie Kapitel 4.4.2.1.

467 Vgl. FREILING (2001a), S. 98.

468 Vgl. METZENTHIN (2002), S. 132.

469 Vgl. BARNEY (1991), S. 104.

470 Vgl. METZENTHIN (2002), S. 132.

471 Vgl. FREILING (2001a), S. 104, PADBERG (2000), S. 83, BAMBERGER/WRONA (1996), S. 136, sowie GRANT (1991), S. 126. Von einer Schenkung der Ressourcen kann aufgrund der Unwahrscheinlichkeit oder zumindest Seltenheit dieses Vorgangs im hier betrachteten Zusammenhang abgesehen werden. Mit der Akquisition ist in der Regel auch ein Transfer der Ressourcen von deren angestammtem Unternehmen in das Unternehmen des Konkurrenten verbunden. Demzufolge sprechen BAMBERGER/WRONA im vorliegenden Kontext von der „Transferierbarkeit“ [BAMBERGER/WRONA (1996), S. 136] der Ressourcen.

472 Vgl. Kapitel 4.3.

Die Immobilität von Ressourcen resultiert insbesondere aus deren *Unternehmensspezifität*⁴⁷⁴. Ressourcen werden als spezifisch bezeichnet, wenn sie ihre volle Leistungskraft nur in einem bestimmten Kontext entfalten⁴⁷⁵. Der Einsatz spezifischer Ressourcen außerhalb dieses Umfeldes führt oftmals zu hohen Produktivitätsverlusten⁴⁷⁶. Unternehmensspezifische Ressourcen sind auf das Unternehmen zugeschnitten, das über sie verfügt⁴⁷⁷. Als Folge ihrer intensiven Anpassung an dieses Unternehmen entfalten die Ressourcen innerhalb des Unternehmens einen höheren Wert als bei ihrer Verwendung außerhalb dieses Umfeldes. Ein Transfer der Ressourcen in ein anderes Unternehmen wäre mit einem erheblichen Wertverlust verbunden⁴⁷⁸. Ressourcen, die einem bestimmten Unternehmen zur Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils verhelfen, sind folglich dann als unternehmensspezifisch zu betrachten, wenn sie das Vermögen, diesen Wettbewerbsvorteil zu generieren, nur innerhalb des bezeichneten Unternehmens entfalten. Die Unternehmensspezifität von Ressourcen führt aufgrund des Wertverlustes, der mit einem Transfer verbunden wäre, zur faktischen Immobilität der Ressourcen⁴⁷⁹ und stellt somit einen effektiven Schutz gegen Akquisitionsversuche konkurrierender Unternehmen dar⁴⁸⁰. Mit Bezug auf die zuvor dargelegten Aspekte wird die in der wissenschaftlichen Diskussion teilweise diskutierte Möglichkeit der Akquisition wertschaffender Ressourcen als konkurrenzseitige Maßnahme zur Vereitelung der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils in dieser Arbeit nicht weiterverfolgt.

Imitation

Einem Konkurrenten, der bestrebt ist, den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens aufzuholen, steht weiterhin die Möglichkeit offen, die Ressourcen, auf denen dieser Wettbewerbsvorteil beruht, zu imitieren. Eine solche Nachbildung umfasst die *interne Entwicklung* der betref-

473 FREILING wendet ein, dass die Immobilität einzelner Ressourcen durch den Kauf von Unternehmensteilen oder ganzen Unternehmen umgangen werden könne. Vgl. FREILING (2001a), S. 105. Dem ist entgegenzuhalten, dass die Immobilität von Ressourcen größtenteils auf deren *Unternehmensspezifität* beruht. Vgl. zur Unternehmensspezifität die weiteren Ausführungen im vorliegenden Kapitel sowie die Erörterungen in Kapitel 4.4.2.3.1.3. Wird ein Unternehmensteil aus dem Unternehmen herausgelöst, so verflüchtigen sich mit dieser Transaktion möglicherweise auch jene Bedingungen, die zur Entfaltung des Wertes der betrachteten Ressourcen beitragen, wie beispielsweise die Unternehmenskultur (zum Begriff der Unternehmenskultur vgl. Kapitel 5.5.2.5). Eine derartige Wertminderung kann ebenfalls eintreten, wenn komplette Unternehmen akquiriert und in einen Konzern eingefügt werden. Auch hier können abweichende, konzernweit geltende Normen zu einem Wertverlust der Ressourcen beitragen. Zudem ist die Option des Unternehmenskaufs oder der Akquisition einzelner Geschäftsbereiche nicht grundsätzlich gegeben.

474 Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 93.

475 Vgl. METZENTHIN (2002), S. 133. Zur verschiedenen Formen der Ressourcenspezifität vgl. WILLIAMSON (1985), S. 526. Eine bestimmte Form der Ressourcenspezifität stellen gemäß WILLIAMSON (1985), S. 526, auch die in Kapitel 5.4.6.3.2 dieser Arbeit erläuterten *kooperationsspezifischen Investitionen* dar.

476 Vgl. SIMANEK (1998), S. 33.

477 Vgl. FREILING (2001a), S. 105. FREILING spricht in diesem Zusammenhang von der „*Organisationsspezifität*“ [FREILING (2001a), S. 105; Hervorhebung durch die Verfasserin] der Ressourcen.

478 Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2003), S. 264, sowie RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 505.

479 Vgl. PETERAF (1993), S. 184.

480 RASCHE/WOLFRUM weisen darauf hin, dass diese Schutzwirkung unternehmensspezifischer Ressourcen jedoch auch mit einem Nachteil einhergehe. Vgl. RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 505-506. Dieser Nachteil träte auf, wenn mit dem Besitz der unternehmensspezifischen Ressourcen eine extreme Spezialisierung des Leistungsangebots des besitzenden Unternehmens verbunden sei. Die aus der Spezialisierung resultierende Abhängigkeit von den Konsumenten, die die Leistungen beziehen, könne bei den Konsumenten opportunistisches Verhalten hervorrufen, welches sich beispielsweise in der Forderung nach Preissenkungen äußere.

fenden Ressourcen⁴⁸¹. Wenn ein Wettbewerbsvorteil nachhaltig sein soll, dann darf für die Konkurrenten keine Möglichkeit bestehen, die Ressourcen, die den Wettbewerbsvorteil begründen, zu kopieren⁴⁸². Die Nachahmung von Ressourcen, die zu einem Wettbewerbsvorteil führen, seitens der Konkurrenz würde die Einzigartigkeit dieser Ressourcen beseitigen und damit den Wettbewerbsvorsprung des erfolgreichen Unternehmens kompensieren.

Substitution

Gelingt es einem Konkurrenten nicht, die Ressourcen, auf denen der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens basiert, zu imitieren, so hat er schließlich die Möglichkeit, diese Ressourcen durch andere Ressourcen zu substituieren⁴⁸³. Im Rahmen einer Substitution werden die originären durch ähnliche oder aber völlig verschiedenartige Ressourcen *ersetzt*, um den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens aufzuholen⁴⁸⁴.

Ebenso wie die Imitation beeinträchtigt die Substitution von Ressourcen deren Einzigartigkeit⁴⁸⁵. Zwar erfolgt bei der Substitution keine Nachbildung jener Ressourcen, die zu einem Wettbewerbsvorteil führen, jedoch wird durch den Austausch der originären Ressourcen gegen äquivalente Ressourcen⁴⁸⁶ faktisch die gleiche Wirkung erzielt: Die Einzigartigkeit der originären Ressourcen wird beseitigt, wodurch die Ressourcen ihren wertschaffenden Charakter verlieren⁴⁸⁷. Die originären Ressourcen sind nicht mehr einzigartig in dem Sinne, dass es keine alternativen Ressourcen gibt, mit denen der Wettbewerbsvorteil aufgeholt werden kann, den die ursprünglichen Ressourcen bewirken.

Abb. 13 zeigt die Möglichkeiten, die einem Konkurrenten zwecks Vereitelung der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils zur Verfügung stehen, im Überblick.

481 Vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S. 138, BARNEY (1991), S. 107, GRANT (1991), S. 127, sowie auch PADBERG (2000), S. 84.

482 Vgl. auch Kapitel 4.4.2.1.

483 Vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S. 138, sowie DIERICKX/COOL (1989), S. 1509.

484 Vgl. BARNEY (1991), S. 111. Vgl. dazu auch GRILL (2011), S. 61, MELLEWIGT (2003), S. 72, PADBERG (2000), S. 86-87, HENNEMANN (1998), S. 84, BAMBERGER/WRONA (1996), S. 139, sowie RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 506, die der Auffassung BARNEYS folgen. Aus der Option, verschiedenartige Ressourcen zu benutzen, resultiert eine Eigenschaft, die die Substitution von der Imitation unterscheidet. Wenn ein Konkurrent Ressourcen einsetzt, die von den originären Ressourcen stark abweichen, dann besteht für ihn die Möglichkeit, den betrachteten Wettbewerbsvorteil nicht nur zu kompensieren, sondern das im Wettbewerb führende Unternehmen sogar zu überholen und einen eigenen Wettbewerbsvorteil zu begründen. Eine derartige *Überkompensierung* wird durch einen rapiden technologischen Wandel begünstigt. Vgl. RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 506. Die an Stelle der originären Ressourcen eingesetzten Ressourcen werden als *Substitute* bezeichnet. Vgl. BARNEY (1991), S. 112.

485 Vgl. Kapitel 4.4.2.1.

486 Vgl. BARNEY (1991), S. 111.

487 Vgl. DIERICKX/COOL (1989), S. 1509.

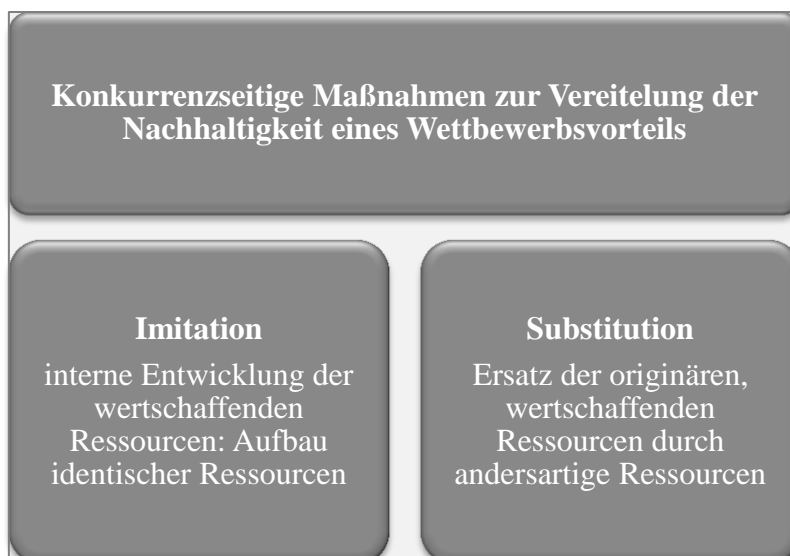


Abb. 13: Konkurrenzzeitige Maßnahmen zur Vereitelung der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils⁴⁸⁸

4.4.2.3 Isolationselemente zum Schutz der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils

4.4.2.3.1 Kausale Ambiguität als Imitations- und Substitutionsschutz

4.4.2.3.1.1 Gegenstand kausaler Ambiguität

Den Konkurrenten eines Unternehmens, das sich im Besitz eines Wettbewerbsvorteils befindet, stehen verschiedene Möglichkeiten offen, um die Nachhaltigkeit dieses Wettbewerbsvorteils anzugreifen. Ausgehend von der Annahme des Resource-Based View, dass ein Wettbewerbsvorteil das Ergebnis wertschaffender Ressourcen ist, bilden die Ressourcen des erfolgreichen Unternehmens das zentrale Objekt in dem Bemühen, den Wettbewerbsvorteil zu kompensieren⁴⁸⁹. Jeder Versuch, den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens einzuholen, muss folglich bei der Identifizierung der Ursache dieses Wettbewerbsvorteils, d. h. den nutzenstiftenden und einzigartigen Ressourcen des erfolgreichen Unternehmens, ansetzen⁴⁹⁰. Eine solche Ursachenanalyse erfordert allerdings, dass der Gegenstand des Wettbewerbsvorteils, den das erfolgreiche Unternehmen hält, bekannt ist. Erst wenn es den Wettbewerbern gelungen ist, die Ursache-Wirkungs-Kette lückenlos aufzustellen, d. h. sowohl den Wettbewerbsvorteil selbst als auch die Quelle dieses Wettbewerbsvorteils ausfindig zu machen, können Maßnahmen zur Kompensation des Wettbewerbsvorteils eingeleitet werden.

Die Analyse der Struktur eines Wettbewerbsvorteils erstreckt sich im Einzelnen auf drei Ebenen:

1. Zunächst ist es notwendig, aus der Angebotspalette des erfolgreichen Unternehmens jene Produkte zu selektieren, die Ausdruck des Wettbewerbsvorteils dieses Unternehmens

488 Quelle: eigene Darstellung.

489 Vgl. Kapitel 4.4.2.1.

490 Vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S. 137.

sind, d. h. die Produkte, die den Kunden einen *besonderen Nutzen* stiften⁴⁹¹. Die heterogene Nachfragestruktur eines Marktes wird allerdings eine solche Identifikation erschweren⁴⁹².

2. Gelingt dennoch die Selektion der Produkte mit besonderer Nutzenstiftung, so ist im zweiten Schritt zu klären, welche Ressourcen zur Herstellung dieser Produkte eingesetzt werden. Da in der Regel nicht eine einzige Ressource zur Anfertigung eines Endprodukts benutzt wird, müssen *Ressourcenbündel* identifiziert werden⁴⁹³. Da es sich hierbei um unternehmensinterne und noch dazu wertschaffende Faktoren handelt, wird sich die Identifizierung dieser Ressourcenbündel durch außenstehende Personen nicht einfach gestalten⁴⁹⁴.
3. Konnte ein Konkurrent das für den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens verantwortliche Ressourcenbündel trotz der aufgeführten Hindernisse ausfindig machen, so ist im letzten Schritt die Struktur dieses Ressourcenbündels, d. h. die Art der *Beziehungen* zwischen den Ressourcen⁴⁹⁵, zu entschlüsseln⁴⁹⁶.

Ist es einem Konkurrenten gelungen, den ersten Schritt der beschriebenen Analyse erfolgreich zu absolvieren, mithin das Produkt zu identifizieren, welches für den Erfolg des betrachteten Unternehmens verantwortlich ist, so steht in den nächsten beiden Schritten die Entschlüsselung des Ressourcenbündels an, das zur Herstellung dieses Produkts eingesetzt wird. Eine solche Bestimmung des erfolgskritischen Ressourcenbündels setzt voraus, dass die für den Wettbewerbsvorteil verantwortlichen Ressourcen *identifizierbar* sind, dass also eine eindeutige Beziehung zwischen einem Wettbewerbsvorteil und jenen Ressourcen besteht, auf die sich der Wettbewerbsvorteil gründet. Kann die Quelle eines Wettbewerbsvorteils nicht zweifelsfrei identifiziert werden, so liegt *kausale Ambiguität* vor⁴⁹⁷. Imitationen und Substitutionen

491 Vgl. METZENTHIN (2002), S. 131, sowie die Ausführungen zur Wertschaffung von Ressourcen in Kapitel 4.4.1.1.

492 Vgl. METZENTHIN (2002), S. 131.

493 Vgl. FREILING (2001b), S. 112. Vgl. dazu insbesondere auch die Ausführungen zur Komplexität in Kapitel 4.4.2.3.1.2.

494 Vgl. METZENTHIN (2002), S. 131.

495 Vgl. FREILING (2001b), S. 114.

496 Vgl. RIVKIN (2001), S. 278.

497 In einer allgemeinen Definition beschreiben HEIMERIKS/SCHIJVEN/GATES (2012), S. 703, kausale Ambiguität als den Umstand, dass die kausale Beziehung zwischen einer Handlung und dem mit dieser Handlung erzielten Resultat schwer zu ergründen ist. BAMBERGER/WRONA bezeichnen die kausale Ambiguität als „unvollkommene Information“ [BAMBERGER/WRONA (1996), S. 137] oder benutzen in diesem Kontext den Begriff „Transparenz“ [BAMBERGER/WRONA (1996), S. 137]. Auch GRANT verwendet im vorliegenden Zusammenhang den Terminus „Transparency“ [GRANT (1991), S. 125]. FREILING bedient sich dagegen des konträren und treffenderen Begriffs „Intransparenz“ [FREILING (2001a), S. 127]. Interessanterweise impliziert ein auf kausaler Ambiguität beruhender nachhaltiger Wettbewerbsvorteil den Umstand, dass selbst das Unternehmen, welches sich im Besitz der wertschaffenden Ressourcen befindet, den Zusammenhang zwischen diesen Ressourcen und dem auf ihnen beruhenden Wettbewerbsvorteil nicht kennt. Vgl. BARNEY (1991), S. 109. Könnte das Unternehmen, das die Ressourcen besitzt, die Ursache des Wettbewerbsvorteils entschlüsseln, so wäre es auch für Konkurrenten möglich, die Grundlage des Wettbewerbsvorteils aufzudecken, und die Nachhaltigkeit des Wettbewerbsvorteils wäre nicht mehr gewährleistet. Vgl. BARNEY (1991), S. 109. Beispielsweise könnten konkurrierende Unternehmen in diesem Fall, um die Ursache des Wettbewerbsvorteils zu enthüllen, Mitarbeiter des erfolgreichen Unternehmens abwerben, die über die

der für einen Wettbewerbsvorteil ursächlichen Ressourcen können durch eine solche Mehrdeutigkeit verhindert werden⁴⁹⁸, da die Ursachen des Wettbewerbsvorteils und damit die Objekte der Imitations- oder Substitutionsbestrebungen im Dunkeln bleiben⁴⁹⁹.

Bei der kausalen Ambiguität handelt es sich um kein originäres Isolationselement⁵⁰⁰. Vielmehr kann diese Form der Intransparenz über die Beziehungsstruktur zwischen einem Wettbewerbsvorteil und den ihn begründenden Ressourcen auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden, welche die Entstehung und den Bestand kausaler Ambiguität begünstigen. Dazu gehören insbesondere die *Komplexität*⁵⁰¹ sowie die *Unternehmensspezifität*⁵⁰² von Ressourcen.

4.4.2.3.1.2 Komplexität als Ursache kausaler Ambiguität

Die kausale Ambiguität wird in der ressourcenorientierten Diskussion insbesondere auf die Interdependenz von Ressourcen zurückgeführt⁵⁰³. In der überwiegenden Zahl einschlägiger Beiträge wird dieser Sachverhalt als *Komplexität* oder soziale Komplexität bezeichnet⁵⁰⁴.

Struktur des Wettbewerbsvorteils informiert sind. Denkbar wäre auch die Durchführung einer systematischen Studie zur Ergründung des Unternehmenserfolgs. BARNEY räumt ein, dass die Annahme, ein Unternehmen kenne die Ursache seines Wettbewerbsvorteils nicht, auf den ersten Blick unwahrscheinlich wirke. Vgl. BARNEY (1991), S. 109. Die Komplexität der Ressourcen eines Unternehmens sowie der häufig implizite Charakter der Ressourcen erhöhten jedoch die Plausibilität dieser These. Zum Begriff der Komplexität vgl. Kapitel 4.4.2.3.1.2, zum Phänomen des impliziten Wissens vgl. Kapitel 4.6.2.

498 In Bezug auf Imitationsbemühungen der Konkurrenz stellen auch LIPPMAN/RUMELT fest, dass „Ambiguity as to what factors are responsible for superior [...] performance acts as a powerful block on [...] imitation“ [LIPPMAN/RUMELT (1982), S. 420].

499 Vgl. PETERAF (1993), S. 182-183. COLLIS sieht dagegen in der kausalen Ambiguität *kein* Instrument zum Schutz der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils, weil die kausale Ambiguität die Veranlagung aufweise, sich selbst zu zerstören. Vgl. COLLIS (1994), S. 147. Diese selbstzerstörerische Eigenschaft sei in dem Umstand begründet, dass die mit der kausalen Ambiguität bezeichnete Intransparenz nicht nur Konkurrenten träfe, sondern der Zusammenhang zwischen einem Wettbewerbsvorteil und den ihn generierenden Ressourcen auch dem Unternehmen, welches sich im Besitz des Wettbewerbsvorteils befände, verborgen bliebe [vgl. BARNEY (1991), S. 109]. In Kapitel 4.4.2.1 wurde ein Wettbewerbsvorteil als nachhaltig bezeichnet, wenn die Einzigartigkeit der ihn begründenden Ressourcen erhalten bleibt, solange die Ressourcen in der Lage sind, den Konsumenten einen Nutzen zu stiften. Unter diesem Aspekt kann die isolierende Wirkung der kausalen Ambiguität nicht generell in Frage gestellt werden. Der Schutzeffekt der kausalen Ambiguität kann durchaus die Dauer der Nutzenstiftung der Ressourcen abdecken. COLLIS ist aber insofern zuzustimmen, als diese Wirkung *nicht kontrollierbar* und damit ein Verfall der kausalen Ambiguität nicht aufzuhalten ist. Folglich ist davon auszugehen, dass kausale Ambiguität nicht in jedem Fall die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils garantiert. Vielmehr birgt die kausale Mehrdeutigkeit das *Potenzial* zur Sicherung der Nachhaltigkeit. Ob dieses Potenzial realisiert wird, liegt allerdings nicht im Einflussbereich des Unternehmens, das den betrachteten Wettbewerbsvorteil besitzt. In diesem Sinne sind auch die hier aufgeführten Erläuterungen zur kausalen Ambiguität zu verstehen.

500 Vgl. FREILING (2001a), S. 131.

501 Auf die imitationshemmende Wirkung der Komplexität weisen KOGUT/ZANDER (1993), S. 633, unmittelbar hin.

502 Vgl. Kapitel 4.4.2.3.1.3.

503 Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2003), S. 263, MCEVILY/CHAKRAVARTHY (2002), S. 289, METZENTHIN (2002), S. 131, MÜSER (2000), S. 69, sowie BAMBERGER/WRONA (1996), S. 138.

504 Daneben finden sich alternative Bezeichnungen, wie „Interdependenz“ [WELGE/AL-LAHAM (2003), S. 263], „Bündelungsspezifität“ [METZENTHIN (2002), S. 133], „embeddedness“ [METZENTHIN (2002), S. 133],

Wenngleich weitestgehende Einigkeit darüber zu herrschen scheint, dass Komplexität aus der wechselseitigen Abhängigkeit einer Menge von Ressourcen resultiert, so bleibt doch die präzise Struktur dieser Interdependenzbeziehungen unklar.

Tab. 3 gibt einen Überblick über die in der ressourcenorientierten Literatur zu findenden Auffassungen der Komplexität von Ressourcen und verwandten Begriffen.

Verfasser	Bezeichnung	Gegenstand oder Einflussfaktoren
DIERICKX/COOL (1989)	interconnectedness	Interdependenz von Ressourcen
REED/DEFILLIPPI (1990)	complexity	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Ressourcen • Beziehungen der Ressourcen
BARNEY (1991)	social complexity	keine explizite Definition Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskultur, • Beziehungen zwischen Managern und • Reputation eines Unternehmens
GRANT (1991)	complexity	Interdependenz zahlreicher verschiedener Ressourcen
RASCHE/WOLFRUM (1994)	Interdependenz, interconnectedness, social complexity	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktion von Ressourcen • Zusammenwirken materieller und immaterieller Ressourcen
BAMBERGER/WRONA (1996)	social complexity, Komplexität, Verbundenheit	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Anzahl von Ressourcen • Verbundenheit der Ressourcen
HENNEMANN (1998)	social complexity	Interdependenz von Ressourcen
NOLTE/BERGMANN (1998)	Komplexität, soziale Komplexität	Komplexität als Vielschichtigkeit und Vernetztheit von Ressourcen; soziale Komplexität als Teilmenge der Komplexität
SIMONIN (1999)	complexity	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Ressourcen • Interdependenz der Ressourcen
MÜSER (2000)	soziale Komplexität	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenwirken materieller und immaterieller Faktoren • Ausmaß und Struktur der Interdependenzen

„Verbundenheit“ [FREILING (2001b), S. 112], und „Interconnectedness“ [DIERICKXS/COOL (1989), S. 1508].

Verfasser	Bezeichnung	Gegenstand oder Einflussfaktoren
PADBERG (2000)	Interdependenz, social complexity	<ul style="list-style-type: none"> • Verknüpfung von Ressourcen • Zusammenwirken materieller und immaterieller Ressourcen • komplementäre Interaktion von Ressourcen
FREILING (2001b)	Verbundenheit (umfasst sowohl inter-connectedness als auch soziale Komplexität)	<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerke aus Inputgütern • komplementäre Beziehungen
McEVILY/CHAKRAVARTHY (2002)	complexity	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Anzahl von Ressourcen • Beziehungen der Ressourcen
METZENTHIN (2002)	Bündelungsspezifität, embeddedness	Interdependenz von Ressourcen
MELLEWIGT (2003)	soziale Komplexität, Interdependenz	<ul style="list-style-type: none"> • mangelnde Steuerbarkeit von Ressourcen oder • komplexes Ressourcengeflecht
WELGE/AL-LAHAM (2003) ⁵⁰⁵	Interdependenz	Interaktion von Ressourcen

Tab. 3: Komplexität und verwandte Begriffe⁵⁰⁶

Als *Interconnectedness* bezeichnen DIERICKX/COOL den Umstand, dass die Akkumulation eines bestimmten Ressourcenbestands „may depend not just on the level of that stock, but also on the level of *other* stocks“⁵⁰⁷.

REED/DEFILLIPPI führen *complexity* auf „having a large number of interdependent skills and assets“⁵⁰⁸ zurück. Als ursächlich sehen die beiden Verfasser „the interrelationship between skills, and between skills and assets“⁵⁰⁹ an.

Auf die häufig zu beobachtende *social complexity* von Ressourcen verweist BARNEY⁵¹⁰. Statt einer Definition des verwendeten Begriffs liefert BARNEY drei Beispiele für soziale Komplexität. Dazu gehören die Kultur eines Unternehmens⁵¹¹, die Beziehungen zwischen den Managern eines Unternehmens sowie die Reputation eines Unternehmens bei dessen Zulieferern und Kunden.

505 In der folgenden Auflage des Buches von WELGE/AL-LAHAM aus dem Jahre 2008 wird der Begriff *Interdependenz* nicht mehr explizit benutzt. Stattdessen wird darauf verwiesen, dass der Wert einer strategischen Ressource von der Art der *Kombination* dieser Ressource mit den übrigen Ressourcen des betrachteten Unternehmens bestimmt werde. Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 95.

506 Quelle: eigene Darstellung.

507 DIERICKX/COOL (1989), S. 1508, Hervorhebung im Original.

508 REED/DEFILLIPPI (1990), S. 89.

509 REED/DEFILLIPPI (1990), S. 91.

510 Vgl. BARNEY (1991), S. 110.

511 Vgl. dazu auch BARNEY (1986a). In dem genannten Beitrag definiert BARNEY die Kultur eines Unternehmens als „a complex set of values, beliefs, assumptions, and symbols“ [BARNEY (1986a), S. 657]. Allerdings verzichtet BARNEY wiederum darauf, das Attribut *complex* näher zu erläutern. Zum Begriff der Kultur vgl. Kapitel 5.5.2.1.

GRANT beschreibt *complexity* als „cooperation of many different resources“⁵¹² und stellt damit, ebenso wie DIERICKX/COOL und REED/DEFILLIPPI, auf die Interdependenz von Ressourcen ab.

RASCHE/WOLFRUM setzen die *Interdependenz* von Ressourcen mit deren *interconnectedness* oder *social complexity* gleich⁵¹³. Die Verfasser bezeichnen Ressourcen in folgendem Fall als interdependent: „Einzelne Komponenten der unternehmensspezifischen Ressourcenbasis interagieren miteinander und können somit kaum isoliert voneinander analysiert werden“⁵¹⁴. Eine derartige Interaktion sei insbesondere dann zu beobachten, wenn „materielle und immaterielle Faktoren dergestalt zusammenwirken, daß aus deren Interaktion ein komplexes Erfolgspotenzial resultiert“⁵¹⁵.

BAMBERGER/WRONA sprechen von *social complexity*, die zur unvollkommenen Transparenz der Ursache eines Wettbewerbsvorteils führt, im Falle von „vielen, unter Umständen verbundenen Ressourcen“⁵¹⁶, auf denen der Wettbewerbsvorteil beruht.

SIMONIN stellt fest, dass complexity von „the number of interdependent technologies, routines, individuals, and resources linked to a particular knowledge or asset“⁵¹⁷ abhängig sei.

HENNEMANN bezieht sich mit ihrer Auslegung der sozialen Komplexität auf BARNEYS Aussagen zur *social complexity*⁵¹⁸. Allerdings präsentiert BARNEY, wie bereits erläutert, keine explizite Definition dieses Begriffs, sodass in der Folge auch HENNEMANNS Auffassung der social complexity undeutlich bleibt. Lediglich mit dem Hinweis auf die *Interdependenz* sozial komplexer Ressourcen liefert HENNEMANN eine knappe Erläuterung ihres Verständnisses sozialer Komplexität.

NOLTE/BERGMANN lehnen sich mit ihrer Definition der Komplexität eng an die Ausführungen von REED/DEFILLIPPI an. Gemäß NOLTE/BERGMANN bezeichnet Komplexität „die Vielschichtigkeit und Vernetztheit von Ressourcen bzw. Ressourcenbündel“⁵¹⁹. *Soziale Komplexität* betrachten NOLTE/BERGMANN als „Teilmenge von Komplexität [...], wobei die Gesamtmenge „Komplexität“ nicht beschrieben werden kann.“⁵²⁰.

MÜSER liefert keine explizite Definition der *sozialen Komplexität*, konstatiert aber, dass komplexe soziale Beziehungen zwischen materiellen und immateriellen Faktoren einen Imitationsschutz bewirken⁵²¹. Dabei werde der Imitationsschutz durch das „Ausmaß und die Struktur der Interdependenzen zwischen Ressourcen beeinflusst“⁵²².

512 GRANT (1991), S. 123.

513 Vgl. RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 504.

514 RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 504.

515 RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 504. Die Definition von RASCHE/WOLFRUM ist im vorliegenden Kontext allerdings wenig hilfreich, denn die Feststellung, dass Ressourcen dann als *sozial komplex* zu bewerten seien, wenn aus ihrer Interaktion ein *komplexes* Erfolgspotenzial resultiere, erweist sich als zirkulär und damit als nicht aussagekräftig.

516 BAMBERGER/WRONA (1996), S. 137.

517 SIMONIN (1999), S. 600.

518 Vgl. HENNEMANN (1998), S. 82-83, sowie BARNEY (1991), S. 110.

519 NOLTE/BERGMANN (1998), S. 19.

520 NOLTE/BERGMANN (1998), S. 19; Hervorhebung im Original.

521 Vgl. MÜSER (2000), S. 69.

522 MÜSER (2000), S. 69.

PADBERGS Definition der *Interdependenz* oder *social complexity* von Ressourcen zeigt große Parallelen zu der Begriffsauffassung von RASCHE/WOLFRUM⁵²³. So beschreibt PADBERG die Interdependenz von Ressourcen folgendermaßen: „Einzelne Elemente der Ressourcenausstattung eines Unternehmens können dabei so eng miteinander verknüpft sein, daß sie getrennt voneinander nicht sinnvoll analysiert und ihre strategischen Potentiale folglich kaum abgeschätzt werden können“⁵²⁴. Dies sei insbesondere dann der Fall, „wenn materielle und immaterielle Komponenten der Faktorausstattung dergestalt zusammenwirken, daß aus ihrer komplementären Interaktion ein kombiniertes, komplexes Ressourcenbündel entsteht, das die Basis für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bildet“⁵²⁵.

In dem Konzept von FREILING, welches *Verbunde* aus Inputgütern und Ressourcen thematisiert⁵²⁶, „stehen [...] „Netzwerke“ aus Inputgütern im Vordergrund, die sowohl vorübergehenden als auch dauerhaften Bestand haben können, wobei im letztgenannten Fall Modifikationen im Zeitablauf stattfinden“⁵²⁷. Darüber hinaus unterstreicht FREILING die für die Kombination von Inputgütern notwendige *Komplementarität* dieser Güter⁵²⁸.

Eine hohe Anzahl verschiedener Ressourcen und ihrer Beziehungen zueinander – „a greater number of components, and relationships among them“⁵²⁹ – sehen MCEVILY/CHAKRAVARTHY als ursächlich für die Entwicklung von Komplexität an.

Als *Bündelungsspezifität* oder *embeddedness* bezeichnet METZENTHIN den Umstand, „dass eine Ressource ihre volle Leistungskraft nur in einem spezifischen Umfeld mit anderen Ressourcen entfaltet“⁵³⁰. Damit stellt sich METZENTHIN in die Reihe jener Verfasser, die die *Interdependenz* von Ressourcen als ursächlich für die Entstehung kausaler Ambiguität betrachten.

MELLEWIGT erläutert, dass im Falle *sozialer Komplexität* „die mangelnde Steuerbarkeit der Ressource durch das Management oder ein komplexes Ressourcengeflecht“⁵³¹ eine Imitation verhindern⁵³². Der Verfasser führt ergänzend an, dass neben der sozialen Komplexität einzelner Ressourcen auch die *Interdependenz* von Ressourcen einen Schutz gegenüber Nachbildungen darstellen könne⁵³³.

523 Vgl. PADBERG (2000), S. 85, sowie RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 504.

524 PADBERG (2000), S. 85.

525 PADBERG (2000), S. 85. Ebenso wie die Begriffsbestimmung von RASCHE/WOLFRUM besitzt auch PADBERGS Definition einen zirkulären Charakter: Der Verfasser konstatiert, dass aus der Interaktion sozial komplexer Ressourcen ein komplexes Ressourcenbündel entstehe.

526 Vgl. FREILING (2001b), S. 112.

527 FREILING (2001b), S. 113; Hervorhebung im Original.

528 Vgl. FREILING (2001b), S. 113.

529 MCEVILY/CHAKRAVARTHY (2002), S. 291.

530 METZENTHIN (2002), S. 133. Vgl. dazu auch die Ausführungen zur *Unternehmensspezifität* von Ressourcen in Kapitel 4.4.2.3.1.3.

531 MELLEWIGT (2003), S. 71.

532 Vgl. MELLEWIGT (2003), S. 71.

533 MELLEWIGTS Aussagen zur sozialen Komplexität lassen drei Fragen unbeantwortet: 1. Worauf beruht die angeführte mangelnde Steuerbarkeit von Ressourcen? 2. Was versteht der Verfasser unter einem komplexen Ressourcengeflecht? 3. Worin besteht der Unterschied zwischen der sozialen Komplexität und der Interdependenz von Ressourcen? Zudem liefert MELLEWIGT mit der Feststellung, dass im Falle sozialer

WELGE/AL-LAHAM diagnostizieren Interdependenz, „wenn Ressourcen dergestalt zusammenwirken, dass nur aus ihrer Interaktion ein Wettbewerbsvorteil entsteht“⁵³⁴.

Wie der vorangegangene Literaturüberblick verdeutlicht, steht die *Interdependenz* von Ressourcen in den meisten Beiträgen zum Thema Komplexität im Vordergrund, wenn es darum geht, die Einflussfaktoren komplexer Ressourcen zu erläutern. Damit spielen die Abhängigkeitsbeziehungen von Ressourcen offenbar eine tragende Rolle bei der Begründung von Komplexität. Während jedoch einige der dargestellten Konzepte auch die *Anzahl* der interagierenden Ressourcen als relevant für die Begründung kausaler Ambiguität ansehen⁵³⁵, begnügen sich alternative Auffassungen mit der Forderung der bloßen *Existenz* interdependenter Ressourcen⁵³⁶. Weiterhin äußern sich lediglich FREILING und PADBERG zu der *Art der bestehenden Verbindungen*, indem sie von *komplementären* Beziehungen ausgehen. Insofern bleiben die Fragen nach der Bedeutung von Zahl und Beziehungsform der betrachteten Ressourcen bei der Begründung von Komplexität unbeantwortet.

Die Komplexität von Ressourcen stellt eine zentrale Komponente der Erklärung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch den Resource-Based View dar. Die Argumentation des Resource-Based View wird weiterhin in der vorliegenden Arbeit benutzt, um die strategische Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten zu prüfen. Für diese Analyse wird eine eindeutige Definition des Begriffs Komplexität benötigt. Unter den genannten Aspekten erscheint es notwendig, eine aussagefähige Begriffsbestimmung des Terminus ‘Komplexität’ zu entwickeln.

Bei der Ableitung dieser Definition sind folgende Fragen zu beantworten:

1. Welcher Art sind die *Beziehungen* zwischen interdependenten Ressourcen, die zur Ausbildung von Komplexität führen?
2. Spielt die *Anzahl* der interdependenten Ressourcen eine Rolle bei der Entwicklung von Komplexität?
3. Falls die zweite Frage bejaht wird: *Wie viele* interdependente Ressourcen sind nötig, um Komplexität zu schaffen?

Ausgangspunkt der Überlegungen zu einer Definition der Komplexität ist die Tatsache, dass die interdependenten Ressourcen im Verständnis des Resource-Based View einerseits einen Wettbewerbsvorteil *begründen* und andererseits diesen Wettbewerbsvorteil *vor Imitationen und Substitutionen schützen* sollen, indem sie aus der Sicht von Konkurrenten *kausale Ambiguität* generieren.

Der Umstand, dass die interdependenten Ressourcen zur *Generierung eines Wettbewerbsvorteils* beitragen, korrespondiert mit der Frage nach der *Art der Beziehungen*, die zwischen Ressourcen herrschen müssen, damit diese in der Lage sind, dem sie besitzenden Unternehmen zu einem kompetitiven Vorteil zu verhelfen.

Komplexität ein *komplexes* Ressourcenbündel eine Nachahmung verhindere, keine aussagekräftige Erklärung zum Phänomen der sozialen Komplexität.

534 WELGE/AL-LAHAM (2003), S. 263.

535 Vgl. SIMONIN (1999), BAMBERGER/WRONA (1996), S. 137, GRANT (1991), S. 123, sowie REED/DEFILLIPPI (1990).

536 Vgl. PADBERG (2000), S. 85, sowie DIERICKX/COOL (1989), S. 1508.

Beziehungen zwischen Ressourcen können zwei Formen annehmen. Erstens besteht die Möglichkeit, dass Ressourcen eine Beziehung zueinander aufweisen, in der sie sich gegenseitig in ihrer Wirkung abschwächen, eine sog. „suppressing relationship“⁵³⁷. Dabei wird die Wirkung einer Ressource durch eine andere Ressource reduziert⁵³⁸. Einen Extremfall der suppressing relationships stellen kompensierende Beziehungen dar. Derartige „compensatory relationships“⁵³⁹ sind dadurch gekennzeichnet, dass die Wirkung einer Ressource durch eine andere Ressource des betrachteten Bündels ausgeglichen wird⁵⁴⁰. Kompensierende Beziehungen können symmetrisch oder asymmetrisch gestaltet sein⁵⁴¹. Zweitens können sich Ressourcen in einer Beziehung gegenseitig *verstärken*. Derartige Beziehungen werden als „enhancing relationships“⁵⁴² oder „complementary relationships“⁵⁴³ bezeichnet⁵⁴⁴. Im Falle der Bündelung komplementärer Ressourcen, entfalten diese Ressourcen, die auch „cospecialized assets“⁵⁴⁵ genannt werden, eine höhere Wirkung als bei ihrem isolierten Einsatz⁵⁴⁶. Derartige Beziehungen sind nach Ansicht von BLACK/BOAL nicht zwangsläufig durch einen bilateralen Charakter gekennzeichnet, sondern können ebenso ein einseitiges Abhängigkeitsverhältnis umfassen⁵⁴⁷. Zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen erweisen sich insbesondere jene Ressourcen als geeignet, die sich wechselseitig in ihrer Wirkung verstärken, d. h. einen *komplementären* Charakter aufweisen⁵⁴⁸, weil derartige Komplementärressourcen ein hohes Potenzial zur Realisierung von Synergieeffekten⁵⁴⁹ aufweisen⁵⁵⁰.

537 BLACK/BOAL (1994), S. 139.

538 Vgl. BLACK/BOAL (1994), S. 139.

539 BLACK/BOAL (1994), S. 138.

540 SIMANEK bezeichnet diesen Sachverhalt als „rigidity“ [SIMANEK (1998), S. 32]. Die Verfasserin führt als Beispiel für eine solche Ressourcenbeziehung eine extrem konservative Unternehmenskultur an, die dem Erwerb neuen Wissens im Wege steht.

541 Vgl. BLACK/BOAL (1994), S. 138.

542 BLACK/BOAL (1994), S. 139.

543 AMIT/SCHOEMAKER (1993), S. 39.

544 BÜRKI nennt in diesem Kontext das Beispiel eines Unternehmens, dessen Aktivitäten in der Forschung und Entwicklung durch die Marketingabteilung unterstützt werden. Die Informationen aus dem Marketingbereich, z. B. über die Präferenzen von Kunden, liefern der Forschung und Entwicklung wertvolle Hinweise zur Gestaltung marktnaher Produkte. Vgl. BÜRKI (1996), S. 138.

545 PETERAF (1993), S. 183.

546 PETERAF bezeichnet cospecialized assets als Ressourcen, „which must be used in conjunction with one another or which have higher economic value when employed together“ [PETERAF (1993), S. 183-184]. Diese Formulierung wird hier nicht übernommen, denn der Umstand, dass Ressourcen gemeinsam genutzt werden *müssen*, lässt darauf schließen, dass ihre isolierte Anwendung zu einer geringeren Wirkung führen würde. Dies entspricht aber genau dem zweiten Teil der von PETERAF vorgenommenen Fallunterscheidung, so dass sich eine solche Differenzierung erübrigt.

547 Vgl. BLACK/BOAL (1994), S. 139. Ein solcher Fall könnte auch in dem zuvor aufgeführten Beispiel von BÜRKI vorliegen. Vgl. Fn. 544. Während die Marketingabteilung die Arbeit der Forschung und Entwicklung effektiv unterstützen kann, ist nicht zwangsläufig von der umgekehrten Konstellation auszugehen.

548 Vgl. AMIT/SCHOEMAKER (1993), S. 39.

549 Der Begriff *Synergie* bezeichnet den Umstand, „daß das Ergebnis des Zusammenwirkens einzelner Teile die Summe der Einzelergebnisse dieser Teile übersteigt“ [OSSADNIK (1995), S. 5]. Zu Synergieeffekten, die aus der Kombination komplementärer Ressourcen resultieren, vgl. CORSTEN/REIB/BECKER (1999), S. 114.

550 Vgl. FREILING (2001a), S. 108 und S. 136. Ein typisches Beispiel für derart wettbewerbsrelevante Ressourcen sind die Kompetenzen, die in den hier betrachteten virtuellen Unternehmen gebündelt werden. Vgl. Kapitel 2.2.

Die erste Frage nach der Art der Beziehungen zwischen komplexitätsbegründenden, interdependenten Ressourcen, ist somit beantwortet. Interdependente Ressourcen, die zur Schaffung eines Wettbewerbsvorteils beitragen, zeigen eine *komplementäre Beziehungsstruktur*. Damit wird die Auffassung FREILINGS und PADBERGS unterstützt, die für die betrachteten interdependenten Ressourcen komplementäre Beziehungen fordern⁵⁵¹.

Der *Schutz eines Wettbewerbsvorteils*, der auf interdependenten Ressourcen beruht, wird dadurch gewährleistet, dass Wettbewerber nicht in der Lage sind zu erkennen, welche Ressourcen und welchen Beziehungen zwischen diesen Ressourcen für den Wettbewerbsvorteil ursächlich sind.

Die Frage nach der Art der Beziehungen wurde mit dem Hinweis auf die Komplementarität der Beziehungen bereits zum Teil geklärt. Somit bleibt zu untersuchen, welche weiteren Merkmale der komplementären Ressourcen die Entschlüsselung der interdependenten Ressourcen durch Konkurrenten verhindern. Die weiter oben vorgestellten Definitionen liefern hierzu zwei explizite Ansatzpunkte. Erstens wird die jeweilige *Anzahl* der Ressourcen und ihrer Beziehungen zueinander für die kausale Ambiguität verantwortlich gemacht⁵⁵². Zweitens wird auf die *Art der interagierenden Ressourcen* fokussiert⁵⁵³. Einen weiteren, impliziten Hinweis auf die Ursache der erschwerten Identifikation interagierender Ressourcen liefert FREILING mit seiner Aussage, dauerhafte Verbünde seien im Zeitablauf durch *Modifikationen* gekennzeichnet⁵⁵⁴.

Zur Bewertung der gelieferten Anhaltspunkte scheint es geboten, eine wissenschaftliche Disziplin zu Rate ziehen, die sich intensiv mit der dargelegten Problematik auseinandersetzt und demzufolge bei der Beantwortung der aufgeworfenen Fragen eine Hilfestellung geben kann. Bei den hier behandelten Ressourcen handelt es sich um interdependente Ressourcen und damit um ein *Ressourcensystem*. Unter diesem Aspekt liegt es nahe, zur Bewertung der vorgestellten Aussagen ein wissenschaftliches Gebiet zu betreten, das sich mit dem Verhalten von Systemen auseinandersetzt und demzufolge zur Präzisierung des hier relevanten Komplexitätsbegriffs⁵⁵⁵ beitragen kann, nämlich die *Systemtheorie*. Die Systemtheorie soll im vorliegenden Zusammenhang die Frage beantworten, unter welchen Bedingungen ein System von Ressourcen sich einer Identifikation durch Konkurrenten entzieht und damit insbesondere einen Hinweis auf die zur Komplexitätsbegründung nötige *Anzahl* interdependenter Ressourcen liefern.

Aus der systemtheoretischen Perspektive wird ein System dann als komplex bezeichnet, wenn seine Elemente über eine Fülle unterschiedlicher Handlungsweisen verfügen⁵⁵⁶ und das System demzufolge innerhalb eines gegebenen Zeitraums eine *Vielzahl verschiedener Zustände*

551 Vgl. FREILING (2001b), S. 113, sowie PADBERG (2000), S. 85.

552 Vgl. MCEVILY/CHAKRAVARTHY (2002), S. 291, NOLTE/BERGMANN (1998), S. 19, SIMONIN (1999), S. 600, BAMBERGER/WRONA (1996), S. 137, GRANT (1991), S. 123, sowie REED/DEFILLIPPI (1990), S. 91.

553 Vgl. PADBERG (2000), S. 85, sowie RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 504.

554 Vgl. FREILING (2001b), S. 113.

555 Im vorliegenden Kontext ist die Komplexität von *Systemen* von Interesse. Neben Systemen können auch *Problemstellungen* einen komplexen Charakter aufweisen. Vgl. KNYPHAUSEN-AUFSEB (1995), S. 329. Komplexität in letzterem Kontext bezeichnet die „unsolvability of models“ [SCHOEMAKER (1990), S. 1188].

556 Vgl. MILDENBERGER (1998), S. 80.

annehmen kann⁵⁵⁷. Dabei ist der konkrete Zustand des komplexen Systems in einem definierten Zeitraum *nicht prognostizierbar*⁵⁵⁸. Mit diesem Mangel an Prognostizierbarkeit wird, neben der bereits erwähnten Komplementarität, ein weiteres Merkmal der Elemente eines komplexen Systems genannt, welches deren spezifische *Art* ausmacht.

Übertragen auf den hier untersuchten Sachverhalt kann festgehalten werden, dass interdependente Ressourcen dann als komplex zu betrachten sind, wenn

- die betrachteten Ressourcen eine Vielzahl verschiedener Verhaltensweisen generieren können, wobei
- diese Verhaltensweisen nicht prognostizierbar sind.

Die fehlende Identifizierbarkeit eines Ressourcenbündels ist demnach *nicht* notwendigerweise an eine *große Anzahl von Ressourcen* gebunden. Vielmehr resultiert diese Intransparenz aus der *hohen Zahl verschiedener Verhaltensweisen*, die die Ressourcen zeigen und die die vielzähligen unterschiedlichen Zustände des Ressourcensystems ermöglichen. So ist es denkbar, dass System A eine höhere Anzahl von Ressourcen aufweist als System B, wobei System A jedoch eine geringere Zahl verschiedener Zustände generieren kann, weil die zu System A gehörenden Ressourcen ein kleineres Potenzial zur Ausbildung unterschiedlicher Verhaltensweisen besitzen als die System B angehörenden Ressourcen. Dementsprechend stellen auch REED/DEFILLIPPI fest, dass bereits drei interdependente Ressourcen kausale Ambiguität – als Folge ihrer Komplexität – erzeugen könnten, ohne dass die Ressourcen ihr Potenzial unterschiedlicher Verhaltensweisen ausschöpfen müssten⁵⁵⁹. Es ist also weniger die Struktur eines Systems, das zu seiner Intransparenz beiträgt, als vielmehr die diesem System inhärente *Dynamik*. Dieser Umstand korrespondiert mit der von FREILING konstatierten, zeitabhängigen *Modifikation* der Ressourcenverbände.

Damit ist auch die zweite, eingangs aufgeworfene Frage geklärt. Allerdings resultiert aus den dargestellten Zusammenhängen nun eine neue Fragestellung. Während die mangelnde Prognostizierbarkeit der Verhaltensweisen komplexer Ressourcen keiner weiteren Erklärung bedarf, besteht noch immer Klärungsbedarf hinsichtlich der Frage, welchen Umfang die Menge der zu generierenden Verhaltensweisen aufweisen muss, damit das betreffende System als komplex eingestuft werden kann. Die Feststellung, dass ein komplexes System eine Vielzahl von verschiedenen Verhaltensweisen und damit unterschiedlichen Zuständen ausbilden kön-

557 Vgl. MILDENBERGER (1998), S. 80, sowie MALIK (1992), S. 186.

558 Vgl. SCHOEMAKER (1990), S. 1188. Da es eine Prognostizierbarkeit im Sinne einer absolut sicheren Vorhersage nicht gibt, wird hier davon ausgegangen, dass SCHOEMAKER auf eine Prognose mit *hoher Eintrittswahrscheinlichkeit* des prognostizierten Sachverhalts zielt. In diesem Sinne wird Prognostizierbarkeit auch im Folgenden verstanden. Die im Falle der Komplexität fehlende Prognostizierbarkeit resultiert insbesondere aus dem Umstand, dass das Systemverhalten keine linearen Kausalitäten aufweist. Vgl. BÜRKI (1996), S. 116. Die *lineare* Kausalität bezeichnet einen einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang der Form „A beeinflusst B“. Im Gegensatz dazu steht die *zirkuläre* Kausalität, die durch Rückkopplungseffekte gekennzeichnet ist. Im Fall einer zirkulären Kausalität gilt nicht nur die Aussage „A beeinflusst B“, sondern gleichfalls die Feststellung „B beeinflusst A“. Zu den vorangegangenen Erläuterungen vgl. MASAK (2007), S. 311, sowie GESSLER (2010), S. 274-275. Während im Falle linearer Kausalität eine eindeutige Aussage hinsichtlich der Folgen eines bestimmten Verhaltens von A getroffen werden kann, ist eine solche Vorhersage bei zirkulärer Kausalität nicht grundsätzlich möglich.

559 Vgl. REED/DEFILLIPPI (1990), S. 93.

ne, weist ohne eine ergänzende Erklärung noch keine hohe Aussagekraft auf, denn der Ausdruck *Vielzahl* eröffnet einen breiten Interpretationsspielraum.

SANCHEZ stellt an die Elemente eines komplexen Systems die Forderung, eine *unbegrenzte* Anzahl verschiedener Verhaltensweisen zu generieren⁵⁶⁰. Ein solches Ausmaß unterschiedlicher Verhaltensweisen ist für die Erzeugung kausaler Ambiguität jedoch offensichtlich nicht nötig. So bezeichnet EIGEN ein System dann als komplex, wenn „die Zahl der Alternativen so groß ist, daß sie nicht einzeln durchgemustert werden können“⁵⁶¹ und liefert damit einen entscheidenden Hinweis auf den Umfang der Menge verschiedener Verhaltensweisen, der zur Komplexitätsentwicklung des betrachteten Systems führt. Nach EIGENS Aussage weist ein komplexes System eine solch hohe Anzahl verschiedener Zustände auf, dass diese *nicht mehr identifiziert werden können*. Die Identifikation eines Sachverhalts ist aber die Aufgabe von Menschen und Menschen sind hinsichtlich ihres Vermögens, bestimmte Sachverhalte zu identifizieren, unterschiedlich veranlagt. Komplexität stellt in diesem Sinne *keine absolute Größe* dar, sondern ist von dem Identifikationsvermögen des jeweiligen Betrachters abhängig⁵⁶². Die Frage, ob ein Ressourcensystem eine *unüberschaubare Vielzahl* verschiedener Verhaltensweisen ausbilden kann und sich damit als komplex darstellt, unterliegt also der *subjektiven* Wahrnehmung des jeweiligen Betrachters⁵⁶³. Aus diesem Grund wird hier lediglich festgehalten, dass die Voraussetzung eines komplexen Ressourcensystems in der Ausbildung *verschiedener* Verhaltensweisen besteht⁵⁶⁴.

Im vorliegenden Fall kommt die Aufgabe, Beziehungen zwischen Ressourcen zu identifizieren, den Konkurrenten eines Unternehmens zu, das einen Wettbewerbsvorteil besitzt. In diesem Kontext ist ein Ressourcensystem dann als komplex zu bezeichnen, wenn die Zahl seiner möglichen Verhaltensweisen so groß ist, dass es Konkurrenten nicht gelingt, diese zu identifizieren. Ein Ressourcenbündel kann unter diesem Aspekt dann als komplex bezeichnet werden, *wenn es dermaßen viele verschiedene Zustände generieren kann, dass es dem Konkurrenten mit der am stärksten ausgeprägten Identifikationsfähigkeit nicht möglich ist, die zwischen den Ressourcen herrschenden Beziehungen zu identifizieren*.

Neben der Wahrnehmungsfähigkeit der Konkurrenten sind zwei weitere Faktoren zu beachten, die die konkurrenzseitigen Versuche, Ressourcenbündel zu identifizieren, determinieren. Beeinflusst werden die Entschlüsselungsversuche der Konkurrenten zum einen durch die fehlende Möglichkeit, die Verhaltensweisen der zu dem Bündel gehörenden Ressourcen vorherzusagen. Zum anderen entscheidet auch das Ausmaß, in dem die Konkurrenten Einblicke in die unternehmensinternen Abläufe des relevanten Unternehmens erlangen können, über den

560 Vgl. SANCHEZ (1997), S. 940.

561 EIGEN (1983), S. 42, zitiert nach BELLMANN/MILDENBERGER (1996), S. 126.

562 Auch KNYPHAUSEN-AUFSEß weist darauf hin, „daß Komplexität ein Beobachterphänomen ist“ [KNYPHAUSEN-AUFSEß (1995), S. 327].

563 Ein ähnliches, *relatives* Komplexitätsverständnis vertreten BELLMANN/MILDENBERGER, die in der Komplexität ein *Resultat der begrenzten menschlichen Kognitionsfähigkeit* sehen. Vgl. BELLMANN/MILDENBERGER (1996), S. 126. Vgl. dazu auch die Ausführungen zum Lernen, insbesondere zum Einfluss der kognitiven Strukturen auf die Wahrnehmung, in Kapitel 3.3.

564 Vgl. dazu auch WOLF (2013), S. 425, welcher mit dem Begriff der Komplexität ebenfalls ein System verbindet, das durch die *Variation der Beziehungen* zwischen den interagierenden Elementen gekennzeichnet ist.

Erfolg der Identifikationsversuche. Eine *fehlende Prognostizierbarkeit* des Verhaltens der Ressourcen ist insbesondere dadurch gegeben, dass die Verhaltensweisen der Elemente eines komplexen Systems keinen linearen Kausalitäten unterliegen. Der in dieser Form begründete Mangel an Prognostizierbarkeit liegt also in der Natur der betrachteten Ressourcen und trifft aus diesem Grund sämtliche Wettbewerber gleichermaßen. Dagegen können hinsichtlich der Möglichkeit, Einsicht in die Unternehmensinterna zu nehmen, Unterschiede zwischen den Konkurrenten bestehen. Beispielsweise könnte eine Kooperation, die einer der Konkurrenten mit dem erfolgreichen Unternehmen unterhält, die Einsichtnahme in innerbetriebliche Angelegenheiten erleichtern. Die Möglichkeit, einen Einblick in die internen Unternehmensabläufe zu erlangen, erhöht offenbar das Vermögen von Konkurrenten, Ressourcenbeziehungen zu identifizieren. Insofern stellt die Option der Einsichtnahme in Unternehmensinterna keine eigenständige Determinante der Komplexität dar, sondern ist der Wahrnehmungsfähigkeit des jeweiligen Beobachters zuzuordnen.

Ob ein Ressourcenbündel als komplex eingestuft werden kann, hängt unter den vorgenannten Aspekten von folgenden Determinanten ab:

- dem *komplementären* Charakter der Ressourcen⁵⁶⁵,
- dem Potenzial des Ressourcensystems, *verschiedene Verhaltensweisen* zu generieren⁵⁶⁶,
- der *Wahrnehmungsfähigkeit* der Konkurrenten und
- dem Ausmaß der *Prognostizierbarkeit* der künftigen Verhaltensweisen.

Die Komplementarität von Ressourcen stellt die Bedingung für das Vermögen der Ressourcen dar, einen Wettbewerbsvorteil zu generieren, während die übrigen Faktoren die Nachhaltigkeit dieses Wettbewerbsvorteils durch die Förderung kausaler Ambiguität bestimmen. Dabei wird die Entstehung von Komplexität und der daraus resultierenden kausalen Ambiguität durch ein zunehmendes Potenzial verschiedener Verhaltensweisen sowie eine abnehmende Prognostizierbarkeit dieser Verhaltensweisen gefördert. Hingegen sinkt die Tendenz zur Begründung von Komplexität, wenn die Wahrnehmungsfähigkeit der Konkurrenten sich erweitert.

Komplexität in diesem allgemeingültigen Sinne stellt also einen *relativen* Begriff dar⁵⁶⁷. Ob hinsichtlich einer bestimmten Ressourcenkonstellation Komplexität vorliegt, kann nur fallweise, in Abhängigkeit von den konkreten Ausprägungen der oben angeführten Determinanten, entschieden werden.

Die zuvor erläuterten Beziehungen führen zu der folgenden Definition komplexer Ressourcen:

565 Vgl. FREILING (2001b), S. 113, sowie PADBERG (2000), S. 85.

566 Dieser Sachverhalt wird von FREILING in impliziter Form angesprochen, wenn er auf die Modifikationen hinweist, die Verbünde von Ressourcen im Zeitablauf aufweisen. Vgl. FREILING (2001b), S. 13.

567 Diese Ansicht vertritt auch WILLKE, wenn er feststellt, „dass es keine Komplexität an sich gibt, sondern nur in Bezug auf ein bestimmtes Problem, welches für ein bestimmtes System in einer bestimmten Situation Entscheidungen erfordert“ [WILLKE (2006), S. 23].

Komplementäre Ressourcen, auf denen ein Wettbewerbsvorteil beruht, werden als **komplex** bezeichnet, wenn sie eine dermaßen hohe Zahl verschiedener und nicht vorhersehbarer Verhaltensweisen generieren können, dass sämtliche Konkurrenten des Unternehmens, welches sich im Besitz des Wettbewerbsvorteils befindet, nicht in der Lage sind, die zwischen den Ressourcen herrschenden Beziehungen zu identifizieren.

Wenngleich die Komplexität einen relativen Charakter aufweist, so lässt sich das Vorliegen von Komplexität jedoch in *einem* Fall zweifelsfrei feststellen, nämlich dann, wenn eine spezifische Ressourcenart in den Mittelpunkt der Betrachtungen rückt. Die Eigenschaften komplexer Systeme – die Generierung einer nicht identifizierbaren Zahl verschiedener Verhaltensweisen sowie die mangelnde Prognostizierbarkeit des Systemverhaltens – lenken den Blick unmittelbar auf die Ressource *Mensch*. Das Vermögen materieller Ressourcen, verschiedenartige und von zirkulärer Kausalität gekennzeichnete Verhaltensweisen zu generieren, lässt sich nicht allgemeingültig beurteilen. Dagegen verfügen interagierende Menschen über ein nahezu *unbegrenztes Potenzial* zur Entwicklung diverser Verhaltensweisen⁵⁶⁸. Infolgedessen kann ein System, das durch die Beteiligung von Menschen gekennzeichnet ist, eine schier unendliche Menge unterschiedlicher Zustände ausbilden. Weiterhin lässt sich nicht vorhersagen, in welcher Weise sich die Beziehungen zwischen Menschen entwickeln werden, denn menschliches Verhalten ist durch nicht vorhersehbare Rückkopplungseffekte gekennzeichnet und führt damit zur *Unberechenbarkeit* eines Systems, an dem Menschen partizipieren⁵⁶⁹. Die Generierung einer unbegrenzten Zahl unterschiedlicher Zustände sowie die Tatsache, dass sich das Systemverhalten nicht prognostizieren lässt, begründen die Komplexität von Systemen, zu deren Elementen Menschen zählen. Die Identifikationsfähigkeit der Konkurrenten ist in diesem Fall unerheblich, da die extreme Ausprägung der übrigen Determinanten – die Entwicklung verschiedener Verhaltensweisen sowie deren fehlende Prognostizierbarkeit – *in jedem Fall* zur Komplexität des betrachteten Systems führen⁵⁷⁰. Um den Aspekt der menschlichen Beteiligung hervorzuheben, werden komplexe Systeme, die durch die Partizipation von Menschen gekennzeichnet sind, im Folgenden als *sozial komplex* bezeichnet⁵⁷¹.

568 Dieser Sachverhalt entspricht der an früherer Stelle dieses Kapitels aufgeführten Annahme von SANCHEZ, dass die Elemente eines komplexen Systems eine unendliche Anzahl verschiedener Verhaltensweisen entwickeln können.

569 Die Unberechenbarkeit eines Systems mit menschlicher Beteiligung kann mit Hilfe der bereits im Rahmen der Lerntheorien erörterten *kognitiven Strukturen* von Individuen erklärt werden. Vgl. dazu die Ausführungen zu den kognitiven Lerntheorien in Kapitel 3.3. Kognitive Strukturen in ihrer Eigenschaft als Schemata determinieren die Wahrnehmung von Individuen [vgl. FISKE/TAYLOR (1984), S. 139] und steuern damit letztlich deren Verhalten [vgl. SEILER (1973), S. 10]. Wird weiterhin berücksichtigt, dass „there are countless schemas, each one referring to others“ [MARKUS/ZAJONC 1985), S. 164], so folgt daraus unmittelbar die Unberechenbarkeit des menschlichen Verhaltens und damit eines Systems, an dem Menschen partizipieren.

570 Vgl. auch MÜSER (2000), S. 69, welcher darauf hinweist, dass ein Imitationsschutz durch kausale Ambiguität im Falle sozialer Phänomene *regelmäßig* gegeben sei.

571 Die Wahl dieser Bezeichnung folgt dem Vorschlag BÜRKIS. Vgl. BÜRKI (1996), S. 119.

Unter Berücksichtigung der vorangegangenen Ausführungen wird die soziale Komplexität von Ressourcen in dieser Arbeit wie folgt definiert:

Komplementäre Ressourcen, auf denen ein Wettbewerbsvorteil beruht, werden als **sozial komplex** bezeichnet, wenn an dem Ressourcensystem interagierende Menschen beteiligt sind.

Die Definition sozialer Komplexität folgt im Kern der von RASCHE/WOLFRUM aufgestellten Begriffsbestimmung, nach der Komplexität insbesondere aus dem Zusammenwirken materieller und immaterieller Ressourcen resultiert⁵⁷².

4.4.2.3.1.3 Unternehmensspezifität als Ursache kausaler Ambiguität

Eine weitere mögliche Ursache kausaler Ambiguität ist neben der sozialen Komplexität von Ressourcen in deren bereits erwähntem *unternehmensspezifischen* Charakter zu sehen⁵⁷³. Unternehmensspezifische Ressourcen, auf denen ein Wettbewerbsvorteil beruht, entfalten ihren wertschaffenden Charakter ausschließlich innerhalb ihres angestammten Unternehmens⁵⁷⁴. Im Rahmen des Resource-Based View werden Unternehmen als Bündel von Ressourcen betrachtet⁵⁷⁵. Insofern sind unternehmensspezifische Ressourcen ein Teil des Ressourcenbündels „Unternehmen“. Wenn unternehmensspezifische Ressourcen ihren vollen Wert nur innerhalb dieses Ressourcenbündels entfalten, dann müssen sie mit den anderen Ressourcen dieses Bündels interagieren⁵⁷⁶ und zwar in dem Sinne, dass sie von den übrigen Ressourcen in ihrer Wirkung unterstützt werden. Mithin besteht zwischen unternehmensspezifischen Ressourcen und den übrigen Ressourcen des betrachteten Unternehmens eine *komplementäre* Beziehung⁵⁷⁷. Unter Berücksichtigung des Umstands, dass an einem Unternehmen regelmäßig *interagierende Menschen* partizipieren, kann gefolgert werden, dass es sich bei der Unternehmensspezifität von Ressourcen um eine spezifische Ausprägung der bereits behandelten Komplexität von Ressourcen handelt⁵⁷⁸: Unternehmensspezifische Ressourcen sind *sozial komplexe* Ressourcen⁵⁷⁹. Damit sind unternehmensspezifische Ressourcen also nicht nur wegen ihrer faktischen Immobilität gegen Akquisitionen der Konkurrenz gefeit. Die Unternehmensspezifität von

572 Vgl. RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 504.

573 Vgl. REED/DEFILLIPPI (1990), S. 89. Zur Unternehmensspezifität von Ressourcen vgl. auch die Erläuterungen zur Akquisition wertschaffender Ressourcen in Kapitel 4.4.2.2.

574 Vgl. MCEVILY/CHAKRAVARTHY (2002), S. 292, sowie für den Spezialfall unternehmensspezifischer *Fähigkeiten* auch CAMPBELL/COFF/KRYSCYNSKI (2012), S. 378. Zur Unternehmensspezifität der Ressource *Wissen* vgl. auch den Beitrag von MÜLLER-STEWENS/OSTERLOH (1996).

575 Vgl. Kapitel 4.1.

576 Andernfalls wäre das Umfeld, genauer: das Bündel, für die Wertentfaltung der spezifischen Ressourcen ohne Belang.

577 Zu komplementären Ressourcen vgl. auch Kapitel 4.4.2.3.1.2.

578 Zu einer ähnlichen Einschätzung gelangen auch METZENTHIN (2002), S. 133, sowie CHI (1994), S. 276. Zur Komplexität von Ressourcen vgl. Kapitel 4.4.2.3.1.2.

579 Zum Begriff der sozialen Komplexität vgl. Kapitel 4.4.2.3.1.2.

Ressourcen stellt zudem aufgrund der aus ihr resultierenden kausalen Ambiguität einen effektiven Schutz gegen Imitationen und Substitutionen seitens rivalisierender Unternehmen dar⁵⁸⁰.

4.4.2.3.2 Pfadabhängigkeit als Imitationsschutz

Die Fähigkeit von Konkurrenten, Ressourcen eines erfolgreichen Unternehmens zu imitieren, wird auch von historischen Aspekten determiniert. Die Situation eines Unternehmens ist stets das Resultat der historischen Entwicklung dieses Unternehmens⁵⁸¹. Ein einmal eingeschlagener Entwicklungspfad bestimmt die künftige Route des Unternehmens⁵⁸². Dieser Sachverhalt wird mit dem Begriff der *Pfadabhängigkeit* erfasst⁵⁸³.

Ein Wettbewerber, der die Ressourcen eines erfolgreichen Unternehmens exakt nachbilden möchte, müsste denselben historischen Entwicklungspfad beschreiten wie das Unternehmen, das sich im Besitz des Wettbewerbsvorteils befindet⁵⁸⁴. Die historische Entwicklung eines Unternehmens, in deren Verlauf es seine Ressourcenausstattung erwarb, weist jedoch einen einzigartigen Charakter auf⁵⁸⁵ und ist deshalb nicht wiederholbar⁵⁸⁶. Die Pfadabhängigkeit der Ressourcenakkumulation stellt insofern einen Imitationsschutz für das Unternehmen dar, das über den Wettbewerbsvorteil verfügt⁵⁸⁷.

4.4.2.3.3 Zeitnachteile in der Entwicklung von Ressourcen als Imitationsschutz

Eine weitere Barriere für Konkurrenten, die einen Wettbewerbsvorteil durch Imitation der für den Wettbewerbsvorteil ursächlichen Ressourcen aufholen möchten, stellen die mit derartigen Maßnahmen verbundenen *Zeitnachteile* des Wettbewerbers dar.

Während das Unternehmen, das den Wettbewerbsvorteil besitzt, bereits einen gewissen Ressourcenbestand akkumuliert hat, befindet sich der Konkurrent hinsichtlich der Entwicklung seiner Ressourcen noch im Anfangsstadium. Darüber hinaus schreitet das erfolgreiche Unternehmen, während der Konkurrent seinen Ressourcenbestand aufbaut, in der Akkumulation der betreffenden Ressourcen weiter voran⁵⁸⁸. Zwei Faktoren erschweren die Versuche des Konkurrenten, diese Zeitnachteile aufzuholen. Erfahrungsvorsprünge, die das erfolgreiche Unternehmen hinsichtlich der Ressourcenakkumulation besitzt, wirken sich in Form von *Multiplikatoreffekten* positiv auf den weiteren Verlauf seiner Akkumulation aus⁵⁸⁹. Neues Wissen

580 Vgl. McEVILY/CHAKRAVARTHY (2002), S. 292.

581 Vgl. FREILING (2001a), S. 147.

582 Vgl. QUÉLIN (1997), S. 147.

583 Zur Pfadabhängigkeit vgl. ausführlich Kapitel 6.3.2.1.

584 Vgl. RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 504.

585 MELLEWIGT bezeichnet demzufolge die historische Entwicklung eines Unternehmens als „[i]diosynkratische Unternehmensgeschichte“ [MELLEWIGT (2003), S. 68].

586 Vgl. PADBERG (2000), S. 84.

587 Vgl. LEI/HITT/BETTIS (1996), S. 565.

588 Vgl. METZENTHIN (2002), S. 135.

589 Vgl. METZENTHIN (2002), S. 135, sowie FREILING (2001a), S. 133. Zu den auch als *asset mass efficiencies* bezeichneten Effekten vgl. Kapitel 6.3.2.1.2.

kann leichter und damit auch schneller erworben werden. Gerade durch diese Beschleunigung des Akkumulationsprozesses behindern Multiplikatoreffekte aber die Imitation der Ressourcen durch Konkurrenten. Der durch den Entwicklungsrückstand des Konkurrenten entstehende Zeitdruck führt außerdem zu zeitbedingten Ineffizienzen in der Ressourcenakkumulation⁵⁹⁰. Hintergrund dieser auch als *time compression diseconomics* bezeichneten Ineffizienzen⁵⁹¹ ist der Umstand, dass ein Konkurrent, der seinen zeitlichen Rückstand aufzuholen versucht, für gewöhnlich zusätzliche Kosten in Kauf nehmen muss, um sein Ziel zu erreichen⁵⁹². Diese Zusatzkosten resultieren beispielsweise aus der Tatsache, dass sich unter Zeitdruck strategische Fehlentscheidungen häufen⁵⁹³.

Abb. 14 fasst jene Merkmale von Ressourcen zusammen, die die Nachhaltigkeit eines auf ihnen beruhenden Wettbewerbsvorteils schützen.

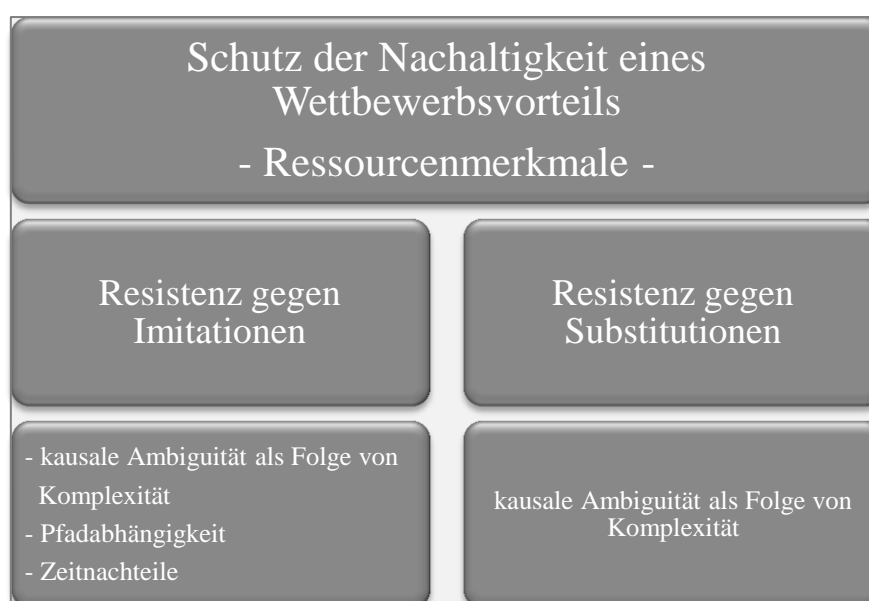


Abb. 14: Schutz der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils – Ressourcenmerkmale⁵⁹⁴

4.4.3 Fähigkeit zur Aneignung der aus nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen resultierenden Gewinne

Ob es einem Unternehmen gelingt, aus den von ihm geschaffenen Wettbewerbsvorteilen finanzielle Rückflüsse zu erzielen, wird von zwei Faktoren bestimmt⁵⁹⁵. Erstens müssen die Wettbewerbsvorteile einen nachhaltigen Charakter aufweisen, damit überhaupt derartige

590 Vgl. MELLEWIGT (2003), S. 68.

591 Vgl. DIERICKX/COOL (1989), S. 1507.

592 Vgl. METZENTHIN (2002), S. 136.

593 Vgl. FREILING (2001a), S. 133.

594 Quelle: eigene Darstellung.

595 Vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S. 135, sowie GRANT (1991), S. 123.

Rückflüsse generiert werden. Zweitens muss das Unternehmen in der Lage sein, sich diese finanziellen Rückflüsse in Form überdurchschnittlicher Gewinne⁵⁹⁶ auch anzueignen⁵⁹⁷.

Die Bedingungen der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils wurden bereits in den vorangegangenen Kapiteln diskutiert⁵⁹⁸. Die Fähigkeit eines Unternehmens, sich die aus einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil resultierenden finanziellen Rückflüsse anzueignen, hängt davon ab, ob das Unternehmen an diesen Renten exklusive Verfügungsrechte besitzt. Im Falle materieller Ressourcen können derartige Rechte in der Regel problemlos geltend gemacht werden, wenn die Ressourcen von dem Unternehmen käuflich erworben wurden, bevor die Ressourcen zur Schaffung des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils eingesetzt wurden.

Schwieriger gestaltet sich der Fall, wenn an der Generierung von Renten Humanressourcen beteiligt sind⁵⁹⁹. Im Falle von Renten etwa, die durch den Einsatz von Kernkompetenzen erzielt werden, lässt sich häufig nicht klar abgrenzen, welchen Beitrag die Fähigkeiten der betreffenden Mitarbeiter zur Erlangung der überdurchschnittlichen Gewinne geleistet haben. In der Folge ergibt sich die Notwendigkeit von Verhandlungen zwischen dem Unternehmen und dem jeweiligen Mitarbeiter über die Verfügungsrechte an den betrachteten Renten. Insbesondere besteht hierbei die Gefahr, dass der Mitarbeiter, der sich im Besitz des erfolgskritischen Wissens befindet, das Unternehmen verlässt und damit dem Unternehmen eine wesentliche Komponente des betrachteten Wettbewerbsvorteils entzieht. Jedoch kann ein Unternehmen versuchen, durch entsprechende Maßnahmen ein *Commitment* zu erzeugen, das die Mitarbeiter darin bestärkt, in der Organisation zu bleiben⁶⁰⁰.

Eine Bindung von Mitarbeitern an eine Organisation resultiert aus einem *Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht*⁶⁰¹. Ein solches Gleichgewicht liegt im Einzelfall dann vor, wenn ein Mitarbeiter der Überzeugung ist, dass die Anforderungen, die er im Rahmen seines Beschäftigungsverhältnisses zu erfüllen hat, und der Nutzen, den er aus seiner Beschäftigung zieht, ein angemessenes Verhältnis zueinander aufweisen⁶⁰². Das auf einem ausgeglichenen Anreiz-Beitrags-Verhältnis basierende Commitment kann drei Formen annehmen. Beim *effektiven Commitment* wird die Bindung der Mitarbeiter durch emotionale Aspekte, wie Freude, Stolz oder Dankbarkeit, erzeugt. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit der Organisation, für die sie tätig sind, und fühlen sich demzufolge an die Organisation gebunden. Das *normative Commitment* wird wirksam, wenn sich die Mitarbeiter der Organisation verpflichtet fühlen. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn das Beschäftigungsverhältnis auf verwandtschaftlichen Beziehungen beruht. Im Gegensatz zu den zuvor erläuterten, emotional geprägten Formen des Commitments, steht das *kalkulative Commitment*. Diese Art der Bindung beruht auf einem rationalen Kalkül der Mitarbeiter, in dessen Zuge die Vor- und Nachteile einer Beschäftigung bei der betrachteten Organisation in Erwägung gezogen werden. Einflussgrößen des kalkulativen Commitments sind etwa finanzielle Größen, aber auch sicherheitsbezogene Aspekte

596 Vgl. Kapitel 4.1.

597 Vgl. MACHARZINA/WOLF (2012), S. 335.

598 Zur Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen vgl. Kapitel 4.4.2.

599 Vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S. 135.

600 Zum Effekt des Commitment vgl. MEYER/TOMASCHEK (2011), S. 109.

601 Vgl. GMÜR/THOMMEN (2011), S. 231.

602 Vgl. GMÜR/THOMMEN (2011), S. 231-232.

oder kreative Freiräume, die im Rahmen der Beschäftigung gewährt werden. Welche Form des Commitment angebracht ist, um Mitarbeiter an ein Unternehmen zu binden, hängt von den spezifischen Bedingungen des Einzelfalls ab und kann nicht allgemeingültig beurteilt werden.

4.5 Kernkompetenzen

Die vorangegangenen Ausführungen zum Resource-based View haben verdeutlicht, dass die Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile in der spezifischen Ressourcenausstattung eines Unternehmens zu suchen ist. Allerdings garantiert die Verfügungsmacht über strategisch relevante Ressourcen allein nicht die Erzielung eines Wettbewerbsvorsprungs⁶⁰³. Strategisch relevante Ressourcen weisen lediglich einen *Potenzialcharakter* auf⁶⁰⁴. Die *Nutzung* dieses Potenzials setzt das Vermögen des Unternehmens voraus, die vorhandenen Ressourcen einer produktiven Verwertung zuzuführen, d. h. sie dergestalt anzuwenden, dass sie für das Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren⁶⁰⁵. Diese Anforderung wird durch *Kompetenzen* erfüllt⁶⁰⁶.

Bei einer Kompetenz handelt es sich um eine Menge interdependenter Ressourcen, d. h. um einen *Ressourcenverbund*⁶⁰⁷. Insbesondere umfassen Kompetenzen immaterielle Ressourcen in Form von Fähigkeiten⁶⁰⁸. Diese Fähigkeiten dienen dazu, die übrigen Ressourcen des Bündels zu koordinieren⁶⁰⁹ und begründen damit eine komplementäre Beziehung⁶¹⁰ zu diesen Ressourcen. Kompetenzen können somit als die Fähigkeiten beschrieben werden, Ressourcen eines Unternehmens zielgerichtet zu kombinieren⁶¹¹ und zu verwerten⁶¹². Aufgrund der in ih-

603 Vgl. TRÄGER (2006), S. 42.

604 Vgl. MACHARZINA/WOLF (2012), S. 335, sowie zu wissensbasierten Ressourcen AL-LAHAM (2004), S. 412.

605 Vgl. ähnlich HELLELOID/SIMONIN (1994), S. 213. Bereits PENROSE unterstreicht, dass die Leistung, die eine Ressource erbringen kann, von der Art der *Nutzung* dieser Ressource bestimmt werde. Vgl. PENROSE (1963), S. 25. Konkret wird die mit einer Ressource erzielbare Leistung von dem Markt sowie von der Strategie determiniert, welche das betrachtete Unternehmen für den Einsatz der Ressource wählt. Vgl. COMBS/KETCHEN/IRELAND/WEBB (2011), S. 1100.

606 Vgl. REED/DEFILLIPPI (1990), S. 89-90, sowie auch WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 101.

607 Vgl. METZENTHIN (2002), S. 114.

608 Darüber hinaus können Kompetenzen auch materielle Ressourcen beinhalten. Vgl. OELSNITZ (2003b), S. 188. Da Kompetenzen aber in jedem Fall Wissen in Form von Fähigkeiten enthalten, können sie zumindest als *wissensbasierte* Ressourcen bezeichnet werden. Vgl. RASCHE (1993), S. 426. Zu Fähigkeiten als Wissensressourcen vgl. Kapitel 4.2.2. Zu unterschiedlichen Auffassungen bezüglich der Struktur von Kompetenzen vgl. AL-LAHAM (2003a), S. 152-155.

609 Vgl. PRAHALAD/HAMEL (1990), S. 82.

610 Vgl. Kapitel 4.4.2.3.1.2.

611 KOGUT/ZANDER bezeichnen derartige Fähigkeiten demzufolge als „combinative capabilities“ [KOGUT/ZANDER (1992), S. 391].

612 Vgl. OELSNITZ (2003b), S. 187-188, METZENTHIN (2002), S. 114, SANCHEZ/HEENE/THOMAS (1996), S. 8, sowie ähnlich auch HUNGENBERG (2011), S. 148, und JOHNSON/SCHOLES/WHITTINGTON (2011), S. 132.

nen enthaltenen Fähigkeiten sind Kompetenzen stets personengebunden⁶¹³. Da Fähigkeiten selbst zu den Ressourcen eines Unternehmens zählen⁶¹⁴, sind Kompetenzen als spezifische Ressourcenart aufzufassen⁶¹⁵.

Einen Ressourcenverbund von strategischer Relevanz stellen *Kernkompetenzen* dar⁶¹⁶. Kernkompetenzen weisen die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Merkmale strategisch relevanter Ressourcen auf. Dabei entfalten sie aufgrund ihrer interdependenten, komplementären Struktur und des in ihnen enthaltenen Sozialkapitals⁶¹⁷ soziale Komplexität⁶¹⁸ und damit eine hohe Resistenz gegenüber Imitations- und Substitutionsversuchen konkurrierender Unternehmen⁶¹⁹. Über die grundlegenden Merkmale strategischer Relevanz hinaus besitzen Kernkompetenzen noch eine weitere Eigenschaft, die ihren besonderen Wert für das sie besitzende Unternehmen begründet. Kernkompetenzen können auf weitere Anwendungsfelder außerhalb ihres angestammten Einsatzgebietes übertragen werden⁶²⁰. Dabei kann es sich sowohl um andere Produkte als auch um alternative Märkte handeln. Diese *Transferierbarkeit* eröffnet dem Unternehmen, das sich im Besitz der Kernkompetenzen befindet, die Möglichkeit, neue strategische Geschäftsbereiche zu erschließen⁶²¹.

Eine tragende Rolle bei der Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen spielt das in den Kompetenzen in Form von Fähigkeiten enthaltene *Wissen*. Fähigkeiten als zentrale Elemente von Kernkompetenzen⁶²² stellen sicher, dass die in einem Unternehmen vorhandenen Ressourcen in strategisch relevanter Weise gebündelt und verwendet werden⁶²³. Diese Aspekte werfen unmittelbar die Frage nach der Bedeutung des Wissens für die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile auf.

613 Zur Personengebundenheit von Fähigkeiten vgl. Kapitel 4.2.2. Dabei ist zu beachten, dass Kompetenzen in der Regel nicht an *eine* Person gebunden sind, sondern sich aus den Fähigkeiten mehrerer Personen zusammensetzen. Vgl. RAICH/SCHOBER (2006), S. 440-441.

614 Vgl. Kapitel 4.2.1.

615 Vgl. BELLMANN/HIPPE (1996), S. 70.

616 Vgl. PRAHALAD/HAMEL (1990), S. 81. Bereits HOFER/SCHENDEL verweisen auf „distinctive competences“ [HOFER/SCHENDEL (1978), S. 25] als Quellen von Wettbewerbsvorteilen. Daneben existieren auch Kompetenzen, die *keine* strategische Relevanz aufweisen. Vgl. GÜTTEL (2006), S. 415. Zu einer Klassifizierung von Kompetenzen nach dem Kriterium ihrer strategischen Relevanz vgl. KRÜGER/HOMP (1997), S. 26.

617 Zum Begriff des Sozialkapitals vgl. Kapitel 5.1.

618 Vgl. Kapitel 4.4.2.3.1.2.

619 Vgl. PRAHALAD/HAMEL (1990), S. 84. Zur isolierenden Wirkung sozial komplexer Ressourcen vgl. Kapitel 4.4.2.3.1.2. Einen weiteren Imitationsschutz erfahren Kernkompetenzen durch die Tatsache, dass sie im Laufe der einzigartigen historischen Entwicklung eines Unternehmens gebildet werden. LEONARD-BARTON bezeichnet diesen Zusammenhang als „unique heritage“ [LEONARD-BARTON (1992), S. 114] der Kernkompetenzen. Zur Bedeutung der einzigartigen Historie von Unternehmen als Isolationselement vgl. Kapitel 4.4.2.3.2.

620 Vgl. VÖLKER/THOME/SCHAAF (2012), S. 41, KRÜGER/HOMP (1998), S. 530, sowie REIB/BECK (1995), S. 37.

621 Vgl. PRAHALAD/HAMEL (1990), S. 82.

622 Vgl. REIB/BECK (1995), S. 36.

623 Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 101. Den Einfluss des Wissens auf die Ressourcenverwendung unterstreicht bereits PENROSE, wenn sie feststellt, dass “there is a close connection between the type of knowledge possessed by the personnel of the firm and the services obtainable from its material resources” [PEN-

4.6 Strategisch relevante Eigenschaften der Ressource Wissen

4.6.1 Bedeutung der Ressource Wissen für die Unternehmensführung

Dem Wissen eines Unternehmens kommt hinsichtlich der Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile eine herausragende Bedeutung zu⁶²⁴. Die These des Resource-Based View, dass Unternehmen aufgrund ihrer unterschiedlichen Ressourcenausstattungen Wettbewerbsvorteile erzielen, wird daher in der wissenschaftlichen Diskussion häufig auf die spezifische Ressource Wissen verengt: „[P]erformance differences across organizations can be attributed to asymmetries in knowledge.“⁶²⁵ Diese Ressource birgt aufgrund ihrer spezifischen Charaktereigenschaften ein besonderes Potenzial zum Schutz eines auf ihr beruhenden Wettbewerbsvorteils gegenüber Imitations- und Substitutionsbestrebungen der Konkurrenz. Im Folgenden werden zwei spezifische, exklusiv mit der Ressource Wissen verbundene Phänomene erläutert, die sich insbesondere auf die Sicherung der Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen signifikant auswirken. Dazu gehören zum einen der *implizite* Charakter von Wissensressourcen und zum anderen die *Absorptionsfähigkeit* von Individuen als Determinante des Erwerbs neuen Wissens.

4.6.2 Impliziter Charakter von Wissen

4.6.2.1 Gegenstand impliziten Wissens

„Codifiability refers to the ability of the firm to structure knowledge into a set of identifiable rules and relationships that can be easily communicated“⁶²⁶. Diese Definition von KOGUT/ZANDER beschreibt jene Eigenschaft, die implizites Wissen gerade *nicht* besitzt: Kodifizierbarkeit. Implizites Wissen bezeichnet die Diskrepanz zwischen dem tatsächlich vorhandenen und dem beschreibbaren Wissen eines Individuums⁶²⁷. Für den Träger impliziten Wissens ist es kaum möglich, sein Wissen in der eingangs erläuterten Weise zu kodifizieren⁶²⁸ und ihm

ROSE (1963), S. 76] und dass “increases in knowledge can always increase the range or amount of services available from any resources” [PENROSE (1963), S. 76].

624 Vgl. NAG/GIOIA (2012), S. 421, FANG/JIANG/MAKINO/BAMISH (2010), S. 29, AL-LAHAM (2004), S. 405, COLE (1998), S. 18, sowie GRANT (1996), S. 110.

625 THOMAS/SUSSMAN/HENDERSON (2001), S. 331. Die besondere Bedeutung des Wissens bei der Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile hat zur Ausbildung des sog. *Knowledge-Based View* geführt. Vgl. AL-LAHAM (2004), S. 405. Der wissensorientierte Ansatz stellt die Ressource Wissen in das Zentrum seiner Betrachtungen und führt die Möglichkeit eines Unternehmens, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren, auf die spezifischen Eigenschaften dieser Ressource zurück. Die Konzentration auf eine spezifische Ressourcenart begründet allerdings noch keine neue Theorie. Insofern wird der Knowledge-Based View hier nicht als eigenständiger Ansatz, sondern als Erweiterung des Resource-Based View aufgefasst. Zu einer ähnlichen Ansicht vgl. YLI-RENKO/AUTIO/SAPIENZA (2001), S. 587.

626 KOGUT/ZANDER (1992), S. 387. Ähnlich definiert auch LAM die Kodifizierbarkeit von Wissen als „the extent to which knowledge can be structured into a set of identifiable rules and procedures for communication“ [LAM (1997), S. 975]. Dabei wird an späterer Stelle in diesem Kapitel noch auf die Kommunizierbarkeit eingegangen, die im Falle impliziten Wissens durchaus nicht eingeschränkt sein muss.

627 Vgl. FREILING (2001a), S. 112.

628 Vgl. FREILING (2001a), S. 116.

demzufolge *Ausdruck zu verleihen*. Dies liegt zum Teil daran, dass ihm sein Wissen gar nicht bewusst ist⁶²⁹.

Grundsätzlich kann ein Wissensträger sein Wissen ausdrücken, indem er es mündlich erläutert, schriftlich niederlegt oder in Form von Zeichnungen darstellt⁶³⁰. Bestehen derartige Optionen, so handelt es sich um *explizites* Wissen⁶³¹. Im Falle *impliziten* Wissens ist jedoch die Nutzung der beschriebenen Ausdrucksmöglichkeiten häufig mit großen Problemen behaftet. Dies hat zur Folge, dass das implizite Wissen eines Individuums für andere Personen teilweise nur in seiner Anwendung⁶³² sowie in den Leistungsergebnissen des Wissensträgers⁶³³ sichtbar wird. Implizites Wissen erweist sich somit vielfach als personengebunden⁶³⁴.

Hinsichtlich der Frage des Bewusstseins betont TSOUKAS, dass es sich bei implizitem Wissen nicht um Wissen handle, welches dem Wissensträger *gänzlich* unbekannt sei, wie etwa eine seltene Pflanze, die im Amazonasgebiet gefunden wurde⁶³⁵. Dem Wissensträger sei sein implizites Wissen durchaus bewusst, jedoch ausschließlich in der Eigenschaft dieses Wissens, andere, explizite Wissensbestandteile des betrachteten Wissensträgers zu *ergänzen*⁶³⁶. Unter diesem Aspekt sei dem Wissensträger eine Absonderung des impliziten Wissens von den Wissensbestandteilen, die das implizite Wissen begleite, nicht möglich, weil das implizite Wissen im Augenblick seiner Separation seinen Sinn verlöre. Das Bewusstsein des jeweiligen Wissensträgers für sein explizites Wissen kann mit dem Begriff *focal awareness*, das Bewusstsein für sein implizites Wissen, das dieses explizite Wissen ergänzt, mit der Bezeichnung *subsidiary awareness* erfasst werden⁶³⁷. Als Beispiel für das Zusammenwirken expliziten und impliziten Wissens nennt TSOUKAS das Klavierspiel einer Pianistin. Eine Pianistin richtet ihre Aufmerksamkeit in erster Linie auf das Stück, das sie spielt (*focal awareness*). Die Bewegungen ihrer Finger nehmen dagegen in ihrem Bewusstsein eine untergeordnete Rolle ein (*subsidiary awareness*). In dem Augenblick, in dem sich die Pianistin nicht mehr auf das Musikstück konzentriert, sondern ihre Aufmerksamkeit auf ihre Hände richtet, verlieren die Bewegungen ihrer Finger ihren Sinn und das Spiel wird konfus. Durch dieses Beispiel wird deutlich, dass implizites Wissen das Wissen um die Ausführung bestimmter Handlungen be-

629 Vgl. FREILING (2001a), S. 112 und S. 115. Implizites Wissen umfasst häufig jene Phänomene, die gemeinhin mit Begriffen wie *Intuition* oder *Fingerspitzengefühl* belegt werden. Vgl. KROGH/ERAT/VASSILIADIS (2000), S. 109.

630 Vgl. HEDLUND (1994), S. 75.

631 Vgl. NONAKA/KROGH (2009), S. 636.

632 Vgl. GRANT (1996), S. 111.

633 Vgl. AL-LAHAM (2004), S. 410.

634 Vgl. SANCHEZ (2005), S. 3, FREILING (2001a), S. 113, sowie GRANT (1996), S. 111.

635 Vgl. TSOUKAS (2009), S. 943.

636 Den Ausführungen TSOUKAS' entsprechend, weisen NONAKA/KROGH darauf hin, dass explizites und implizites Wissen zumeist in einer *komplementären* Beziehung zueinander stünden. Vgl. NONAKA/KROGH (2009), S. 638. DUGUID entspricht dieser Aussage mit der Feststellung, dass „[u]ncodified knowledge provides background context and warrants for assessing the codified“ [DUGUID (2005), S. 112].

637 Vgl. TSOUKAS (2002), S. 6.

inhaltet. Implizites Wissen ist damit ein Teil der *Fähigkeiten* eines Individuums⁶³⁸. Demzufolge wird implizites Wissen insbesondere im Zuge des *Erfahrungslernens* erworben⁶³⁹.

Die begrenzte Kodifizierbarkeit impliziten Wissens schließt die effektive *Anwendung* durch seinen Träger nicht aus⁶⁴⁰. Die Schwierigkeiten der begrenzten Kodifizierbarkeit treten dagegen dann in Erscheinung, wenn der Träger impliziten Wissens beabsichtigt, sein Wissen mit anderen Personen zu *teilen*. Wie die eingangs zitierte Definition von KOGUT/ZANDER erkennen lässt, erhält die Möglichkeit, Wissen zu kodifizieren, erst im Zusammenhang mit dessen beabsichtigter *Kommunikation*⁶⁴¹ ihre Bedeutung. Die Kommunizierbarkeit impliziten Wissens umfasst die Möglichkeit seines Transfers auf andere Personen. Die eingeschränkte Kodifizierbarkeit impliziten Wissens erschwert zwar eine solche Übertragung⁶⁴², schließt sie aber nicht gänzlich aus⁶⁴³.

NONAKA sieht die Möglichkeit, implizites Wissen anderen Individuen zu vermitteln, durch die Prozesse der Sozialisierung und der Explizierung gegeben⁶⁴⁴. Im Rahmen der *Sozialisierung* wird das implizite Wissen einer anderen Person durch Beobachtung und Nachahmung erworben, wobei der implizite Charakter des Wissens erhalten bleibt⁶⁴⁵. Der als *Explizierung* bezeichnete Vorgang zur Weitergabe impliziten Wissens beinhaltet die Überführung des impliziten Wissens in explizites Wissen. Allerdings lässt NONAKA offen, in welcher konkreten Form sich eine solche Explizierung vollziehen kann. AMELINGMEYER sieht eine Möglichkeit der Explizierung impliziten Wissens in dem Einsatz spezieller Frage- und Beobachtungstechniken⁶⁴⁶. Hier stellt sich jedoch die Frage nach der Abgrenzung der Explizierung von der Sozialisierung, da letztere ebenfalls auf Beobachtungen fußt. Die Nutzung von Beobachtungstechniken setzt in jedem Fall – ob nun auf Sozialisierung oder Explizierung ausgerichtet – die Existenz weitreichender Anschauungsmöglichkeiten voraus⁶⁴⁷, die den potenziellen Wissens-

638 Vgl. dazu die Ausführungen von TSOUKAS (2002), S. 6. Zum Begriff der Fähigkeiten vgl. Kapitel 4.2.2.

639 Vgl. ZOLLO/WINTER (2002), S. 341, GRANT (1996), S. 111, sowie HU (1995), S. 82. Zum Erwerb von Fähigkeiten durch Erfahrungen vgl. Kapitel 4.2.2. Zum Erfahrungslernen vgl. Kapitel 3.3.

640 Vgl. FREILING (2001a), S. 113.

641 Zum Begriff der *Kommunikation* vgl. im Einzelnen Kapitel 5.5.2.2.1.

642 Vgl. COLE (1998), S. 17, sowie INKPEN (1996), S. 126. Ähnlich unterstreicht HEDLUND (1994), S. 76, die Bedeutung der Artikulierbarkeit von Wissen für dessen Transfer. Offenbar bildet die Kodifizierbarkeit von Wissen eine erforderliche Voraussetzung für dessen Kommunizierbarkeit. FREILING (2001a), S. 115, gibt allerdings zu bedenken, dass die vorhandene Kodifizierbarkeit von Wissen nicht zwangsläufig auch seine Kommunizierbarkeit garantiert. So könne es einem hochspezialisierten Experten durchaus möglich sein, sein Wissen mit Hilfe komplizierter Modelle zu kodifizieren. Dies bedeute jedoch nicht, dass dieses Wissen von dem Experten derart kommuniziert werden könne, dass andere Individuen das Wissen erwerben könnten. Somit stellt die Kodifizierbarkeit von Wissen offenbar eine zwar notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung für dessen Kommunizierbarkeit dar.

643 Vgl. FREILING (2001a), S. 113, sowie ZANDER/KOGUT (1995), S. 79.

644 Vgl. NONAKA (2004), S. 549.

645 Das Wesen eines Sozialisierungsprozesses nachzeichnend, stellen auch REAGANS/MCEVILY (2003), S. 243, fest, dass Individuen, die durch die Beobachtung anderer Individuen lernen, in der Folge häufig ihre eigenen Leistungen verbessern könnten, jedoch nicht in der Lage wären, das erworbene Wissen zu beschreiben.

646 Vgl. AMELINGMEYER (2004), S. 47.

647 Vgl. FREILING (2001a), S. 118. Ähnlich verweisen auch BHAGAT/KEDIAD/HARVESTON/TRIANDIS darauf, dass im Vergleich zu explizitem Wissen „[t]he transfer of tacit knowledge requires richer context and richer media“ [BHAGAT/KEDIAD/HARVESTON/TRIANDIS (2002), S. 207].

empfänger in die Lage versetzen, sich durch eigene Versuche dem impliziten Wissen anzunähern⁶⁴⁸. Weiterhin erfordern die Sozialisierung und die Explizierung impliziten Wissens die enge Zusammenarbeit von Wissensträger und Wissensempfänger⁶⁴⁹.

Ob ein bestimmter Wissensbestand einen impliziten Charakter aufweist, kann letztlich nicht allgemeingültig entschieden werden. FREILING weist darauf hin, dass die Fähigkeit, ihr Wissen zu artikulieren, bei manchen Menschen stärker ausgeprägt sei als bei anderen⁶⁵⁰. Demzufolge stellen NELSON/WINTER fest: „The same knowledge, apparently, is more tacit for some people than for others“⁶⁵¹. In der Konsequenz ist zu konstatieren, dass es sich bei implizitem Wissen um *keine absolute Größe* handelt, sondern um ein individuell zu beurteilendes Konstrukt.

4.6.2.2 Einfluss impliziten Wissens auf die Wettbewerbsposition von Unternehmen

Der implizite Charakter von Wissen erweist sich als ein effektives Mittel, um einen Wettbewerbsvorteil, der auf dieser Wissensart beruht, vor Imitationen der Konkurrenz zu schützen⁶⁵². Begründet wird dieser Abwehreffekt impliziten Wissens zum einen durch die aus dem impliziten Wesen resultierende kausale Ambiguität und zum anderen durch die beschränkte Transferierbarkeit impliziten Wissens.

Wenn es bereits dem Träger impliziten Wissens nicht möglich ist, sein Wissen vollständig zu kodifizieren, dann werden erst recht Konkurrenten bei dem Versuch, das implizite Wissen zu entschlüsseln, auf Schwierigkeiten stoßen. Implizites Wissen verursacht *kausale Ambiguität*, in deren Folge Konkurrenten das Wissen, das einem Wettbewerbsvorteil zugrundeliegt, nicht identifizieren können⁶⁵³. Somit bildet implizites Wissen bereits zu Beginn eines Imitationsversuchs einen Schutz, indem es Konkurrenten das Auffinden der Ursache eines Wettbewerbsvorteils erschwert. Da auch Substitutionen auf die Entschlüsselung jener Ressourcen angewiesen sind, die einem Wettbewerbsvorteil zugrunde liegen, besteht die gleiche Schutzbarriere auch gegenüber Bestrebungen der Konkurrenz, die erfolgskritischen Ressourcen in Form impliziten Wissens zu substituieren.

Eine weitere isolierende Wirkung geht gemäß GRANT von der im vorangegangenen Kapitel bereits dargestellten *eingeschränkten Transferierbarkeit*⁶⁵⁴ impliziten Wissens aus⁶⁵⁵. Mit der

648 Vgl. JUSTUS (1999), S. 150.

649 Vgl. THOBE (2003), S. 31, LANE/LUBATKIN (1998), S. 463, sowie HU (1995), S. 82.

650 Vgl. FREILING (2001a), S. 113.

651 NELSON/WINTER (1982), S. 78.

652 Vgl. MCEVILY/CHAKRAVARTHY (2002), S. 290.

653 Vgl. REED/DEFILLIPPI (1990), S. 91.

654 Die Möglichkeit der *Akquisition* und die damit verbundene Transferierbarkeit von Ressourcen wurde aufgrund der Prämisse immobiler Ressourcen, die dem Resource-Based View zugrunde liegt, aus den Betrachtungen zur Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen ausgeschlossen. Vgl. Kapitel 4.4.2.2. Insbesondere ist auch eine *Akquisition* von Wissen nicht möglich, da an Wissen keine unmittelbaren Verfügungsrechte begründet werden können. Vgl. Kapitel 6.4. Der Erwerb neuen Wissen von einem Wissensträger *vervielfältigt* dieses Wissen und stellt deshalb eine *Imitation* und keine *Akquisition* dar. Betrachtungen über den Transfer oder den Erwerb von Wissen sind unter diesem Gesichtspunkt stets im Kontext einer *Imitation* zu sehen.

655 Vgl. GRANT (1996), S. 111.

beschränkten Kodifizierbarkeit impliziten Wissens sowie dem damit verbundenen Umstand, dass diese Wissensart oft nur in den Leistungsergebnissen des Wissensträgers sichtbar wird, wurden schon jene Gründe genannt, die GRANT als ursächlich für die begrenzte Möglichkeit der Übertragung impliziten Wissens betrachtet. Die mangelhafte Kodifizierbarkeit erschwert die Übertragung des Wissens im Zuge eines Kommunikationsprozesses und behindert auf diese Weise den Wissenstransfer⁶⁵⁶. Die Entschlüsselung des Wissens durch die Beobachtung der Nutzung des Wissens und der aus der Wissensanwendung resultierenden Ergebnisse erfordert aufgrund der Personengebundenheit impliziten Wissens eine enge Zusammenarbeit des potenziellen Wissensempfängers mit dem Wissensträger. Weder die nötige Kommunikation noch die intensive Kooperation können jedoch im Falle eines Konkurrenten vorausgesetzt werden. Insofern bieten beide Aspekte einen effektiven Schutz vor Zugriffen der Konkurrenz⁶⁵⁷. Eine weitere Quelle der unvollständigen Mobilität nennt AL-LAHAM mit der hohen Komplexität impliziten Wissens⁶⁵⁸. Die Komplexität dieser Wissensart zeigt sich in Form ihrer *Unternehmensspezifität*⁶⁵⁹. Implizites Wissen ist in den sozialen Kontext eines Unternehmens eingebettet⁶⁶⁰. Abgesehen von der kausalen Ambiguität, die durch diese Form der Spezifität begründet wird⁶⁶¹, würde unternehmensspezifisches Wissen bei einem Transfer seinen ursprünglichen Wert verlieren⁶⁶². Insofern bildet die Unternehmensspezifität impliziten Wissens ebenfalls einen Schutz gegen konkurrenzseitige Akquisitionsbestrebungen.

4.6.3 Absorptionsfähigkeit

4.6.3.1 Gegenstand der Absorptionsfähigkeit

Die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile setzt die Verfügbarkeit von Ressourcen voraus, mit deren Hilfe ein Produkt geschaffen werden kann, das den Konsumenten im Vergleich zu den Leistungen der Wettbewerber einen besonderen Nutzen stiftet⁶⁶³. Wettbewerbsvorteile sind aus diesem Grunde stets mit *Innovationen* verbunden⁶⁶⁴. Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen wird maßgeblich durch ihre Fähigkeit bestimmt, neues Wissen zu erwerben⁶⁶⁵. Zur Bezeichnung dieser Fähigkeit haben COHEN/LEVINTHAL den Begriff der „absorptive capacity“⁶⁶⁶ eingeführt. Diese *Absorptionsfähigkeit* umfasst das Vermögen eines Unternehmens, neues Wissen zu *identifizieren*, es zu *integrieren* und das Wissen letztlich kom-

656 Vgl. ähnlich AMBROSINI/BOWMAN (2001), S. 813.

657 Vgl. auch SPENDER (1993), S. 39, der die beschränkte Möglichkeit von Individuen, sich das implizite Wissen anderer Personen anzueignen, als ursächlich für die positive Wirkung impliziten Wissens auf die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils betrachtet, der auf dieser Wissensart beruht.

658 Vgl. AL-LAHAM (2003a), S. 141-142.

659 Zur Unternehmensspezifität von Ressourcen vgl. Kapitel 4.4.2.3.1.3.

660 Vgl. LANE/LUBATKIN (1998), S. 463.

661 Vgl. Kapitel 4.4.2.3.1.3.

662 Vgl. McEVILLY/CHAKRAVARTHY (2002) S. 292.

663 Vgl. Kapitel 4.4.1.1.

664 Vgl. auch Kapitel 2.4.4.

665 Vgl. COHEN/LEVINTHAL (1990), S. 128. Auch CUI/O'CONNOR (2012), S. 25, betonen, dass Innovationen stets auf neuartigem Wissen basieren.

666 COHEN/LEVINTHAL (1990), S. 128.

merziell zu *verwerten*⁶⁶⁷. Die Absorptionsfähigkeit eines Unternehmens wird weitestgehend durch sein bereits früher *akkumuliertes Wissen*, d. h. durch seinen *Wissensbestand* determiniert⁶⁶⁸.

Da die Absorptionsfähigkeit eines Unternehmens auf die Absorptionsfähigkeiten der in diesem Unternehmen arbeitenden Individuen zurückgeht⁶⁶⁹, ist sie letztlich das Resultat der individuellen Wissensbestände der Mitarbeiter⁶⁷⁰. Der bei einem Individuum vorhandene Wissensbestand beeinflusst zum einen die Fähigkeit dieses Individuums, neues Wissen zu erwerben, zum anderen aber auch sein Vermögen, dieses Wissen anzuwenden⁶⁷¹, d. h. einer kommerziellen Verwertung zuzuführen.

Die *Identifizierung und Integration* neuen Wissens in seine Wissensbasis erfordern die Existenz von Wissensteilen im Wissensbestand des Wissensempfängers, die Ähnlichkeiten zu dem zu erwerbenden Wissen aufweisen⁶⁷². Den Hintergrund dieser These bildet das *assoziative Lernen*. Im Rahmen eines assoziativen Lernprozesses wird neues Wissen aufgenommen, indem eine Verbindung zu bereits vorhandenem Wissen hergestellt wird⁶⁷³.

Die Wahrscheinlichkeit, dass der Wissensempfänger Teile in seinem Wissensbestand entdeckt, die eine Verbindung zu dem zu erwerbenden Wissen aufweisen, wird von der *Diversität* seines Wissensbestands beeinflusst⁶⁷⁴. Ein weit gefächerter Wissensbestand erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass das neu zu erwerbende Wissen eine Verbindung zu bereits vorhandenem Wissen aufweist. Im Umkehrschluss lässt sich feststellen: Wenn ein Individuum Wissen, das ihm zur Verfügung gestellt wird, nicht oder nicht erschöpfend nutzt, so liegt dies häufig daran, dass es dem betreffenden Individuum an dem zur Anwendung des neuen Wissens nötigen *Kontextwissen* mangelt⁶⁷⁵.

667 In einer erweiterten Betrachtung des Konzepts der absorptive capacity unterscheiden ZAHRA/GEORGE zwischen der *potential* absorptive capacity sowie der *realized* absorptive capacity. Dabei ordnen die Wissenschaftler die von der Absorptionsfähigkeit umfassten Teilfähigkeiten der Identifikation und der Integration in die erste Kategorie, die Teilfähigkeit der Verwertung dagegen in die zweite Kategorie ein. Vgl. ZAHRA/GEORGE (2002), S. 190. Die Tatsache, dass eine Fähigkeit – mithin auch die betrachtete Absorptionsfähigkeit – naturgemäß einen Potenzialcharakter aufweist (vgl. Kapitel 5.4.2), lässt eine solche Differenzierung allerdings nicht nur redundant, sondern sogar sinnlos erscheinen. Dem Wesen von Fähigkeiten angemessen wäre allenfalls die Unterscheidung zwischen einer Fähigkeit sowie einer genutzten – oder in der Diktion von ZAHRA/GEORGE: realisierten – Fähigkeit.

668 Zu weiteren, dem Beitrag von COHEN/LEVINTHAL zeitlich vorgelagerten Studien, die zu ähnlichen Ergebnissen kommen, vgl. LANE/KOKA/PATHAK (2006), S. 836.

669 Vgl. COHEN/LEVINTHAL (1990), S. 131.

670 Allerdings verweisen COHEN/LEVINTHAL (1990), S. 131, darauf, dass die organisationale Absorptionsfähigkeit die Summe der individuellen Absorptionsfähigkeiten überschreite.

671 Vgl. COHEN/LEVINTHAL (1990), S. 129.

672 Zu einer ähnlichen Einschätzung vgl. COHEN (1991), S. 136.

673 Vgl. LANE/LUBATKIN (1998), S. 463, sowie COHEN/LEVINTHAL (1990), S. 129.

674 Vgl. COHEN/LEVINTHAL (1990), S. 131.

675 Unter anderem lässt sich mit einem fehlenden Kontextwissen auch das Phänomen erklären, dass Individuen den Erwerb neuen Wissens verweigern. Zu diesem sog. *not invented here-Syndrom* vgl. BENDT (2000), S. 54. COHEN/LEVINTHAL verweisen darauf, dass ein solches Verhalten darauf zurückzuführen sei, dass das neue Wissen keine Verbindung zu den existierenden Wissensbeständen der betrachteten Individuen aufweise.

Weiterhin spielt die Diversität des Wissens von Wissenssender und Wissensempfänger eine Rolle im Rahmen der *kommerziellen Verwertung* des erhaltenen Wissens. Wie eingangs ausgeführt, soll das zu erwerbende Wissen die Innovationsfähigkeit des Unternehmens verbessern, welches das Wissen empfängt, und auf diese Weise zur Bildung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile beitragen. Innovationen können aber nicht auf der Basis ähnlichen Wissens geschaffen werden, sondern sie benötigen neues Wissen, das kreativ genutzt werden kann⁶⁷⁶.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Wissensbestände von Wissenssender und Wissensempfänger teils Ähnlichkeiten, teils aber auch divergierende Merkmale aufweisen sollten, um der Absorption von Wissen, das zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile eingesetzt werden soll, Rechnung tragen zu können. LANE/LUBATKIN führen aus, dass die Wissensbestände der Transferpartner hinsichtlich des grundlegenden Wissens ähnlich gestaltet sein, bezüglich des spezialisierten Wissens aber unterschiedlich ausfallen sollten⁶⁷⁷. Insgesamt kann also festgehalten werden, dass die Absorptionsfähigkeit eines Individuums maßgeblich von der Struktur seines Wissensbestandes determiniert wird⁶⁷⁸.

4.6.3.2 Wissensabsorption und Lernen

Mit der Definition der Wissensabsorption durch Individuen legen COHEN/LEVINTHAL ein Konzept vor, das inhaltlich dem Lernen im Sinne kognitiver Lerntheorien⁶⁷⁹ entspricht⁶⁸⁰. Die Identifikation neuen Wissens im Umfeld eines Individuums, die Integration neuen Wissens in seine Wissensbasis und schließlich die Verwertung des neuen Wissens zeichnen weitestgehend den Prozess des Lernens nach. Dabei deckt sich die Identifikation neuen Wissens mit der Wahrnehmung von Erfahrungen oder anderem Wissen. Die Reflexion dieses wahrgenommenen Wissens und das daraus resultierende neue Wissen, welches den Wissensbestand des lernenden Individuums vergrößert, werden bei COHEN/LEVINTHAL mit der Phase der Integration erfasst. Dabei heben die Verfasser mit dem Hinweis auf das assoziative Lernen die auch von den kognitiven Lerntheorien als notwendig erachtete Verbindung des wahrgenommenen Wis-

Vgl. COHEN/LEVINTHAL (1990), S. 137. Zu weiteren Ursachen des not invented here-Syndroms vgl. auch HANSEN/MORS/LØVÅS (2006), S. 778.

676 Vgl. LANE/LUBATKIN (1998), S. 464.

677 Vgl. LANE/LUBATKIN (1998), S. 464. Zur Verdeutlichung des Sachverhalts sei hier das plakative Beispiel genannt, dass ein Schüler im Fach Mathematik zunächst das kleine Einmaleins (grundlegendes Wissen) beherrschen muss, bevor er sich erfolgreich mit dem Gebiet der Analysis (spezialisiertes Wissen) befassen oder gar eigene Theorien aufstellen kann (kreative Nutzung des Wissens und Schaffung von Innovationen). Zu einem ähnlichen Beispiel aus dem Bereich der Chemie vgl. LANE/LUBATKIN (1998), S. 464.

678 Neben der Struktur seines Wissens sehen COHEN/LEVINTHAL einen weiteren Einflussfaktor der Absorptionsfähigkeit eines Individuums in der *Mühe*, die ein Individuum sich bei dem Erwerb neuen Wissens gibt. Vgl. COHEN/LEVINTHAL (1990), S. 131. Dabei definieren die Verfasser die Mühe eines Individuums im Prozess des Wissenserwerbs als das *Ausmaß der Verbindungen*, die das Individuum zwischen seinem bereits vorhandenen Wissen und dem neu zu erwerbenden Wissen herstellt. Da die dermaßen definierte Mühe, die ein Individuum zur Erlangung neuen Wissens aufwendet, eine Frage seiner Absorptionsbereitschaft ist, kann hier allerdings keine unmittelbare Beziehung zu der Absorptionsfähigkeit des Individuums festgestellt werden, sodass dieser Aspekt im Folgenden nicht berücksichtigt wird.

679 Vgl. Kapitel 3.3.

680 Vgl. ähnlich auch TSAI (2001), S. 997, welcher feststellt, dass die Absorptionsfähigkeit – dort bezogen auf eine Organisationseinheit – der *Lernkapazität* dieser organisatorischen Einheit entspräche.

sens mit dem bereits vorhandenen Wissen eines lernenden Individuums hervor. Die von den beiden Verfassern als Verwertung bezeichnete Stufe der Absorption zielt schließlich, analog zu Lernprozessen, auf die Anwendung des erworbenen Wissens.

Die Aussage von COHEN/LEVINTHAL, dass die Absorptionsfähigkeit eines Unternehmens auf die individuellen Absorptionsfähigkeiten seiner Mitglieder zurückgehe, zieht ebenfalls Parallelen zu den bereits behandelten Lernprozessen, insbesondere dem organisationalen Lernen⁶⁸¹. Auch das Lernen einer Organisation basiert auf dem Lernen der einzelnen Organisationsmitglieder. Selbst die synergetischen Effekte, die aus der Gesamtheit des individuellen Lernens der Organisationsmitglieder zu erwarten sind, werden von COHEN/LEVINTHAL im Rahmen der akkumulierten Absorptionsfähigkeiten von Organisationsmitgliedern thematisiert.

Insgesamt präsentiert das von COHEN/LEVINTHAL vorgelegte Konzept der Absorptionsfähigkeit keine neuen Einsichten. Vielmehr entspricht der Ansatz weitestgehend den bereits von den kognitiven Lerntheorien vorgelegten Erkenntnissen zu Prozessen des menschlichen Lernens. Insofern können die Absorption von Wissen, wie COHEN/LEVINTHAL sie verstehen, und der Erwerb neuen Wissens im Sinne kognitiver Lerntheorien als Konstrukte gleichen Inhalts betrachtet werden.

4.6.3.3 Einfluss der Absorptionsfähigkeit auf die Wettbewerbsposition von Unternehmen

Die Absorptionsfähigkeit von Individuen erweist sich in mehrfacher Hinsicht als bedeutend für die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Zunächst unterstützt sie die von dem ressourcenorientierten Ansatz postulierte Prämisse *heterogener Ressourcenausstattungen* von Unternehmen einer Branche. Zum einen wurde die Entwicklung verschiedenartiger Ressourcenbestände bereits auf die Existenz unvollkommener Faktormärkte zurückgeführt⁶⁸². Zum anderen übt aber auch die Absorptionsfähigkeit eines Unternehmens einen Einfluss auf die Struktur seiner Ressourcenbasis aus. Da die organisationale Absorptionsfähigkeit aufgrund der unterschiedlichen Wissensbestände der Unternehmensmitglieder⁶⁸³ von Unternehmen zu Unternehmen differiert, kommt es im Laufe der Zeit zu einer unterschiedlichen Ausstattung der Unternehmen mit Wissensressourcen. Insofern zeichnet die Absorptionsfähigkeit eines Unternehmens auch für seine Ausstattung mit wertschaffenden Ressourcen, die zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils genutzt werden können, verantwortlich.

Weiterhin determiniert das jeweilige Ausmaß der Absorptionsfähigkeit der Konkurrenten eines Unternehmens, das sich im Besitz eines Wettbewerbsvorteils befindet, das Vermögen der Rivalen, das wertschaffende Wissen zu erlangen. GRANT erläutert, dass die naturgemäß begrenzte Absorptionsfähigkeit von Individuen⁶⁸⁴ zu einer *Spezialisierung* der Individuen bei

681 Vgl. Kapitel 3.5.1.

682 Vgl. Kapitel 4.3.

683 Vgl. Kapitel 4.6.3.1.

684 Vgl. ähnlich auch GAVETTI (2005), S. 600.

der Produktion von Wissen⁶⁸⁵ führe. Konkurrenten, die einen Zugriff auf dieses Wissen zu erlangen suchen, können an diesem Spezialisierungsgrad des Wissens scheitern. Der Grund liegt in der für den Erwerb des relevanten Wissens notwendigen spezifischen Struktur der Wissensbestände von Wissensträger und Lernendem. Der Erfolg eines Lernprozesses wird von der Anschlussfähigkeit des zu erwerbenden Wissens an das bereits vorhandene Wissen des Wissensempfängers determiniert⁶⁸⁶. GRANT bezeichnet diesen Aspekt als *Aggregationsfähigkeit* des zu erwerbenden Wissens⁶⁸⁷. Für die Zusammenführung der verschiedenen Wissensselemente benötigt der Wissensempfänger das entsprechende Kontextwissen⁶⁸⁸. Fehlt ihm dieses, so kann das zu erwerbende Wissen nicht an die Wissensbasis des Wissensempfängers angeschlossen und folglich auch nicht von diesem genutzt werden. Ein Konkurrent braucht also im vorliegenden Fall einen ähnlich spezialisierten Wissensbestand wie das erfolgreiche Unternehmen. Fehlt ihm das nötige Kontextwissen, so hat er keine Möglichkeit, das relevante Wissen aufzunehmen. Somit ist ihm eine wesentliche Voraussetzung für die Kompensation des Wettbewerbsvorteils durch den Erwerb jenes Wissens, auf dem der Wettbewerbsvorteil beruht, genommen.

Weiterhin wirkt die Absorptionsfähigkeit in Verbindung mit der *Pfadabhängigkeit* von Lernprozessen isolierend auf einen Wettbewerbsvorteil⁶⁸⁹. Die Absorptionsfähigkeit eines Unternehmens, mithin auch eines Unternehmens, das einen Wettbewerbsvorteil besitzt, wird von der Struktur der Wissensbestände der Mitarbeiter dieses Unternehmens bestimmt. Somit begründet die Absorptionsfähigkeit eines Unternehmens Pfadabhängigkeiten bei der Akkumulation neuen Wissens. Das Wissen, das letztlich zur Schaffung des betrachteten Wettbewerbsvorteils geführt hat, wurde im Zuge von Entwicklungsprozessen erworben, die durch die Absorptionsfähigkeit der Unternehmensangehörigen vorgezeichnet waren. Diese Prozesse müssten ein Konkurrent exakt wiederholen, um ebenfalls in den Besitz des wertschaffenden Wissens zu gelangen. Aufgrund der Einzigartigkeit historischer Prozesse ist eine solche Replikation allerdings nicht möglich.

Schließlich baut die begrenzte Absorptionsfähigkeit der Konkurrenten zeitbezogene Barrieren gegenüber der Entwicklung wertschaffenden Wissens auf. Konkurrierende Unternehmen

685 Zur Produktion von Wissen zählt GRANT die Erzeugung neuen Wissens, den Erwerb existierenden Wissens sowie außerdem die Speicherung von Wissen. Vgl. GRANT (1996), S. 112. In dieser Arbeit wird die Speicherung von Wissen in Bezug auf Individuen allerdings mit dessen Erwerb gleichgesetzt, weil die Speicherung eine Integration des neuen Wissens in die bestehende Wissensbasis erfordert. Außerdem ist der Erwerb existierenden Wissens für ein Individuum mit der Erzeugung neuen Wissens gleichbedeutend, weil das Erlernen neuer Sachverhalte, mithin auch der Erwerb existierenden Wissens, stets die Reflexion des zu erwerbenden Wissens erfordert (vgl. Kapitel 3.4) und in diesem Sinne ebenfalls einen „Produktionsprozess“ voraussetzt.

686 Vgl. Kapitel 3.3 und 4.6.3.1. GRANT spricht in diesem Zusammenhang von der *Effizienz* des Wissenserwerbs. Vgl. GRANT (1996), S. 111. Der Umstand, dass er an dieser Stelle quantitative Aspekte ausklammert und stattdessen auf Determinanten, wie gemeinsame Sprache von Wissensträger und Lernendem sowie Absorptionsfähigkeit des Lernenden, hinweist, lassen jedoch vermuten, dass der Verfasser auf die *Effektivität* des Wissenserwerbs zielt.

687 Vgl. GRANT (1996), S. 111.

688 Vgl. dazu die Ausführungen zur Absorptionsfähigkeit in Kapitel 4.6.3.1.

689 Vgl. AL-LAHAM (2003a), S. 166. Zur Pfadabhängigkeit vgl. auch Kapitel 4.4.2.3.2 sowie ausführlich Kapitel 6.3.2.1.

müssten, um einen Wettbewerbsvorteil aufzuholen, der auf Wissensressourcen basiert, das zur Kompensation des Wettbewerbsvorteils nötige Wissen in kürzerer Zeit akkumulieren als das erfolgreiche Unternehmen. Der Grund dafür liegt in den mit der Wissensakkumulation verbundenen *Multiplikatoreffekten*, welche dem Unternehmen im Besitz des wissensbasierten Wettbewerbsvorteils die Akkumulation weiteren Wissens erleichtern⁶⁹⁰. Eine beliebige Komprimierung der für den Wissenserwerb nötigen Zeit ist aber aufgrund der beschränkten Absorptionsfähigkeiten von Individuen nicht möglich. Der Versuch, die Wissensentwicklung zu beschleunigen, wäre von *time compression diseconomies*⁶⁹¹ begleitet und daher wenig fruchtbar. In der Folge schreitet die Akkumulation neuen Wissens langsamer voran als bei dem erfolgreichen Unternehmen. Unter diesen Bedingungen ist ein Wettbewerbsvorteil kaum aufzuholen.⁶⁹²

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Imitation von Wettbewerbsvorteilen, die auf Wissen beruhen, durch die begrenzte Absorptionsfähigkeit der Konkurrenz und damit einhergehende zeitliche Ineffizienzen bei der Nachbildung des wertschaffenden Wissens sowie durch die Ausbildung von Pfadabhängigkeiten auf Seiten des erfolgreichen Unternehmens effektiv unterbunden wird.

4.7 Zusammenfassung der Ergebnisse des vierten Kapitels

Gemäß der Argumentationslinie des Resource-Based View führen unvollkommene Faktormärkte zu heterogenen Ressourcenausstattungen von Unternehmen und damit zu jeweils einzigartigen Ressourcenbasen der Unternehmen einer Branche. In diesen Ressourcenbeständen können sich wertschaffende, d. h. einzigartige und nutzenstiftende Ressourcen befinden, mit deren Hilfe das betreffende Unternehmen Wettbewerbsvorteile generieren kann. Bleibt die Einzigartigkeit der wertschaffenden Ressourcen – trotz Imitations- und Substitutionsversuchen der Konkurrenz – erhalten, solange die Ressourcen den Konsumenten einen Nutzen zu stiften vermögen, so entfaltet der durch die Ressourcen geschaffene Wettbewerbsvorteil Nachhaltigkeit. Ressourcen, mit deren Hilfe ein Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen kann, werden als strategisch relevante Ressourcen bezeichnet.

Die Merkmale strategisch relevanter Ressourcen gemäß der Auffassung des Resource-Based View veranschaulicht Abb. 15.

690 Vgl. Kapitel 4.4.2.3.3.

691 Vgl. AL-LAHAM (2003a), S. 171.

692 Zu Multiplikatoreffekten und *time compression diseconomies* vgl. auch ausführlich Kapitel 6.3.2.2.



Abb. 15: Merkmale strategisch relevanter Ressourcen⁶⁹³

Eine besondere Bedeutung im Hinblick auf die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile kommt der Ressource *Wissen* aufgrund ihrer spezifischen Charakteristika zu. So führt das implizite Wissen von Unternehmensmitgliedern zur Begründung kausaler Ambiguität und entzieht sich zudem einem Erwerb durch andere Individuen, sodass Konkurrenten die Imitation wertschaffenden, impliziten Wissens erheblich erschwert wird. Die Absorptionsfähigkeit von Individuen begründet insbesondere durch die Schaffung von Pfadabhängigkeiten bei dem erfolgreichen Unternehmen und Zeitnachteilen der Konkurrenz bei der Wissensakkumulation ein weiteres Isolationselement. Insgesamt zeigt Wissen damit eine herausragende Eignung zum Schutz der Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen, die sich auf dieses Wissen gründen.

Eine bemerkenswerte Anregung zur Erweiterung des Resource-Based View findet sich bei MAURER/BANSAL/CROSSAN⁶⁹⁴. Die Verfasser vertreten die Ansicht, dass die Erzielung überdurchschnittlicher Gewinne nicht nur durch die strategisch relevanten Ressourcen eines Unternehmens determiniert wird, sondern dass darüber hinaus die *Werthaltungen*⁶⁹⁵ der mit dem Unternehmen in Beziehung stehenden Interessengruppen einen wesentlichen Einfluss auf die Gewinnsituation des Unternehmens ausüben. In dieser Arbeit wird die Berechtigung eines *Culturally Informed Resource-Based View*, wie er von MAURER/BANSAL/CROSSAN propagiert wird, nicht im Detail beleuchtet. Als Diskussionsimpuls sei an dieser Stelle nur die Frage gestellt, ob kulturelle Aspekte möglicherweise zum Teil bereits in den Komponenten des ressourcenorientierten Ansatzes – insbesondere in den Qualitätsanforderungen der Konsumenten

693 Quelle: eigene Darstellung.

694 Vgl. MAURER/BANSAL/CROSSAN (2011).

695 Zu Werten als kulturkonstituierenden Elementen vgl. Kapitel 5.5.2.1.

– enthalten sind oder tatsächlich eine kulturorientierte Modifizierung des Resource-Based View angebracht ist⁶⁹⁶.

5 Gegenstand und Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten

5.1 Einführung in das fünfte Kapitel

Beziehungen zwischen Individuen können verschiedenartiger Natur sein. Insbesondere kann zwischen privaten und geschäftlichen Beziehungen unterschieden werden. Ob es sich um die Beziehung zu einem Geschäftspartner oder zum Lebensgefährten handelt – in jedem Fall erfordert die Unterhaltung der betrachteten Beziehung spezifische Fähigkeiten von den Beteiligten. Allerdings scheint es offenkundig, dass die Führung einer Beziehung auf geschäftlicher Ebene zumindest teilweise andere Fähigkeiten in den Vordergrund rückt als die Pflege einer privaten Beziehung. Der Grund für die Verschiedenartigkeit der bezeichneten Fähigkeiten ist zum einen darin zu suchen, dass mit unterschiedlichen Arten von Beziehungen differierende *Ziele* verfolgt werden⁶⁹⁷. Zum anderen sind Beziehungen aber auch durch die Existenz spezifischer *Rahmenbedingungen* gekennzeichnet. Sowohl die Zielsetzungen als auch die Restriktionen einer konkreten Beziehung determinieren die zur Führung dieser Beziehung notwendigen Fähigkeiten der an der Beziehung beteiligten Individuen.

Im Kontext der hier betrachteten virtuellen Unternehmen verfolgen Unternehmen mit der *Führung kooperativer Beziehungen* zu anderen Unternehmen das Ziel, durch die Bündelung ihrer Kompetenzen nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen⁶⁹⁸. Derartige Beziehungen zu anderen Marktteilnehmern, mit deren Hilfe die Aktivitäten eines Unternehmens unterstützt

696 MAURER/BANSAL/CROSSAN beziehen in ihre Überlegungen zwar nicht nur Konsumenten, sondern ebenfalls Zulieferer, Mitarbeiter und Investoren ein. Diese Gruppierungen zeichnen letztendlich für die Verfügbarkeit bestimmter Ressourcen verantwortlich. Die Frage, unter welchen Bedingungen Ressourcen von einem Unternehmen erlangt werden, stellt aber nicht die zentrale Thematik des Resource-Based View dar. Insofern könnte eine Ergänzung des ressourcenorientierten Ansatzes um Aspekte des *Aufbaus* der Ressourcenbasis gerechtfertigt sein. Allerdings wird der Prozess der Ressourcenakkumulation nicht nur von kulturellen, sondern beispielsweise auch von finanziellen Faktoren, beeinflusst. Insofern könnte ein allein kulturell orientierter Ansatz den Eigenschaften des Akkumulationsprozesses nicht gerecht werden.

697 Während eine geschäftliche Beziehung auf die Realisierung finanzieller Zielsetzungen, wie z. B. den gewinnbringenden Verkauf von Produkten, gerichtet ist, verfolgt eine private Beziehung möglicherweise das Ziel einer baldigen Heirat.

698 Vgl. Kapitel 2.2. Die betrachteten Unternehmen knüpfen Beziehungen zueinander, weil sie das Ziel, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu begründen, gemeinsam leichter realisieren können, als wenn sie jeweils allein auf sich gestellt wären. Vgl. dazu die Ausführungen zur wirtschaftlichen Interdependenz der Kooperationspartner in Kapitel 2.2. Weiterhin ist zu beachten, dass die Entwicklung der für virtuelle Unternehmen nötigen Beziehungen bereits auf der Vorstufe virtueller Unternehmen – dem langfristigen Beziehungsnetzwerk – beginnt. Vgl. dazu die Ausführungen zur Entwicklung der einzelnen organisationalen Beziehungsfähigkeiten im vorliegenden Kapitel 5.

werden⁶⁹⁹, werden auch als *Sozialkapital*⁷⁰⁰ bezeichnet⁷⁰¹. Die spezifischen Rahmenbedingungen virtueller Unternehmen können durch den lernorientierten Charakter dieser Kooperationsform, die Selbstorganisation der Kooperationspartner und die Betonung des Faktors Vertrauen beschrieben werden⁷⁰². Im Folgenden wird ein Konzept organisationaler Beziehungsfähigkeiten erarbeitet, das diesen Charakteristika virtueller Unternehmen Rechnung trägt. Über die reine Beschreibung der kooperationspezifischen organisationalen Beziehungsfähigkeiten hinaus werden Handlungsempfehlungen zur Entwicklung der für virtuelle Unternehmen nötigen organisationalen Beziehungsfähigkeiten gegeben.

In der wissenschaftlichen Diskussion werden teilweise Zweifel an der Realisierbarkeit des Konzepts virtueller Unternehmen geäußert. Nicht nur SCHERM/SÜSS betrachten insbesondere die als notwendig erachteten Verhaltensweisen der Mitglieder virtueller Unternehmen – die sich hier in der Ausübung organisationaler Beziehungsfähigkeiten zeigen – kritisch⁷⁰³. Nach Ansicht von JÖRGES/SÜSS beruhen virtuelle Unternehmen auf einem illusorischen Menschenbild⁷⁰⁴. Die an die Mitglieder virtueller Unternehmen zu stellenden Anforderungen seien in der Realität kaum zu erfüllen⁷⁰⁵. Insofern sei die Ineffizienz virtueller Unternehmen vorgezeichnet⁷⁰⁶. Verhaltenssteuernde Maßnahmen, die dazu angetan sind, dem möglicherweise nicht als ideal zu charakterisierenden Verhalten von Kooperationspartnern entgegenzuwirken und eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten, betrachten JÖRGES/SÜSS mit Skepsis, da insbesondere die Entwicklung sozialer Qualifikationen – und damit auch der hier betrachteten organisationalen Beziehungsfähigkeiten – mit besonderen Schwierigkeiten verbunden sei⁷⁰⁷. Außerdem verstoße die Schulung von Mitarbeitern gegen die Prinzipien virtueller Unternehmen, da derartige Kooperationen definitionsgemäß die benötigten Mitglieder kurzfristig am Arbeitsmarkt beschafften⁷⁰⁸. Eine gezielte Verhaltenssteuerung, die zur Ausbildung des gewünschten Verhaltens führen könnte, so argumentieren SCHERM/SÜSS, sei außerdem angesichts des temporären Charakters virtueller Unternehmen kaum möglich⁷⁰⁹. Ob die beschrie-

699 Eine solch unterstützende Wirkung zeigt sich insbesondere in dem Umstand, dass sich der Handlungsspielraum des betrachteten Unternehmens vergrößert. Vgl. JANSEN (1999), S. 22. Ursächlich dafür ist der durch die betrachteten Beziehungen ermöglichte Zugriff auf bestimmte Ressourcen. Vgl. INKPEN/Tsang (2005), S. 150-151, und ähnlich auch MCFAYDEN/CANNELLA (2004), S. 736.

700 YLI-RENKO/AUTIO/SAPIENZA (2001), S. 590, sprechen in diesem Kontext auch von *relational resources*.

701 Vgl. ARREGLE/HITT/SIMON/VERY (2007), S. 75, PENNINGS/LEE/WITTELOOSTUIJN (1998), S. 426, und ähnlich auch MAURER/EBERS (2006), S. 262, ADLER/KWON (2002), S. 17, TSAI/GHOSHAL (1998), S. 464, BURT (1997), S. 339, sowie COLEMAN (1990), S. 304. In allgemeinerer Weise beschreiben KOSTOVA/ROTH (2003), S. 301, Sozialkapital als den Wert, der einem Akteur aus seinen sozialen Beziehungen erwächst. Unter den genannten Aspekten können organisationale Beziehungsfähigkeiten auch als Fähigkeiten beschrieben werden, *kooperatives Sozialkapital* zu bilden und weiterzuentwickeln. So verweisen auch PENNINGS/LEE/WITTELOOSTUIJN (1998), S. 426, darauf, dass Sozialkapital in verschiedenen Kontexten, wie etwa im privaten Bereich oder durch Mitgliedschaften in Vereinen, insbesondere aber auch im Rahmen von Kooperationen, gebildet werden könne.

702 Vgl. Kapitel 2.2.

703 Vgl. SCHERM/SÜSS (2001) S. 39.

704 Vgl. JÖRGES/SÜSS (2000), S. 80.

705 Vgl. JÖRGES/SÜSS (2000), S. 84.

706 Vgl. JÖRGES/SÜSS (2000), S. 83.

707 Vgl. JÖRGES/SÜSS (2000), S. 80.

708 Vgl. JÖRGES/SÜSS (2000), S. 81.

709 Vgl. SCHERM/SÜSS (2001), S. 39.

benen Zweifel berechtigt sind, wird die Analyse organisationaler Beziehungsfähigkeiten in den folgenden Kapiteln zeigen.

Im Anschluss wird zunächst ein Einblick in die einschlägige Literatur mit ihren Konzepten kooperativer Fähigkeiten gegeben (Kapitel 5.2). Da sich, wie der Literaturüberblick zeigen wird, in der wissenschaftlichen Diskussion derzeit kein Konzept findet, das auf die Erfordernisse der in dieser Arbeit behandelten virtuellen Unternehmen zugeschnitten ist, wird im anschließenden Kapitel ein eigenständiges Konzept organisationaler Beziehungsfähigkeiten entwickelt, das dem spezifischen Charakter dieser Kooperationsform Rechnung trägt (Kapitel 5.3). Der Untersuchung der einzelnen, in dieser Arbeit betrachteten organisationalen Beziehungsfähigkeiten widmen sich die folgenden Kapitel. Die Darstellungen beginnen mit der Analyse der Vertrauensfähigkeit (Kapitel 5.4) und führen über die Erörterung der Akkulturationsfähigkeit (Kapitel 5.5) bis hin zur Betrachtung der Selbstorganisationsfähigkeit (Kapitel 5.6). Die Präsentation der organisationalen Beziehungsfähigkeiten schließt mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Untersuchungsergebnisse (Kapitel 5.7).

5.2 Konzepte kooperativer Fähigkeiten in der Literatur

In der vorliegenden Arbeit sollen organisationale Beziehungsfähigkeiten hinsichtlich ihrer strategischen Relevanz geprüft werden. Dabei richtet sich das Interesse auf jene organisationalen Beziehungsfähigkeiten, die für die spezifische Kooperationsform virtueller Unternehmen erheblich sind. Angesichts der Vielzahl wissenschaftlicher Beiträge zu jenen Fähigkeiten, die Unternehmen für eine erfolgreiche Kooperation benötigen, liegt der Gedanke nahe, dass sich ein für virtuelle Unternehmen geeignetes Konzept organisationaler Beziehungsfähigkeiten bereits in der einschlägigen Literatur finden könnte. Tab. 4 präsentiert daher einen Überblick über wissenschaftliche Beiträge, die sich – in unterschiedlichen Intensitäten – mit den Fähigkeiten von Unternehmen auseinandersetzen, mit anderen Unternehmen zu kooperieren, und zeigt deren jeweiliges Begriffsverständnis auf⁷¹⁰. Da sich die hier aufgeführten Verfasser zur Benennung der beschriebenen Fähigkeiten unterschiedlicher Begriffe bedienen, werden die aufgeführten Ansätze im Folgenden vereinfachend als *Konzepte kooperativer Fähigkeiten* bezeichnet.

710 Bei der überwiegenden Zahl der aufgeführten Quellen handelt es sich um Beiträge, die sich *ausschließlich* mit den Fähigkeiten von Unternehmen befassen, mit anderen Unternehmen zu kooperieren. In der Minderheit sind Abhandlungen, in denen derartige Fähigkeiten lediglich eine inhaltlich untergeordnete Position einnehmen. So befassen sich HINTERHUBER/STAHL (1996a) sowie ALBERS/BISPING/TEICHMANN/WOLF (2003) in ihren Beiträgen nicht primär, sondern *neben anderen* Problemstellungen mit den Fähigkeiten zu kooperieren.

Quelle	Bezeichnung	Definition	Komponenten
HINTERHUBER/STAHL (1996a)	relationale Kompetenz	„die Fähigkeiten von Personen, durch multipersonale Interaktionen zum Aufbau und Erhalt vielfältiger, langfristig angelegter interorganisationaler Beziehungen beizutragen.“ ⁷¹¹	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenübernahme, • Ambiguitätstoleranz und • Selbstöffnung⁷¹²
REIB (1996b)	Netzwerk-kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Segmentierungskompetenz</i> als Fähigkeit zur „Bildung netzwerkfähiger Einheiten“⁷¹³ von Unternehmen • <i>Integrationskompetenz</i> als „Fähigkeit, für ein konstruktives Zusammenwirken der Netzwerkmitglieder zu sorgen.“⁷¹⁴ 	
HILLIG (1997)	Kooperations-kompetenz	„spezielle Form organisationalen Wissens [...], macht den Erwerb inhaltlichen Wissens (z. B. technisches Know-how) in und durch Kooperationen erst möglich.“ ⁷¹⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstorganisation, • Beobachtung, • shared understanding, • Vertrauen und • Konfliktlösung⁷¹⁶
SIMONIN (1997)	collaborative know-how	„the extent to which firms have skill in identifying, negotiating, managing, monitoring, and terminating collaborations“ ⁷¹⁷	
DYER/SINGH (1998)	relational capability	„a firm´s willingness and ability to partner.“ ⁷¹⁸	
HARBISON/PEKAR (1998)	alliance skills, alliance capability		<p>Schlüsselfaktoren, die die Institutionalisierung der alliance capability begünstigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • best practice capture, • process discipline, • dissemination of best practices, • emphasis on training, • organisational solutions and embedding⁷¹⁹

711 HINTERHUBER/STAHL (1996a), S. 105; Hervorhebung im Original hier unterlassen.

712 Vgl. HINTERHUBER/STAHL (1996a), S. 106-107.

713 REIB (1996b), S. 15.

714 REIB (1996b), S. 15.

715 HILLIG (1997), S. 1.

716 Vgl. HILLIG (1997), S. 181-207.

717 SIMONIN (1997), S. 1151.

718 DYER/SINGH (1998), S. 672.

719 Vgl. HARBISON/PEKAR (1998), S. 83-92.

Quelle	Bezeichnung	Definition	Komponenten
RITTER/GEMÜNDEN (1998)	Netzwerk-Kompetenz	„das Ausmaß der Erfüllung der Aufgaben des Netzwerkmanagements und das Ausmaß der Qualifikationen der beteiligten Mitarbeiter für das Netzwerkmanagement“ ⁷²⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit von Ressourcen, • Netzwerkorientierung des Personalmanagements • Integrativität der Kommunikationsstruktur und • Offenheit der Organisationskultur⁷²¹
WEBER/FRANKEN/ GÖBEL/MAIER (1998)	Netzwerkfähigkeit		
LORENZONI/LIPPARINI (1999)	relational capability	„the capability to interact with other companies“ ⁷²²	
PFOHL/BUSE (1999)	organisationale Beziehungsfähigkeiten	organisationale Fähigkeiten „zur Verknüpfung der individuellen Ressourcen von Unternehmen im Rahmen interorganisationaler Beziehungen“ ⁷²³	
RITTER/GEMÜNDEN (1999)	Netzwerk-kompetenz	„Ausmaß der Erfüllung der Aufgaben des Netzwerkmanagements und das Ausmaß der Qualifikationen der beteiligten Mitarbeiter für das Netzwerkmanagement“ ⁷²⁴	<p><u>Aufgabenerfüllung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>beziehungsspezifisch</i>: Gestaltung einer Geschäftsbeziehung und • <i>beziehungsübergreifend</i>: Planung, Organisation, Personaleinsatz und -führung sowie Kontrolle <p><u>Qualifikation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • fachlich • sozial⁷²⁵
AMELINGMEYER/ SPECHT (2000)	wissensorientierte Kooperationskompetenz		<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen eigener wissensrelevanter Stärken und Schwächen sowie Festlegung der mit der Kooperation verfolgten Wissensziele, • zweckmäßige Vereinbarungen bzgl. der Kooperationsgestaltung mit dem Kooperationspartner und • effektive und effiziente Durchführung der Kooperation⁷²⁶
ANAND/KHANNA (2000)	alliance capability, alliance capabilities	Fähigkeit „to manage alliances“ ⁷²⁷	

720 RITTER/ GEMÜNDEN (1998), S. 262.

721 Vgl. RITTER/GEMÜNDEN (1998), S. 262-264.

722 LORENZONI/LIPPARINI (1999), S. 317.

723 PFOHL/BUSE (1999), S. 272.

724 RITTER/GEMÜNDEN (1999), S. 400.

725 Vgl. RITTER/GEMÜNDEN (1999), S. 400.

726 Vgl. AMELINGMEYER/SPECHT (2000), S. 330.

727 ANAND/KHANNA (2000), S. 298.

Quelle	Bezeichnung	Definition	Komponenten
HÖBIG/KLEIN (2000)	Kooperationsfähigkeit	„Fähigkeit eines Unternehmens, Kooperationsprozesse zu gestalten und zu betreiben.“ ⁷²⁸	
SPEKMAN/ISABELLA/MACAVOY (2000)	alliance competence		<ul style="list-style-type: none"> • know-how, • supportive processes and structure, • mindset, • bench-depth and • learning⁷²⁹
FLEISCH (2001)	Netzwerkfähigkeit	„Die Fähigkeit einer Geschäftseinheit, seine [sic] Wettbewerbsposition durch Vernetzung zu verbessern“ ⁷³⁰	
REIB (2001)	Netzwerkkompetenz		<ul style="list-style-type: none"> • Segmentierungskompetenz, • Vernetzungskompetenz, • Infrastrukturkompetenz und • Veränderungskompetenz⁷³¹
HARLAND (2002)	Kooperationskompetenz	„die Kompetenz zur Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Kooperationen unter Berücksichtigung der ‚quadratischen‘ Komplexität von Innovation und Kooperation.“ ⁷³²	
KALE/DYER/SINGH (2002)	alliance capability		
LAMBE/SPEKMAN/HUNT (2002)	alliance competence	„an organizational ability for finding, developing, and managing alliances.“ ⁷³³	<ul style="list-style-type: none"> • alliance experience, • alliance manager development capability and • partner identification propensity⁷³⁴
PEITZ (2002)	Vernetzungskompetenz	„die Fähigkeit eines Unternehmens zur effektiven und effizienten Interaktion mit anderen Unternehmen in einem Netzwerkverbund“ ⁷³⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Lernkompetenz, • Handlungskompetenz und • organisationale Voraussetzungen⁷³⁶
ALBERS/BISPING/TEICHMANN/WOLF (2003)	Kooperationskompetenz	„die Fähigkeit zum Transfer eigener Ressourcen an andere Unternehmen sowie zum Einbinden fremder Ressourcen in das eigene Unternehmen.“ ⁷³⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung der Partner, • Übernahme diverser Rollen, • Eigenverantwortung und • Motivation⁷³⁸

728 HÖBIG/KLEIN (2000), S. 43.

729 Vgl. SPEKMAN/ISABELLA/MACAVOY (2000), S. 211.

730 FLEISCH (2001), S. 208.

731 Vgl. REIB (2001), S. 151.

732 HARLAND (2002), S. 11; Anführungszeichen im Original.

733 LAMBE/SPEKMAN/HUNT (2002), S. 142.

734 Vgl. LAMBE/SPEKMAN/HUNT (2002), S. 145.

735 PEITZ (2002), S. 243.

736 Vgl. PEITZ (2002), S. 255.

737 ALBERS/BISPING/TEICHMANN/WOLF (2003), S. 27.

738 Vgl. ALBERS/BISPING/TEICHMANN/WOLF (2003), S. 27.

Quelle	Bezeichnung	Definition	Komponenten
OELSNITZ (2003a)	Kooperationskompetenz	Entsprechend der Definition der <i>relational capability</i> von DYER/SINGH (1998) wird Kooperationskompetenz von OELSNITZ als „a firm’s willingness and ability to partner“ bezeichnet ⁷³⁹ . Kooperationskompetenz umfasst „strukturelle, kulturelle und technologische Netzwerkfähigkeit sowie ein spezielles führungsbezogenes Kooperations-Know-how.“ ⁷⁴⁰	
OELSNITZ (2003b)	Kooperationskompetenz	„Geschick bei der Herstellung und Erhaltung einer gedeihlichen Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen“ ⁷⁴¹	Vermögen zum Aufbau von Vertrauen ⁷⁴²
MEYER (2004)	interkulturelle Kooperationskompetenz	„die in einer internationalen Kooperationsbeziehung vorhandenen Fähigkeiten der beteiligten Partnerunternehmen und ihrer Kooperationsträger zur Gestaltung angemessener und effektiver interkultureller Interaktionen.“ ⁷⁴³	<ul style="list-style-type: none"> • interkulturelles Bewusstsein, • interkulturelle Sensibilität und • interkulturelle Integrationsfähigkeiten⁷⁴⁴
HOFFMANN (2006)	Allianzmanagementkompetenz	Fähigkeit „erfolgreich mit einer größeren Zahl unterschiedlicher Partner zu kooperieren.“ ⁷⁴⁵ „die organisationale Fähigkeit [...], die Allianzmanagementaufgaben erfolgreich durchzuführen.“ ⁷⁴⁶ „die organisationale Fähigkeit [...], alle Allianzen des fokalen Unternehmens so zu konfigurieren und zu managen, dass gemeinsam mit den Partnern Wert (Nutzen) geschaffen wird, und dass sich das fokale Unternehmen auch einen fairen Anteil dieses Wertes aneignen kann.“ ⁷⁴⁷	<ul style="list-style-type: none"> • strategische Analyse und Strategiekonzept, • Partnersuche und –bewertung, • Abwicklung der Transaktion, • Implementierung und laufendes Management • Überwachung des Allianzerfolges und Rekonfiguration einer bestehenden Allianz sowie • Beendigung der Allianz⁷⁴⁸

739 Vgl. OELSNITZ (2003a), S. 519.

740 OELSNITZ (2003a), S. 519.

741 OELSNITZ (2003b), S. 201.

742 Vgl. OELSNITZ (2003b), S. 202.

743 MEYER (2004), S. 147.

744 Vgl. MEYER (2004), S. 150-160.

745 HOFFMANN (2006), S. 253.

746 HOFFMANN (2006), S. 259.

747 HOFFMANN (2006), S. 261.

748 Vgl. HOFFMANN (2006), S. 260.

Quelle	Bezeichnung	Definition	Komponenten
OELSNITZ (2006)	Kooperations-Know-how, Kooperationskompetenz, Beziehungskompetenz, Beziehungsfähigkeit	Entsprechend der Definition der relational capability von DYER/SINGH (1998) wird Beziehungsfähigkeit von OELSNITZ als „a firm's willingness and ability to partner“ bezeichnet ⁷⁴⁹ .	<u>Kooperationskompetenz</u> <ul style="list-style-type: none"> • sozio-technische Netzwerkfähigkeit (Partnerauswahl, Ziel festlegung, Gestaltung des Transferprozesses u. ä.)⁷⁵⁰ • Beziehungsfähigkeit als speziell-führungsbezogenes Kooperations-Know-how (interkulturelle Kompetenz, Sachkunde, kompatible Unternehmensstruktur u. ä.)⁷⁵¹
OELSNITZ/GRAF (2006)	interorganisationale Kooperationskompetenz	„Summe der in einer spezifischen Kooperationsbeziehung eingebrachten individuellen, teambezogenen und gesamtorganisationalen Unternehmensfähigkeiten“ ⁷⁵²	<u>gesamtorganisationale Fähigkeiten</u> <ul style="list-style-type: none"> • funktionale Kernkompetenzen und übergreifendes Management-Know-how, • kompatible Managementsysteme, Organisationsstrukturen und Kommunikationswege sowie • organisationale Reputation und Zentralität <u>teambezogene Fähigkeiten</u> <ul style="list-style-type: none"> • transaktives Gedächtnis und • kollektives „Kooperationsmindset“ <u>individuelle Fähigkeiten</u> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsfähigkeit und Konfliktfähigkeit/Ambiguitätstoleranz (behaviorale Ebene) • Kooperations-Mindset/ Motivation und Vertrauensfähigkeit (emotionale Ebene) • Empathie, Kompromissfähigkeit und Beobachtungsfähigkeit (kognitive Ebene)⁷⁵³
WOJDA/HERFORT/BARTH (2006)	Kooperationsfähigkeit	„die Ganzheit der individuellen und sozialen Kompetenzen, welche die tatsächlichen oder potenziellen Akteure zur Gründung und zur Durchführung von Kooperationen benötigen ...“ ⁷⁵⁴	<ul style="list-style-type: none"> • fachliche Fähigkeiten, • methodische Fähigkeiten, • Phantasie, • kognitive Kompetenz, • emotionale Kompetenz und • interkulturelle Kompetenz⁷⁵⁵

749 Vgl. OELSNITZ (2006), S. 21.

750 Vgl. OELSNITZ (2006), S. 20.

751 Vgl. OELSNITZ (2006), S. 21.

752 OELSNITZ/GRAF (2006), S. 91.

753 Vgl. OELSNITZ/GRAF (2006), S. 93-102.

754 WOJDA/HERFORT/BART (2006), S. 34.

755 Vgl. WOJDA/HERFORT/BART (2006), S. 34-35.

Quelle	Bezeichnung	Definition	Komponenten
HEIMERIKS/ DUYSTERS (2007)	alliance capability	„ability to internalize alliance management knowledge.“ ⁷⁵⁶	<ul style="list-style-type: none"> • identifying partners, • initiating relationships or • restructuring individual alliances⁷⁵⁷
SCHILKE (2007)	Allianzfähigkeit	„Allianzfähigkeit stellt eine spezifische dynamische Fähigkeit zur Veränderung der existierenden Ressourcen- und Fähigkeitenbasis im Rahmen strategischer Allianzen dar. Sie basiert auf den organisationalen Routinen der interorganisationalen Koordination, der Allianzportfoliokoordination, des interorganisationalen Lernens, der Allianzproaktivität und der Allianz Anpassung.“ ⁷⁵⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination, • Lernen, • Wahrnehmung und • Anpassung⁷⁵⁹
ZOBOLSKI (2008)	Kooperationskompetenz		<ul style="list-style-type: none"> • Koordination des Wissensflusses sowie der Verflechtung der organisationalen Einheiten (organisationaler Aspekt) • absorptive Fähigkeit des Unternehmens (kognitiver Aspekt) und • Aufbau sozialen Kapitals und vertrauensvoller Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern (sozialer Aspekt)⁷⁶⁰
KUPKE (2009)	Allianzfähigkeit	„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.“ ⁷⁶¹	

756 HEIMERIKS/DUYSTERS (2007), S. 30.

757 Vgl. HEIMERIKS/DUYSTERS (2007), S. 30.

758 SCHILKE (2007), S. 100.

759 Vgl. SCHILKE (2007), S. 80-99.

760 Vgl. ZOBOLSKI (2008), S. 305-306.

761 KUPKE (2009), S. 224.

Quelle	Bezeichnung	Definition	Komponenten
LANDT (2009)	Kooperationskompetenz		<ul style="list-style-type: none"> • wissensorientierte, • lernbasierte, • strukturbezogene und • kulturelle Kooperationskompetenz ⁷⁶²
ROGHÉ/STRACK/ FRENSCH/BANNER/ GRÜN/KRÜGER/SULZ- BERGER (2010)	Kooperationskompetenz, Kooperationsfähigkeit	Fähigkeit, Maßnahmen durchzuführen, die die Kooperationsaktivitäten fördern, z. B. in den Bereichen Informations- und Wissensmanagement, bereichsübergreifende Zusammenarbeit sowie Netzwerke und virtuelle Organisationen ⁷⁶³	
BOGENSTAHL (2012)	Netzwerkmanagementkompetenz		<ul style="list-style-type: none"> • Koordination, • Kommunikation und • Evaluation⁷⁶⁴
SCHÜBLER (2012)	collaborative project capabilities	„capabilities that enable efficient and effective project acquisition and conduct“ ⁷⁶⁵	<ul style="list-style-type: none"> • communication, • repeated staffing, and • trust⁷⁶⁶

Tab. 4: Konzepte kooperativer Fähigkeiten in der Literatur⁷⁶⁷

Wie der Literaturüberblick in Tab. 4 zeigt, hält die wissenschaftliche Literatur eine reichhaltige Auswahl an Konzepten bereit, die das Vermögen von Unternehmen, mit anderen Unternehmen zu kooperieren, thematisieren⁷⁶⁸. Auffallend ist der Umstand, dass keine einhellige Begriffsauffassung hinsichtlich der genannten Fähigkeiten existiert. Vielmehr bestehen erhebliche Unterschiede in der Auffassung kooperativer Fähigkeiten. So spannen einige Verfasser bei der Beschreibung der bezeichneten Fähigkeiten einen weiten Bogen, der sowohl personelle als auch organisatorische und technologische Aspekte erfasst⁷⁶⁹. Im extremen Gegensatz dazu befassen sich manche Wissenschaftler mit den Fähigkeiten, die eine Kooperation zwischen Unternehmen ermöglichen, ohne diese Fähigkeiten überhaupt inhaltlich zu benennen⁷⁷⁰. Insbesondere aber ist im Hinblick auf die Erfordernisse der vorliegenden Arbeit zu bemängeln, dass sich keines der aufgeführten Konzepte bei der Analyse kooperativer Fähigkeiten explizit an der Kooperationsform virtueller Unternehmen orientiert. Unter diesem Aspekt erscheint es geboten, in dieser Arbeit ein eigenständiges Konzept organisationaler Beziehungs-

762 Vgl. LANDT (2009), S. 160-178.

763 Vgl. ROGHÉ/STRACK/ FRENSCH/BANNER/GRÜN/KRÜGER/SULZBERGER (2010), S. 121.

764 Vgl. BOGENSTAHL (2012), S. 59.

765 SCHÜBLER/WESSEL/GERSCH (2012), S. 181.

766 Vgl. SCHÜBLER/WESSEL/GERSCH (2012), S. 181.

767 Quelle: eigene Darstellung.

768 Zu einer ähnlichen Einschätzung gelangt auch LANDT (2009), S. 149.

769 Vgl. beispielsweise OELSNITZ (2006), sowie RITTER/GEMÜNDEN (1998).

770 Vgl. beispielsweise BOGENSTAHL (2012), LANDT (2009), ZOBOLSKI (2008), KALE/DYER/SINGH (2002), REIB (2001), SPEKMAN/ ISABELLA/MACAVOY (2000), sowie HARBISON/PEKAR (1998).

fähigkeiten zu entwickeln, welches die Charakteristika virtueller Unternehmen berücksichtigt⁷⁷¹.

5.3 Das Konzept organisationaler Beziehungsfähigkeiten in dieser Arbeit

5.3.1 Definition organisationaler Beziehungsfähigkeiten und Begründung der Begriffswahl

Für die in dieser Arbeit zu behandelnden kooperativen Fähigkeiten wird die Bezeichnung *organisationale Beziehungsfähigkeiten* gewählt. PFOHL/BUSE, die den Begriff in die wissenschaftliche Diskussion eingeführt haben, beschreiben organisationale Beziehungsfähigkeiten als organisationale Fähigkeiten „zur Verknüpfung der individuellen Ressourcen von Unternehmen im Rahmen interorganisationaler Beziehungen“⁷⁷². Die Definition von PFOHL/BUSE trägt dem Gegenstand virtueller Unternehmen, der Bündelung von Kompetenzen, durch die Auffassung organisationaler Beziehungsfähigkeiten als Voraussetzung der Ressourcenverbindung, in grundlegender Weise Rechnung⁷⁷³. Gleichzeitig bietet sie einen breiten Spielraum für inhaltliche Konkretisierungen und Ergänzungen, und kann somit den Anforderungen gerecht werden, welche die Charakteristika virtueller Unternehmen an die begriffliche Erfassung organisationaler Beziehungsfähigkeiten stellen. Damit schafft die Begriffbestimmung von PFOHL/BUSE die Basis für die Entwicklung einer Definition organisationaler Beziehungsfähigkeiten, die auf das spezifische Wesen virtueller Unternehmen zugeschnitten sind. Eine solche Definition wird im Folgenden erarbeitet.

Die Grundlage einer Beziehung zwischen Individuen sind *Interaktionen*⁷⁷⁴. Unter einer Interaktion wird die *Einwirkung verschiedener Personen aufeinander* verstanden⁷⁷⁵. Interaktionen sind durch die *Verhaltensinterdependenz* der beteiligten Akteure gekennzeichnet⁷⁷⁶. Eine wiederholte Abfolge, d. h. eine *Sequenz* von Interaktionen⁷⁷⁷ führt zur Ausbildung einer *Beziehung*⁷⁷⁸. Demzufolge können *Beziehungsfähigkeiten* als jene Fähigkeiten aufgefasst werden, die notwendig sind, um wiederholte Interaktionen mit mindestens *einem* Interaktionspartner durchführen zu können und damit eine Beziehung zu entwickeln. Die hier behandelten Beziehungen im Rahmen von Unternehmenskooperationen werden von geschäftlichen Interessen bestimmt. Derartige *Geschäftsbeziehungen* umfassen sämtliche von ökonomischen Zielen geleiteten Beziehungen zwischen einem Anbieter von Gütern und seinen Wertschöp-

771 Vgl. dazu auch OELSPLITZ, welcher feststellt, dass die Kooperationskompetenz eines Unternehmens eine große Zahl von Einzelfähigkeiten umfasse, die – je nach der betrachteten Kooperationsform – unterschiedlich relevant seien [vgl. OELSPLITZ (2003b), S. 201], und demzufolge hinsichtlich der Auswahl zu entwickelnder Fähigkeiten empfiehlt, „im Einzelfall **kooperationsspezifische Belange** zu berücksichtigen“ [OELSPLITZ (2003b), S. 203; Hervorhebung im Original].

772 PFOHL/BUSE (1999), S. 272.

773 Vgl. dazu im Einzelnen die Ausführungen zur Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen mit Hilfe organisationaler Beziehungsfähigkeiten in Kapitel 2.4.5.

774 Vgl. DILLER/KUSTERER (1988), S. 211, sowie auch FELDMAN/RAFAELI (2002), S. 312.

775 Vgl. NERDINGER/BLICKLE/SCHAPER (2008), S. 62.

776 Vgl. GREMMINGER (1995), S. 51.

777 Vgl. IRLE (1975), S. 398-399.

778 Vgl. HÅKANSSON (1995), S. 25. Zu einer alternativen Definition vgl. ZELEWSKI/HÜGENS/PETERS/SCHÜTTE (2006) S. 332, welche bereits *eine* Interaktion als Beziehung ansehen.

fungspartnern⁷⁷⁹. Gegenständlich für Geschäftsbeziehungen sind *Tauschhandlungen*⁷⁸⁰, also wechselseitige Transaktionen. Den hier betrachteten virtuellen Unternehmen liegen Geschäftsbeziehungen zwischen mehreren Unternehmen zugrunde, die wiederholte Interaktionen in Form der auftragsbezogenen Bündelung und Nutzung der Kompetenzen der Unternehmen umfassen. Damit bildet das wechselseitige Lernen oder der *Austausch von Wissen* ein wesentliches Element dieser Beziehungen⁷⁸¹. Mit ihren Interaktionen verfolgen die Mitglieder virtueller Unternehmen das Ziel, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erlangen⁷⁸². Die Fähigkeiten von Mitgliedern virtueller Unternehmen, die erforderlich sind, um in der beschriebenen Weise zu interagieren, werden in der vorliegenden Arbeit als organisationale Beziehungsfähigkeiten bezeichnet.

Organisationale Beziehungsfähigkeiten im Rahmen virtueller Unternehmen umfassen die Fähigkeiten einer Gruppe von Unternehmensmitgliedern, wiederholte Interaktionen mit ausgewählten Mitgliedern eines oder mehrerer anderer Unternehmen in Form der auftragsbezogenen Bündelung und Nutzung von Kompetenzen durchzuführen, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile für die Mitglieder dieser virtuellen Unternehmen zu schaffen.

Die eingangs vorgestellte Definition organisationaler Beziehungsfähigkeiten nach PFOHL/BUSE wurde mit der hier aufgestellten Definition im Hinblick auf die Anforderungen virtueller Unternehmen modifiziert. So wurden insbesondere die Verknüpfung der spezifischen Ressourcen von Unternehmen durch die *Bündelung von Kompetenzen* konkretisiert und die interorganisationalen Beziehungen als *kooperative Beziehungen im Rahmen virtueller Unternehmen* beschrieben. In Ergänzung der von PFOHL/BUSE präsentierten Begriffsbestimmung wurden darüber hinaus das konstituierende Merkmal von Beziehungen – die *wiederholten Interaktionen* – sowie das ökonomische Ziel virtueller Unternehmen – die *Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile* für die Mitglieder dieser virtuellen Unternehmen – aufgeführt.

Der Begriff der organisationalen Beziehungsfähigkeiten eignet sich jedoch nicht nur, um die Erfordernisse virtueller Unternehmen widerzuspiegeln, sondern er wird darüber hinaus dem interpersonellen Charakter jener Fähigkeiten gerecht, die Gegenstand der vorliegenden Arbeit sind. Die in der einschlägigen Literatur vorgestellten Konzepte kooperativer Fähigkeiten zie-

779 Vgl. DILLER (2007), S. 1. In einem weiter gefassten Verständnis des Begriffs Geschäftsbeziehungen werden zu den Partnern einer Geschäftsbeziehung nicht nur die Wertschöpfungspartner eines Unternehmens gezählt, sondern beispielsweise auch seine Kunden, seine Aktionäre und politische Entscheidungsträger. Vgl. BRUHN/BUNGE (1994), S. 54-55. Im vorliegenden Kontext erweist sich die engere Begriffsauffassung von DILLER als hinreichend, da im Rahmen virtueller Unternehmen ausschließlich die Beziehungen zwischen Anbietern und deren Wertschöpfungspartnern betrachtet werden.

780 Vgl. FORD (1990), S. 12

781 GUPTA/GOVINDARAJAN (1991), S. 770, unterscheiden insgesamt drei Arten von Transaktionen innerhalb von Netzwerken: den Fluss von Kapital, von Gütern und von Wissen.

782 RITTER/GEMÜNDEN sehen das Ziel einer technologieorientierten Geschäftsbeziehung *grundsätzlich* in der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen. Vgl. RITTER/GEMÜNDEN (1999), S. 388.

len häufig auch auf technologische Aspekte der Unternehmenskooperation⁷⁸³. Die technologieorientierten Bedingungen einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit stehen jedoch nicht in Blickwinkel dieser Arbeit. Vielmehr richtet sich das vorliegende Interesse auf die unmittelbar zwischen den Kooperationspartnern ablaufenden, wiederholten Interaktionen. Für die zu untersuchenden Fähigkeiten wurde daher bewusst der Begriff „*Beziehungsfähigkeiten*“ gewählt.

Der Umstand, dass es sich bei dem von PFOHL/BUSE geprägten Begriff der organisationalen Beziehungsfähigkeiten nach der Definition der beiden Verfasser um ein Gebilde handelt, das dem zentralen Anliegen virtueller Unternehmen entgegenkommt, sowie der aus dem Terminus hervorgehende Hinweis auf das interpersonelle Wesen der bezeichneten Fähigkeiten haben in ihrer Gesamtheit die Wahl des Begriffs *organisationale Beziehungsfähigkeiten* in der vorliegenden Arbeit motiviert.

5.3.2 Komponenten organisationaler Beziehungsfähigkeiten in virtuellen Unternehmen

Die für die Zusammenarbeit in virtuellen Unternehmen notwendigen organisationalen Beziehungsfähigkeiten dienen dazu, die strategische Flexibilität dieser Kooperationsform zu realisieren, mithin also die Kompetenzbündelung der Kooperationspartner sowie die Nutzung der Kompetenzbündel zu unterstützen⁷⁸⁴. Eine solche Aktivierung bedingt zum einen Fähigkeiten, die das wechselseitige Lernen der Kooperationspartner – als Voraussetzung der Kompetenzbündelung – ermöglichen. Zum anderen erfordert die Realisierung der strategischen Flexibilität die Fähigkeit der Kooperationspartner, die gebündelten Kompetenzen einer Verwendung zuzuführen. In Kapitel 2.4.5 wurden die notwendigen Fähigkeiten in einer ersten Annäherung als die Fähigkeit zu *Lernen* sowie die Fähigkeit zu *Organisieren* bezeichnet. Im Folgenden werden die in virtuellen Unternehmen erforderlichen organisationalen Beziehungsfähigkeiten konkretisiert.

Die für virtuelle Unternehmen relevanten organisationalen Beziehungsfähigkeiten werden insbesondere aus den *charakteristischen Merkmalen* dieser Kooperationsform abgeleitet. Die folgende Analyse wird zeigen, dass die Verwendung der Charakteristika virtueller Unternehmen als Basis der Entwicklung des hier relevanten Konzepts organisationaler Beziehungsfähigkeiten im Hinblick auf die Funktion organisationaler Beziehungsfähigkeiten berechtigt ist. Bei den typischen Eigenschaften virtueller Unternehmen handelt es sich nicht um allgemeingültige Merkmale von Unternehmenskooperationen. Vielmehr unterstützen diese Attribute in erheblichem Maße die Umsetzung der Strategie gerade virtueller Unternehmen. Die Charakteristika virtueller Unternehmen entsprechen dem Ansinnen dieser Kooperationsform, nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch die Bündelung der Kompetenzen der Kooperationspartner zu schaffen oder mit anderen Worten: Sie tragen dem Erfordernis Rechnung, die strategische Flexibilität dieser Unternehmenskooperationen zu realisieren. Die aus den Charakteristika virtueller Unternehmen abgeleiteten organisationalen Beziehungsfähigkeiten üben demzufolge ebenfalls einen maßgeblichen Einfluss auf die genannte Aufgabenstellung aus, der bereits

783 Vgl. die Quellenangaben in Fn. 769.

784 Vgl. Kapitel 2.4.5.

an früherer Stelle skizziert wurde und nun in den entsprechenden Kapiteln zu den einzelnen Fähigkeiten konkretisiert wird.

Das zwecks Kompetenzbündelung durchzuführende Lernen in virtuellen Unternehmen zeigt sich in erster Linie in Form des Instruktionlernens, welches im vorliegenden Kontext wiederholte Interaktionen und damit eine Beziehung zwischen Individuen voraussetzt. Eine Beziehungsfähigkeit, die diesem Gebot des Lernens Rechnung trägt, lässt sich unmittelbar aus den spezifischen Charakteristika virtueller Unternehmen ableiten. Die für virtuelle Unternehmen typische Vertrauenskultur erfordert das Vermögen der Kooperationspartner, sich wechselseitig Vertrauen zu schenken. Im Folgenden wird dieses Vermögen in Anlehnung an HILLIG als *Vertrauensfähigkeit*⁷⁸⁵ bezeichnet⁷⁸⁶. Vertrauensfähigkeit umfasst im Rahmen des Instruktionlernens die *Bereitschaft* der Kooperationspartner, sich gegenseitig zu instruieren, d. h. einander *Wissen zu transferieren*⁷⁸⁷. Die Wirkung der Vertrauensfähigkeit auf das wechselseitige Lernen in virtuellen Unternehmen, insbesondere auf die Realisierung der strategischen Flexibilität, wird in Kapitel 5.4.5 eingehend erörtert.

Ebenso wie die Vertrauensfähigkeit, fördert auch die *Akkulturationsfähigkeit*⁷⁸⁸ die Prozesse des wechselseitigen Lernens, indem sie den zum Instruktionlernen erforderlichen wechselseitigen *Wissenstransfer* der Kooperationspartner unterstützt. Während die Vertrauensfähigkeit die zum Instruktionlernen nötige *Bereitschaft* zum Wissenstransfer steuert, wirkt sich die Akkulturationsfähigkeit positiv auf das *Vermögen* der Kooperationsmitglieder aus, ihr Wissen anderen Kooperationsmitgliedern zu transferieren. Die Notwendigkeit, die Akkulturationsfähigkeit zwecks Förderung des Wissenstransfers zu entwickeln, lässt sich, wie die Vertrauensfähigkeit, aus den Charakteristika virtueller Unternehmen ableiten, und zwar im Falle der Akkulturationsfähigkeit aus dem hohen Kommunikationsbedarf der Kooperationsmitglieder. Neben der Unterstützung des Wissenstransfers kommt der Akkulturationsfähigkeit allerdings im Rahmen des Instruktionlernens noch eine weitere Funktion zu, die sich nicht via die Charakteristika virtueller Unternehmen erschließt, sondern vielmehr direkt aus der mit der Kompetenzbündelung verbundenen Notwendigkeit des Lernens resultiert. So forciert die Akkulturationsfähigkeit nicht nur die gegenseitige Instruierung der Kooperationspartner, sondern sie fördert gleichfalls die *Lernbereitschaft* und das *Lernvermögen* der Teilnehmer virtueller Unternehmen. Die Wirkung der Kultur auf das wechselseitige Lernen der Kooperationspartner und auf die Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen wird in Kapitel 2.2 detailliert dargestellt.

Mit der Vertrauensfähigkeit und der Akkulturationsfähigkeit wurden zwei Beziehungsfähigkeiten genannt, die das zum Zwecke der Kompetenzbündelung erforderliche wechselseitige Lernen der Kooperationspartner in virtuellen Unternehmen lancieren. Damit sind Vertrauensfähigkeit und Akkulturationsfähigkeit auf einer der *Kompetenznutzung* vorgeordneten Stufe

785 Zur Vertrauensfähigkeit vgl. im Einzelnen Kapitel 5.4.

786 Vgl. HILLIG (1997), S. 200. Den Begriff Vertrauensfähigkeit benutzen darüber hinaus auch OELSnitz/GRAF (2006), S. 102.

787 Vgl. dazu im Einzelnen die Ausführungen zum Einfluss der Vertrauensfähigkeit auf das Lernen in Kapitel 5.4.5. Zum Verhältnis der Begriffe *Fähigkeit* und *Bereitschaft* im Zusammenhang mit dem hier als Vertrauensfähigkeit bezeichneten Konstrukt wird in Kapitel 5.4.2 eingehend Stellung genommen.

788 Zur Akkulturationsfähigkeit vgl. im Einzelnen Kapitel 5.5.

angesiedelt. Demgegenüber kann die *Selbstorganisationsfähigkeit*⁷⁸⁹ der Kooperationssteilnehmer – welche sich analog zur Vertrauensfähigkeit unmittelbar aus den Charakteristika virtueller Unternehmen ableiten lässt – direkt auf der Stufe der Kompetenznutzung lokalisiert werden, denn sie versetzt die Mitglieder dieser Kooperationsform in die Lage, mit Hilfe der gebündelten Kompetenzen einen konkreten Kundenauftrag auszuführen⁷⁹⁰. Inwiefern die Teilnehmer virtueller Unternehmen die Fähigkeit zur Selbstorganisation benötigen, um die Realisierung der strategischen Flexibilität unterstützen zu können, wird in Kapitel 5.6.3 erläutert.

Damit enthält das Konzept organisationaler Beziehungsfähigkeiten, das dieser Arbeit zugrunde gelegt wird, die folgenden drei Elemente:

1. Vertrauensfähigkeit,
2. Akkulturationsfähigkeit und
3. Selbstorganisationsfähigkeit.

Vertrauensfähigkeit, Akkulturationsfähigkeit und Selbstorganisationsfähigkeit stellen jene organisationalen Beziehungsfähigkeiten dar, die für die erfolgreiche zwischenbetriebliche Zusammenarbeit in der spezifischen Kooperationsform *virtueller Unternehmen* als wesentlich angesehen werden. Dabei ist zu beachten, dass die aufgeführten Einzelfähigkeiten ihre Aufgabe in dieser Kooperationsform ausschließlich gemeinsam, d. h. *in der Kombination aller drei Fähigkeiten*, erfüllen. Offenbar sind einzelne Komponenten dieses Verbunds auch für alternative Formen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit von Belang. So mag etwa die Vertrauensfähigkeit in jeder Art der Unternehmenskooperation eine mehr oder weniger große Bedeutung erlangen, die das wechselseitige Lernen der Partner in den Mittelpunkt stellt. Ebenso können auch die Akkulturationsfähigkeit oder die Selbstorganisationsfähigkeit jeweils in alternativen Kooperationsformen als relevant erachtet werden. Maßgeblich für die Bewertung von Vertrauensfähigkeit, Akkulturationsfähigkeit und Selbstorganisationsfähigkeit als jene organisationalen Beziehungsfähigkeiten, die passgenau auf die Erfordernisse virtueller Unternehmen zugeschnitten sind, ist die kombinierte Anwendung dieser drei Fähigkeiten. Nicht eine einzelne oder zwei der genannten Fähigkeiten entspricht bzw. entsprechen den Bedürfnissen der Kooperationspartner virtueller Unternehmen, sondern der Verbund aus allen drei Fähigkeiten erweist sich als spezifische Notwendigkeit für eine erfolgreiche Kooperation in der Form virtueller Unternehmen.

Weiterhin sei darauf hingewiesen, dass offenkundig weitere Fähigkeiten existieren, die als organisationale Beziehungsfähigkeiten eingestuft und für die Zusammenarbeit in virtuellen Un-

789 Zur Selbstorganisationsfähigkeit vgl. im Einzelnen Kapitel 5.6.

790 In der Praxis werden die Phase des wechselseitigen Lernens der Kooperationspartner im Rahmen der Kompetenzbündelung sowie die Phase der Kompetenznutzung häufig ineinander übergehen. Diese Vermischung der einzelnen Phasen ergibt sich schon aus den zeitlichen Restriktionen, die mit der Auftragsbearbeitung verbunden sind und eine Parallelisierung der beiden Phasen empfehlenswert erscheinen lassen. Darüber hinaus stellt die Selbstorganisation, in deren Zuge die Kompetenzen der Kooperationspartner einer Verwendung zugeführt werden, selbst einen Lernprozess dar (vgl. Kapitel 5.6.4), sodass ein gleichzeitiger Ablauf der Phasen des wechselseitigen Lernens im Rahmen der Kompetenzbündelung und der Phase der Kompetenznutzung naheliegend scheint. Wenn hier dennoch eine Trennung zwischen dem wechselseitigen Lernen der Kooperationspartner im Rahmen der Kompetenzbündelung sowie dem Prozess der Kompetenznutzung vorgenommen wird, so geschieht dies, um die Transparenz der Ausführungen zu erhöhen.

ternehmen als notwendig erachtet werden können. Zahlreiche Beispiele für derartige Fähigkeiten finden sich in dem in Kapitel 5.2 präsentierten Literaturüberblick. Wenn in dieser Arbeit die Wahl gerade auf die drei angeführten Fähigkeiten gefallen ist, dann deshalb, weil diesen Fähigkeiten im Kontext virtueller Unternehmen im Vergleich zu alternativen Fähigkeiten ein besonderes Gewicht zukommt. Die herausragende Bedeutung der hier ausgewählten organisationalen Beziehungsfähigkeiten ergibt sich aus dem Umstand, dass diese Fähigkeiten zum größten Teil unmittelbar aus den charakteristischen Merkmalen virtueller Unternehmen abgeleitet und insofern als *konstituierend* angesehen werden können.

Alle drei organisationalen Beziehungsfähigkeiten – Vertrauensfähigkeit, Akkulturationsfähigkeit und Selbstorganisationsfähigkeit – tragen schließlich in ihrer Gesamtheit dazu bei, dass die Mitglieder virtueller Unternehmen im Zuge der Kompetenzbündelung sowie der Nutzung der Kompetenzbündel die strategische Flexibilität dieser Kooperationsform zu realisieren vermögen, um letztendlich die Zielsetzung virtueller Unternehmen, die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, realisieren zu können.

Abb. 16 verdeutlicht die Beziehung der drei organisationalen Beziehungsfähigkeiten zu der in virtuellen Unternehmen durchzuführenden Kompetenzbündelung und Kompetenznutzung.

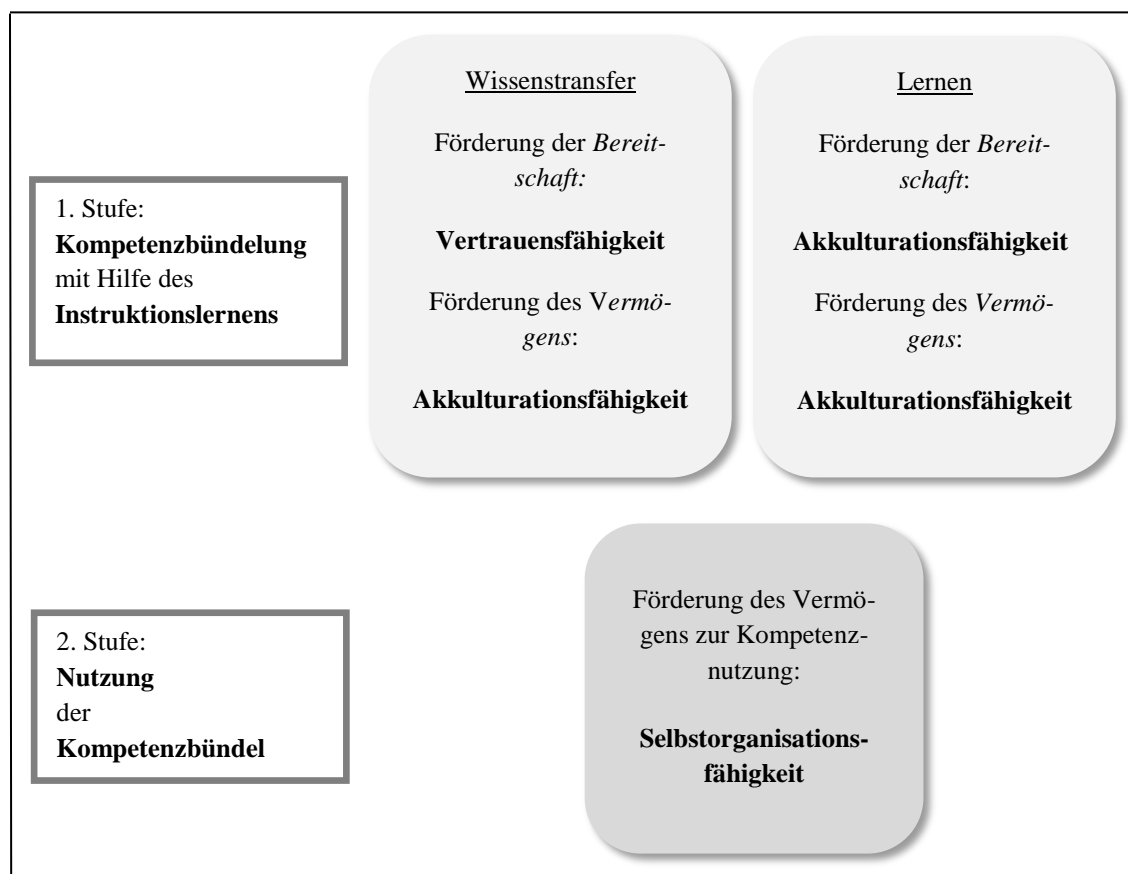


Abb. 16.: Einfluss organisationaler Beziehungsfähigkeiten auf die Bündelung und Nutzung von Kompetenzen⁷⁹¹

791 Quelle: eigene Darstellung.

Die in dieser Arbeit aufgeführten organisationalen Beziehungsfähigkeiten versetzen die Kooperationspartner virtueller Unternehmen in die Lage, ihre Kompetenzen zu bündeln und die entstandenen Kompetenzbündel zu nutzen. Eine solche Bündelung und Nutzung der Kompetenzen stellt den zentralen Gegenstand der Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen dar und bildet letztlich die Voraussetzung für die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und damit für die Realisierung des Kooperationsziels virtueller Unternehmen. Unter Berücksichtigung dieser Beziehungen kann das hier vorgestellte Konzept organisationaler Beziehungsfähigkeiten auch wie folgt charakterisiert werden:

Das in dieser Arbeit entwickelte Konzept organisationaler Beziehungsfähigkeiten, bestehend aus den Komponenten

- Vertrauensfähigkeit,
- Akkulturationsfähigkeit und
- Selbstorganisationsfähigkeit,

stellt jene Kombination von Fähigkeiten dar, mit deren Hilfe die Mitglieder virtueller Unternehmen die strategische Flexibilität der virtuellen Unternehmen realisieren und demzufolge nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen können.

Die Beziehungen zwischen dem hier entwickelten Konzept organisationaler Beziehungsfähigkeiten und dem Vermögen der Teilnehmer virtueller Unternehmen, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen, illustriert Abb. 17.

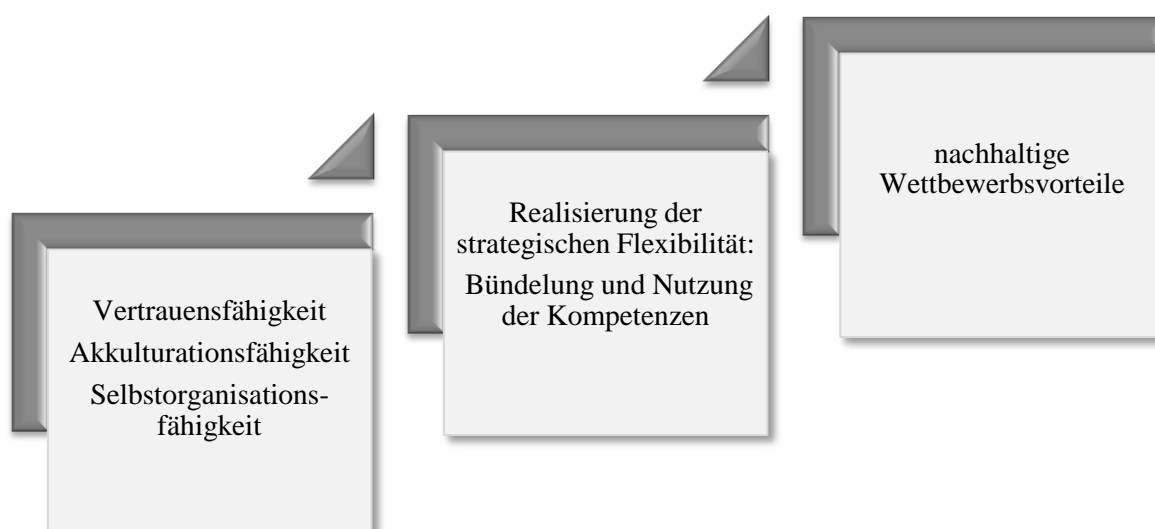


Abb. 17: Wirkung organisationaler Beziehungsfähigkeiten auf die Wettbewerbsposition⁷⁹²

792 Quelle: eigene Darstellung.

5.4 Vertrauensfähigkeit

5.4.1 Einführung in die Thematik der Vertrauensfähigkeit

Ebenso wie die Selbstorganisation bilden vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern ein charakteristisches Merkmal virtueller Unternehmen⁷⁹³. Analog zur Akkulturationsfähigkeit bezieht die Vertrauensfähigkeit als Fähigkeit einer Person, anderen Personen Vertrauen entgegenzubringen, ihre Relevanz für virtuelle Unternehmen aus der im Zentrum dieser Kooperationsform stehenden Kompetenzbündelung und dem damit verbundenen Erfordernis des wechselseitigen Lernens⁷⁹⁴. Vertrauensfähigkeit erweist sich aufgrund ihres Einflusses auf den im Zuge des Instruktionslernens nötigen Wissenstransfer letztlich als notwendig, um die strategische Flexibilität virtueller Unternehmen zu realisieren und dadurch den Kooperationspartnern zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen zu verhelfen. Der Begriff der Vertrauensfähigkeit als *Fähigkeit einer Person, Vertrauen zu verschenken*, bedarf einer kontextbezogenen Konkretisierung, die in den folgenden Kapiteln vorgenommen wird.

5.4.2 Vertrauen und Vertrauensfähigkeit

In der wissenschaftlichen Literatur findet sich eine Vielzahl von Vertrauensdefinitionen⁷⁹⁵. Wenngleich die Begriffsbestimmungen inhaltlich variieren, so enthält doch die überwiegende Zahl der Definitionen zwei Elemente, die als zentral für das Phänomen „Vertrauen“ angesehen werden: positive Erwartung und Risiko⁷⁹⁶.

Der Vertrauensgeber erwartet, dass der Vertrauensempfänger ihm wohlwollend gesonnen ist⁷⁹⁷ und ihm demzufolge nicht absichtlich Schaden zufügen wird, d. h. er hegt eine *positive Erwartung* gegenüber dem Vertrauensempfänger⁷⁹⁸. Die Voraussetzung des wohlwollenden Handelns des Vertrauensempfängers impliziert aber auch das Wissen oder zumindest die Vermutung des Vertrauensgebers, dass der Vertrauensempfänger durchaus imstande wäre, dem ihm vertrauenden Individuum zu schaden⁷⁹⁹, und damit das Wissen des Vertrauensgebers um seine eigene Verletzbarkeit⁸⁰⁰. Da die Erfüllung der Erwartung des Vertrauensgebers mit Unsicherheit behaftet ist⁸⁰¹, umfasst die Entscheidung zu vertrauen stets ein *Risiko*⁸⁰² auf Seiten

793 Vgl. Kapitel 2.2.

794 Ähnlich stellt auch DODGSON (1993), S. 78, fest, dass effektives Lernen ein *Vertrauensklima* erfordere.

795 Zu einem Überblick über verschiedene Vertrauensdefinitionen vgl. FLADNITZER (2006), S. 11-12.

796 Vgl. OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 35, sowie HUMPHREY (2000), S. 216-217. OSTERLOH/WEIBEL führen als drittes Element des Vertrauens das *Handeln* des Vertrauensgebers auf. Vgl. dazu die Ausführungen weiter unten in diesem Kapitel.

797 Vgl. KUMAR (1996), S. 95.

798 Vgl. LEWICKI/MCALLISTER/BIES (1998), S. 439, sowie ROUSSEAU/SITKIN/BURT/CAMERER (1998), S. 395. In ähnlicher Weise benutzen MCEVILY/PERRONE/ZAHEER auch den Begriff „positive assumption“ [MCEVILY/PERRONE/ZAHEER (2003), S. 92].

799 Vgl. ähnlich GILBERT (1999), S. 32.

800 Vgl. ZAND (1972), S. 230, sowie auch MAYER/DAVIS/SCHOORMAN (1995), S. 712.

801 Vgl. STEINHEUSER (2006), S. 72, sowie GAMBETTA (1988), S. 218.

802 In der klassischen Entscheidungstheorie wird der Begriff *Risiko* zumeist als „variation in the distribution of possible outcomes, their likelihoods, and their subjective values“ [MARCH/SHAPIRA (1987), S. 1404] aufgefasst.

des Vertrauensgebers⁸⁰³. Mit seiner Vertrauensgabe nimmt der Vertrauensgeber also bewusst die Möglichkeit in Kauf, durch den Vertrauensempfänger einen Schaden zu erleiden⁸⁰⁴.

Ein Schaden entsteht dem Vertrauensgeber dann, wenn der Vertrauensempfänger zu seinem eigenen Vorteil⁸⁰⁵ und damit zum Nachteil des Vertrauensgebers handelt⁸⁰⁶. Eine solche Vorteilsnahme des Vertrauensempfängers kann mit dem Begriff des *Opportunismus* erfasst werden⁸⁰⁷. Wenn also der Vertrauensgeber davon ausgeht, dass der Vertrauensempfänger auf eine

803 Vgl. SYDOW (2000), S. 35, GILBERT (1999), S. 31, sowie LEWIS/WEIGERT (1985), S. 968. Hinsichtlich des beschriebenen Risikos könnte der Gedanke aufkommen, zwischen verschiedenen Risikograden, etwa in Abhängigkeit von der Person des Vertrauensempfängers sowie der Phase der Beziehung zwischen Vertrauensgeber und Vertrauensempfänger, zu unterscheiden. Zu verschiedenen Phasen einer Vertrauensbeziehung vgl. OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 65-70, sowie auch Kapitel 5.4.6.2 dieser Arbeit. So könnte beispielsweise argumentiert werden, dass das mit dem Vertrauen verbundene Risiko im Fall einer fortgeschrittenen Beziehung und damit eines bekannten Vertrauensempfängers in der Regel geringer ausfallen werde als bei einer dem Vertrauensgeber fremden Person, weil das künftige Verhalten der bekannten Person präziser eingeschätzt werden könne als das einer unbekannt Person. Vgl. dazu die Ausführungen zum sog. *knowledge-based trust* in Kapitel 5.4.6.1. Vertrauenssituationen mögen sich durchaus hinsichtlich des Risikos auf Seiten der Vertrauensgeber unterscheiden. So stellt etwa HUSTED fest, dass „characteristic-based trust leaves the parties more vulnerable to exploitation than does process-based trust“ [HUSTED (1998), S. 241]. Zur Unterscheidung verschiedener Vertrauensarten vgl. Kapitel 5.4.6.1. Das mit dem jeweiligen Vertrauen verbundene Risiko kann demnach als das *Ausmaß der Verletzbarkeit* des Vertrauensgebers aufgefasst werden. So mag dem Vertrauensgeber A lediglich ein finanzieller Verlust drohen, während der Vertrauensgeber B um sein Leben bangen muss. Derartige Risikodifferenzen berühren jedoch *nicht* das Vertrauen selbst. Nach der hier verwendeten Definition umfasst Vertrauen die *Erwartung*, dass der Vertrauensempfänger dem Vertrauensgeber keinen Schaden zufügen wird. Unabhängig von der Höhe des Risikos in einer spezifischen Vertrauenssituation wird demnach der Vertrauensgeber ein Wohlverhalten von dem Vertrauensempfänger erwarten. Ein Individuum kann einem anderen Individuum nicht „ein bisschen“ vertrauen. Entweder ist der potenzielle Vertrauensgeber davon überzeugt, dass er keinen Schaden erleiden wird, oder er erwartet es nicht. Im ersten Fall wird er sein Vertrauen verschenken, im zweiten Fall dagegen nicht. Eine Differenzierung des Vertrauens lässt sich weiterhin hinsichtlich des *Sachgebietes* vornehmen, auf das sich das Vertrauen bezieht. Vgl. HANDY (1996), S. 98.

804 Vgl. MAYER/DAVIS/SCHOORMAN (1995), S. 712.

805 Vgl. HUMPHREY (2000), S. 217.

806 Vgl. RIPPERGER (1998), S. 43.

807 Vgl. SIEBERT (1999), S. 12, und ähnlich auch BARNEY/HANSEN (1994), S. 176. Der genannte Vorteil des Vertrauensempfängers bezieht sich ausdrücklich auf den *Vertrauensgeber*, d. h. als Vorteil im beschriebenen Sinn ist ausschließlich ein Vorteil des Vertrauensempfängers zu verstehen, der einen Nachteil bei dem Vertrauensgeber bewirkt. Außerhalb dieser Konstellation kann der Vertrauensempfänger durchaus einen Vorteil realisieren, nämlich durch die Wahl einer Handlungsmöglichkeit, die seine übrigen Handlungsalternativen in einem bestimmten Kontext hinsichtlich des Nutzens dominiert. Beispielsweise kann der Vertrauensempfänger einen Vorteil erlangen, wenn er im Zuge einer Kooperation mit Person A deren Vertrauen honoriert, statt alternativ auf die Kooperation zu verzichten oder mit Person B zu kooperieren. Vgl. dazu auch PROVAN/SKINNER (1989), S. 204, welche ebenfalls darauf hinweisen, dass Opportunismus im Rahmen von Unternehmenskooperationen die Vorteilsnahme *gegenüber einer anderen Organisation*, d. h. gegenüber einem Kooperationspartner, beinhaltet. Vgl. weiterhin auch WILLIAMSON (1993), S. 458, welcher in dem unverhüllten Streben nach einer Realisierung der eigenen Interessen noch keinen Opportunismus sieht, sondern erst dann von opportunistischem Verhalten spricht, wenn die Vorteilsnahme mit *Arglist* durchgeführt wird.

Vorteilsnahme verzichtet, dann erwartet er, dass der Vertrauensempfänger sich *nicht opportunistisch* verhält⁸⁰⁸.

Die Option des Vertrauensempfängers, dem Vertrauensgeber Schaden zuzufügen, erfordert schließlich die Existenz einer *Interdependenz* zwischen Vertrauensgeber und Vertrauensempfänger⁸⁰⁹. Diese Interdependenz umfasst jedoch *nicht* die Möglichkeit des Vertrauensgebers, den Vertrauensempfänger durch die Ausübung von Macht zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Vertrauen ist durch die *Abwesenheit von Macht* auf Seiten des Vertrauensgebers gekennzeichnet⁸¹⁰. Das bedeutet, dass die Vertrauensgabe die Machtausübung auf den Vertrauensempfänger sowohl durch den Vertrauensgeber selbst als auch durch eine den Vertrauensgeber vertretende dritte Person ausschließt⁸¹¹. Der Vertrauensempfänger kann frei darüber befinden, ob er sich dem Vertrauensgeber gegenüber opportunistisch verhalten möchte oder nicht. Ebenso obliegt es aber auch dem freien Entschluss des Vertrauensgebers, ob er einer Person sein Vertrauen schenkt oder nicht⁸¹². Die *Freiheit* der Entscheidung des Vertrauensgebers stellt demzufolge ein weiteres konstituierendes Merkmal – neben Risiko und positiver Erwartung – von Vertrauen dar⁸¹³.

Vertrauen ist nicht als bloßes Attribut eines Individuums zu verstehen, wie etwa blondes Haar oder eine Vorliebe für gutes Essen. Wenn der Vertrauensgeber, wie beschrieben, mit seinem Vertrauen eine Schädigung durch den Vertrauensempfänger risikiert, dann ist eine Aktivität

808 Vgl. VOGT (1997), S. 133, sowie auch THUY/QUANG (2005), S. 391. Entsprechend der Erwartungshaltung des Vertrauensgebers definiert JOHN opportunistisches Verhalten als “the [...] violation of implicit or explicit promises about one’s [...] required [...] behavior“ [JOHN (1984), S. 279].

809 Vgl. LANE (2000), S. 3, sowie ROUSSEAU/SITKIN/BURT/CAMERER (1998), S. 395.

810 Dagegen verfügt der Vertrauensempfänger durchaus über Macht gegenüber dem Vertrauensgeber, welche aus der Abhängigkeitsbeziehung des Vertrauensgebers zu dem Vertrauensempfänger resultiert. Vgl. MCKNIGHT/CHERVANY (1996), S. 28. Zum komplementären Verhältnis von Macht und Abhängigkeit vgl. GEBERT (1995), S. 67.

811 Dementsprechend heben MAYER/DAVIS/SCHOORMAN hervor, dass der Vertrauensempfänger „will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the [trustor’s; S. H.] ability to monitor or control that other party [= the trustee; S. H.]“ [MAYER/DAVIS/SCHOORMAN (1995), S. 712]. Im Gegensatz zum Vertrauensgeber verfügt der Vertrauensempfänger durchaus über Macht, denn er hat die Option, den Vertrauensgeber zu schädigen und damit eine Handlung durchzuführen, die nicht dem Interesse des Vertrauensgebers entspricht [vgl. dazu auch die Ausführungen zur Macht eines Opportunisten bei PROVAN/SKINNER (1989), S. 204]. Damit obliegt dem Vertrauensempfänger die Möglichkeit, eine Handlung gegen den Willen des Vertrauensgebers auszuführen, also Macht auszuüben. Das Verständnis von Macht, das dieser Arbeit zugrundeliegt, folgt der Machtdefinition von MAX WEBER. WEBER definiert Macht wie folgt: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ [WEBER (2008), S. 38]. Vgl. dazu auch die Anmerkungen zu unterschiedlichen Risikograden an früherer Stelle dieses Kapitels.

812 RIPPERGER verweist in diesem Kontext auf die Freiwilligkeit der Handlungen sowohl des Vertrauensgebers als auch des Vertrauensempfängers: „Freiwilligkeit setzt hier [= im Hinblick auf eine Vertrauensgabe und die anschließende Reaktion des Vertrauensempfängers; S. H.] die freie Wahl von Handlungsalternativen auf beiden Seiten voraus: Der Vertrauensgeber muss frei wählen können zwischen einer Strategie des Vertrauens oder des Mißtrauens, der Vertrauensempfänger muß frei entscheiden können zwischen der Strategie ‚Vertrauen honorieren‘ oder ‚Vertrauen enttäuschen‘“ [RIPPERGER (1998), S. 45; Anführungszeichen im Original]. Vgl. dazu auch die Ausführungen zur Reziprozität von Vertrauensbeziehungen in Kapitel 5.4.4.

813 Vgl. RIPPERGER (1998), S. 167.

seitens des Vertrauensgebers erforderlich⁸¹⁴ – ein sog. „risk-taking act“⁸¹⁵ –, die ein entsprechendes Verhalten des Vertrauensempfängers auslöst, d. h. die den Vertrauensempfänger in die Lage versetzt, eine Wahl zwischen wohlwollendem und opportunistischem Verhalten treffen zu müssen⁸¹⁶. Um eine solche *Vertrauenshandlung* durchzuführen, benötigt der Vertrauensgeber allerdings eine entsprechende Bereitwilligkeit, die sog. *Vertrauensintention*⁸¹⁷. Mit Betonung der Dependenz, in die sich ein Vertrauensgeber begibt, definieren MCKNIGHT/CHERVANY diese Handlungsbereitschaft als „the extent to which one party is willing to depend to the other party in a given situation“⁸¹⁸. Vertrauen setzt sich folglich aus der Vertrauensintention sowie aus der Vertrauenshandlung eines Individuums zusammen⁸¹⁹. Die Vertrauensintention bildet das Vertrauenspotenzial einer Person ab, mit der Vertrauenshandlung wird das Vertrauenspotenzial genutzt, d. h. die Bereitwilligkeit zu vertrauen in die Tat umgesetzt.

Vertrauen erweist sich schließlich in der Regel als *situationsspezifisch*⁸²⁰. Das bedeutet, dass der Vertrauensgeber dem Vertrauensempfänger nicht in jeder Hinsicht vertraut, sondern sein Vertrauen auf bestimmte Bereiche beschränkt⁸²¹.

Unter den zuvor erläuterten Aspekten wird Vertrauen in dieser Arbeit wie folgt definiert:

814 Vgl. ähnlich MAYER/DAVIS/SCHOORMAN (1995), S. 724. Eine entsprechende Handlung verbinden ebenfalls PETERS (2008), S. 77, OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 35, STEINHEUSER (2006), S. 72, INKPEN/CURRALL (2004), S. 588, CURRAL/INKPEN (2002), S. 484, MOORMAN/ZALTMAN/DESHPANDE (1992), S. 315, sowie LEWIS/WEIGERT (1985), S. 971, mit dem Begriff des Vertrauens. Auch DONEY/CANNON/MULLEN betonen, dass „expectations of a target’s trustworthiness drive a trustor’s behavior, and both are necessary for trust to be present“ [DONEY/CANNON/MULLEN (1998), S. 604]. Demgegenüber wird in der wissenschaftlichen Diskussion teilweise auch eine Vertrauensauffassung vertreten, die eine Handlung nicht notwendigerweise als Teil des Vertrauens sieht, sondern Vertrauen als bloße Erwartung oder Bereitschaft auffasst. Zu den Vertretern dieses Vertrauensverständnisses gehören JONG/DIRKS (2012), S. 392, FINK/HATAK/SCHULTE/KRAUS (2011), S. 693-694, KIM/DIRKS/COOPER (2009), S. 402, WU (2008), S.130, CAVUSGIL/DELIGONUL/ZHANG (2004), S. 10, DYER/CHU (2003), S. 58, HAGEN/CHOE (1998), S. 589-590, ROUSSEAU/SITKIN/BURT/CAMERER (1998), S. 395, TSANG (1997), S. 220, sowie ROBINSON (1996), S. 576. Letztlich dürfte aber kein Zweifel daran bestehen, dass Vertrauen, selbst wenn darunter ausschließlich eine Erwartung verstanden wird, bei gegebenem Anlass (vgl. dazu die Ausführungen zum Impuls der Vertrauensschenkung in Kapitel 5.4.6.1) zu einem entsprechenden Verhalten gegenüber dem Vertrauensempfänger führt, d. h. eine *Handlung* nach sich zieht, die dem Vertrauen in seiner Eigenschaft als Erwartung Ausdruck verleiht. MCEVILY/PERRONE/ZAHEER bezeichnen derartige Handlungen als „behavioral manifestations of trust“ [MCEVILY/PERRONE/ZAHEER (2003), S. 93]. Ob eine solche Vertrauenshandlung, wie in der vorliegenden Arbeit, als *Teil* des Vertrauens oder, wie in abweichenden Meinungen, als *Folge* des Vertrauens aufgefasst wird, ist somit im Grunde unerheblich. Im Rahmen der beiden Standpunkte werden lediglich verschiedene „Etikettierungen“ für denselben Sachverhalt verwendet.

815 MCEVILY/PERRONE/ZAHEER (2003), S. 93.

816 Vgl. ähnlich LUHMANN (1988), S. 100. Zur *Motivation*, eine solche Handlung auszuführen, vgl. Kapitel 5.4.6.1.

817 Vgl. FLADNITZER (2006), S. 54.

818 MCKNIGHT/CHERVANY (1996), S. 27.

819 Ähnlich ordnen MCKNIGHT/CHERVANY (1996), S. 31, die Vertrauenshandlung (*Trusting Behavior*) ein.

820 Vgl. MCKNIGHT/CHERVANY (1996), S. 30.

821 MCKNIGHT/CHERVANY (1996), S. 30, führen als plakatives Beispiel für den situationsspezifischen Charakter des Vertrauens das typische Vertrauensverhalten von Patienten auf. Ein Patient, so argumentieren die Verfasser, vertraue seinem Arzt im Hinblick auf die Diagnose und Behandlung von Krankheiten. Jedoch würde der Patient dem Arzt nicht in Bezug auf die Steuerung eines Linienflugzeuges vertrauen. SYDOW bezeichnet Vertrauen, das sich auf ein bestimmtes Gebiet bezieht, als „specific trust“ [SYDOW (2000), S. 35].

Vertrauen liegt vor, wenn ein Individuum – der Vertrauensgeber – die Erwartung hegt, dass eine andere Person – der Vertrauensempfänger – sich in einer bestimmten Situation nicht opportunistisch verhalten wird, demzufolge die *Bereitwilligkeit* aufweist, in dieser Situation gegenüber der anderen Person eine riskante Handlung durchzuführen (Vertrauensintention), *und* diese *Handlung* bei Eintritt der bezeichneten Situation freiwillig ausführt (Vertrauenshandlung).

Das mit der Vertrauenshandlung verbundene Risiko resultiert aus dem Umstand, dass der Vertrauensgeber gegenüber dem Vertrauensempfänger keine Machtposition bekleidet und daher mit seiner Vertrauenshandlung die Gefahr in Kauf nimmt, dass sich seine positive Erwartung nicht erfüllt.

Vertrauen wird in Situationen aufgebracht, die durch *begrenztes Wissen* über den Vertrauensempfänger charakterisiert sind⁸²². Der Vertrauensgeber weiß nicht, welches Verhalten der Vertrauensempfänger künftig an den Tag legen wird. Somit geht er davon aus, dass sich der Vertrauensempfänger entsprechend der positiven Einschätzung des Vertrauensgebers verhalten wird, d. h. er vertraut ihm. Würde der Vertrauensgeber über vollständiges Wissen bezüglich des künftigen Verhaltens des Vertrauensempfängers verfügen, so bräuchte er ihm kein Vertrauen zu schenken⁸²³. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang der Umstand, dass der Vertrauensgeber keine Macht über den Vertrauensempfänger besitzt und infolgedessen das künftige Verhalten des Vertrauensempfängers *nicht beeinflussen* kann. Vertrauen und Macht auf Seiten des Vertrauensgebers sind unvereinbar⁸²⁴.

Die vorangegangenen Überlegungen zur Struktur des Vertrauens als einer Kombination aus Vertrauensintention und Vertrauenshandlung führen zum Begriff der *Vertrauensfähigkeit*. In der Einführung zum Thema Vertrauensfähigkeit wurde Vertrauensfähigkeit in einer ersten Annäherung als die Fähigkeit eines Individuums definiert, Vertrauen zu verschenken. Wie an früherer Stelle ausgeführt, spiegelt die Fähigkeit eines Individuums sein Vermögen wider, bestimmte Handlungen auszuführen⁸²⁵. Das Individuum verfügt also über die *Möglichkeit*, die betreffende Handlung auszuführen. Fähigkeiten weisen demnach einen *Potenzialcharakter* auf. Dieses Charakteristikum weist unmittelbar auf den Inhalt des in dieser Arbeit verwendeten Begriffs Vertrauensfähigkeit hin. Vertrauensfähigkeit in dem hier zugrundegelegten Verständnis umfasst das Potenzial eines Individuums, Vertrauen zu verschenken, und entspricht damit der zuvor erläuterten *Vertrauensintention*. Demnach kann *Vertrauensfähigkeit als die Bereitwilligkeit eines Individuums* aufgefasst werden, *sein Vertrauen zu verschenken*.

822 Vgl. LANE (2000), S. 15.

823 Vgl. LEWIS/WEIGERT (1985), S. 970, sowie ähnlich auch CHILD (2000), S. 244. SYDOW konstatiert dementsprechend, dass „*Trust* [...] begins where knowledge ends“ [SYDOW (2000), S. 35; Kursivschrift im Original].

824 HARDY/PHILLIPS/LAWRENCE bezeichnen eine Konstellation, in welcher der Anschein von Vertrauen erweckt, tatsächlich aber Macht eingesetzt wird, als „*façade of ‘trust’*“ [HARDY/PHILLIPS/LAWRENCE (2000), S. 65; Anführungszeichen im Original].

825 Vgl. Kapitel 4.2.1.

Unter Berücksichtigung der vorangegangenen Ausführungen zum Wesen des Vertrauens und insbesondere der Definition des Vertrauens wird Vertrauensfähigkeit in dieser Arbeit wie folgt definiert:

Vertrauensfähigkeit liegt vor, wenn ein Individuum – der potenzielle Vertrauensgeber – die Erwartung hegt, dass eine andere Person – der potenzielle Vertrauensempfänger – sich in einer bestimmten Situation nicht opportunistisch verhalten wird, und demzufolge die *Bereitwilligkeit* aufweist, in dieser Situation gegenüber der anderen Person eine riskante Handlung durchzuführen.

Die hier vorgenommene inhaltliche Bestimmung des Begriffs Vertrauensfähigkeit bietet zwei Ansatzpunkte zur Diskussion. Erstens fällt bei näherer Betrachtung auf, dass die an früherer Stelle präsentierte Definition der Bezeichnung *Fähigkeit*, abgesehen von dem angeführten Potenzialcharakter, nicht mit dem hier verwendeten Terminus *Bereitwilligkeit* vereinbar scheint. Auf diesen Konflikt geht Kapitel 5.4.6.5.1 näher ein. Zweitens stellt sich die Frage, aus welchem Grund Vertrauensfähigkeit im vorliegenden Kontext lediglich auf die *Vertrauensintention* bezogen wird und nicht ebenfalls die *Vertrauenshandlung* umfasst, zumal, wie die folgenden Ausführungen zeigen werden, virtuelle Unternehmen auf Vertrauen und somit auch auf die Durchführung von Vertrauenshandlungen angewiesen sind. Diese Fragestellung wird in Kapitel 5.4.6.1 eingehend erörtert.

In der einschlägigen Literatur wird zumeist keine Abgrenzung zwischen Vertrauensintention und Vertrauenshandlung vorgenommen, sondern vereinfachend von Vertrauen gesprochen. Da sich Vertrauen gemäß dem hier vertretenen Verständnis aus der Vertrauensintention – hier als Vertrauensfähigkeit bezeichnet – und der Vertrauenshandlung zusammensetzt, wird im Folgenden davon ausgegangen, dass in den als Vertrauen bezeichneten Konstrukten die Vertrauensfähigkeit jeweils enthalten ist. Insofern wird der Begriff Vertrauen an jenen Textstellen übernommen, die sich auf Aussagen der einschlägigen Literatur beziehen. Eine Differenzierung zwischen Vertrauensintention und Vertrauenshandlung oder zwischen Vertrauen und Vertrauensfähigkeit erfolgt lediglich dann, wenn die Präzision der Darstellung eine solche Unterscheidung gebietet.

5.4.3 Personenvertrauen und Systemvertrauen

Bislang wurden die Begriffe „Vertrauensgeber“ und „Vertrauensempfänger“ ausschließlich in der personenbezogenen Ausprägung benutzt, ohne auf weitere mögliche Inhalte dieser Bezeichnungen einzugehen. Die begriffliche Präzisierung der genannten Termini ist Gegenstand des vorliegenden Kapitels.

Zunächst kann es sich, wie bislang angenommen, bei dem Vertrauensgeber und dem Vertrauensempfänger jeweils um ein bestimmtes Individuum handeln. Sofern „one person trusts

another specific person⁸²⁶, kann *Personenvertrauen* konstatiert werden⁸²⁷. Ein relativ eng gefasstes Verständnis von dem Vertrauen zwischen Personen vertritt GIDDENS. Personenvertrauen liegt laut GIDDENS dann vor, wenn die Vertrauensbildung auf die *Präsenz* des Vertrauensempfängers angewiesen ist⁸²⁸. Dieser Auffassung könnte entgegengehalten werden, dass zwar die Vertrauensentwicklung zwischen einzelnen Personen durch persönliche Kontakte *unterstützt* werde, weil derartige Gespräche – im Gegensatz etwa zu Telefonaten – den Kommunikationspartnern ein vollständiges Bild der jeweils anderen Person einschließlich ihrer Mimik und Gestik vermitteln⁸²⁹, die Bildung von Vertrauen zwischen Personen jedoch *nicht zwangsläufig* die physische Anwesenheit dieser Personen erfordere. Hintergrund einer solchen Einstellung könnte die Ansicht sein, dass der Einsatz bestimmter Informations- und Kommunikationstechnologien, wie etwa electronic mails oder Videokonferenzen⁸³⁰, die Vertrauensbildung auch zwischen geographisch verteilten Personen ermögliche⁸³¹. Eine nähere Betrachtung zeigt jedoch, dass selbst eine Videokonferenz als dasjenige Instrument, das am weitestgehenden die Präsenz eines Menschen nachbildet⁸³², kein vollständiges Surrogat der körperlichen Anwesenheit einer Person darstellt⁸³³. Zwar vermittelt eine solche Konferenz die Gestalt und die Körpersprache eines Menschen ebenso wie seine Stimme. Allerdings können einzelne Aspekte, wie etwa die Bewegungen dieses Menschen, bei der Übertragung verfremdet werden. Darüber hinaus fehlen manche Elemente, die das Bild eines Menschen vervollständigen, wie etwa sein Geruch⁸³⁴. Somit bietet nicht einmal eine Video-Konferenz einen kompletten Ersatz für die Gegenwart eines Menschen⁸³⁵. NOHRIA/ECCLLES stellen dazu fest, dass „face-to-face captures the entire bandwidth of human interaction. It covers all the senses – sight, hear-

826 MCKNIGHT/CHERVANY (1996), S. 8.

827 Vgl. FLADNITZER (2006), S. 45, sowie LOOSE/SYDOW (1994), S. 179, welche die Bezeichnung *personales Vertrauen* wählen. Dieser Begriffswahl folgt auch GILBERT (2006), S. 121.

828 Vgl. GIDDENS (1996), S. 144. Beziehungen, die aufgrund von Personenvertrauen entstehen, bezeichnet GIDDENS demzufolge als „gesichtsabhängige Bindungen“ [GIDDENS (1996), S. 112]. Eine ähnliche Auffassung wie GIDDENS vertritt offenbar auch HANDY, wenn er feststellt: „Trust needs touch“ [HANDY (1995), S. 46].

829 JONES/BOWIE (1998), S. 277, verweisen in diesem Kontext zusammenfassend auf die *Körpersprache* von Individuen, die vorwiegend im Rahmen persönlicher Kontakte deutlich werde.

830 Vgl. ANDRES (2002), S. 39.

831 Zu einer ähnlichen Einschätzung gelangen auch OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 209. WALTHER (1995), S. 197, kommt im Zuge seiner empirischen Untersuchung ebenfalls zu dem Resultat, dass die Vertrauensbildung zwischen Individuen *nicht* von der Wahl des Kommunikationsmittels beeinflusst wird.

832 ANDRES bezeichnet derartige Instrumente wegen der Reichhaltigkeit der von ihnen übertragenen Informationen als „rich media“ [ANDRES (2002), S. 41; Anführungszeichen im Original].

833 Ähnlich verweisen auch JONES/BOWIE (1998), S. 280, darauf, dass internetbasierte Beziehungen überwiegend nicht als ausreichende Basis für die Entwicklung von Vertrauen angesehen werden.

834 MEYER/TOMASCHEK/MÜLLER sprechen in diesem Zusammenhang von einer „Verarmung“ der Kommunikation“ [MEYER/TOMASCHEK/MÜLLER (2011), S. 240; Anführungszeichen im Original]. Ein Vergleich verschiedener Kommunikationsformen hinsichtlich des persönlichen Charakters der Kommunikationsform, der optischen Wahrnehmbarkeit des Kommunikationspartners u. ä. findet sich bei OLSON/OLSON (2000), S. 39.

835 JÄRISCH/PREISSLER/ROEHL (2001), S. 111, sowie SARBAUGH/THOMPSON/FELDMAN (1998), S. 696-697, vertreten ebenfalls die Meinung, dass elektronische Medien im Hinblick auf die Vertrauensbildung eine Face-to-Face-Kommunikation nicht vollkommen ersetzen können. Dementsprechend kommen CHARKI/JOSSERAND (2008), S. 185-189, in ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass die Einführung elektronischer Medien das Vertrauen zwischen den Kommunikationspartnern vermindern kann.

ing, smell, taste, and touch – that provide the equipment through which individuals receive information. Not only does face-to-face interaction capture the full bandwidth of physical sense, it also captures the full range of psychoemotional reactions – such as discomfort, ease, attraction, and so on – that are so important to human interaction. No other communication medium has such a total bandwidth”⁸³⁶. In der Folge wird hier die Auffassung vertreten, dass eine Face-to-Face-Kommunikation hinsichtlich des Aufbaus von Vertrauensbeziehungen zwischen einzelnen Personen der unpersönlichen Kommunikation überlegen ist⁸³⁷. Somit wird in dieser Arbeit der Ansicht GIDDENS‘ gefolgt, nach der die Bildung von Personenvertrauen die Präsenz des Vertrauensempfängers erfordert.

Hinter einem Vertrauensgeber und einem Vertrauensempfänger verbergen sich aber nicht grundsätzlich einzelne Personen. Vielmehr besteht auch die Möglichkeit, dass *Objekte* in die Entwicklung einer Vertrauensbeziehung involviert sind. Der objektbezogene Charakter einiger Vertrauensbeziehungen führt zum Begriff des *Systemvertrauens*⁸³⁸. Beim Systemvertrauen wird Vertrauen nicht mehr allein in einzelne Personen gesetzt, sondern das Vertrauen erstreckt sich auf ein komplettes System⁸³⁹. Der Vertrauensgeber ist in diesem Fall eine Person, wogegen es sich bei dem Vertrauensempfänger um ein System handelt⁸⁴⁰. Allerdings ist anzumerken, dass sich soziale Systeme, wie die hier betrachteten virtuellen Unternehmen, aus Personen zusammensetzen⁸⁴¹, sodass sich auch Systemvertrauen letztlich auf Personen richtet. Der entscheidende Unterschied zu der als Personenvertrauen definierten Vertrauensart ist jedoch darin zu sehen, dass Systemvertrauen „eine intersubjektiv geteilte Form des Vertrauens [darstellt, S. H.], die unabhängig von einzelnen Individuen besteht und den gesamten Kontext eines Unternehmensnetzwerks adressiert.“⁸⁴² Systemvertrauen erfasst also, anders als das Personenvertrauen, nicht nur einzelne Netzwerkmitglieder, sondern *sämtliche* an dem Netzwerk beteiligten Personen. Jedes Netzwerkmitglied vertraut dem System Unternehmensnetzwerk, d. h. sämtlichen anderen Netzwerkmitgliedern⁸⁴³. Damit vertrauen sich alle Netzwerkmitglieder gegenseitig.

Abb. 18 stellt die Charakteristika von Personenvertrauen und Systemvertrauen im Überblick dar.

836 NOHRIA/ECCLES (1998), S. 293.

837 Dieser Einschätzung folgen JÄRISCH/PREISSLER/ROEHL (2001), S. 111. KÖSZEGI (2001), S. 64-65, stützt diese These zumindest unter kurzfristigen Aspekten.

838 Vgl. GIDDENS (1996), S. 107, sowie LOOSE/SYDOW (1994), S. 179.

839 Vgl. GIDDENS (1996), S. 107. GIDDENS bezeichnet die Beziehungen, die aus der Entwicklung von Systemvertrauen resultieren, demzufolge als „gesichtsunabhängige Bindungen“ [GIDDENS (1996), S. 107; Hervorhebung durch die Verfasserin].

840 Vgl. FLADNITZER (2006), S. 52, welche erläutert, dass im Falle des Systemvertrauens das System das direkte Vertrauensobjekt darstellt.

841 Vgl. dazu auch GIDDENS (1996), S. 109, der hervorhebt, dass Systeme von *Menschen* betrieben würden.

842 GILBERT (2006), S. 123.

843 Neben der hier beschriebenen Form des Systemvertrauens, welche das Vertrauen zwischen den Angehörigen eines Systems erfasst, kann Systemvertrauen auch als Vertrauen einer systemexternen Person in ein System sowie als Vertrauen eines Systems in systemexterne Personen aufgefasst werden. Vgl. LOOSE/SYDOW (1994), S. 179.

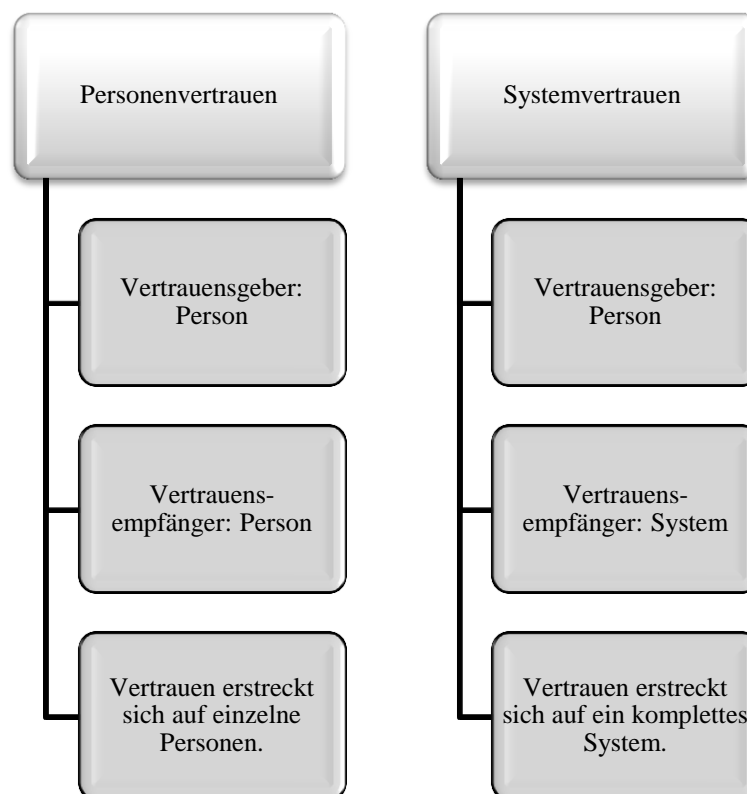


Abb. 18: Personenvertrauen und Systemvertrauen⁸⁴⁴

5.4.4 Vertrauensbeziehungen in Unternehmensnetzwerken

Das mit der Definition in Kapitel 5.4.2 beschriebene Vertrauen umfasst eine singuläre Vertrauensschenkung und beschränkt sich weitestgehend darauf, die Haltung des Vertrauensgebers zu betrachten. Unternehmenskooperationen, wie die hier untersuchten virtuellen Unternehmen, erstrecken sich jedoch über zahlreiche *Interaktionen* der Kooperationspartner. Sofern, wie in der vorliegenden Arbeit, Vertrauen als Grundlage dieser Interaktionen angesehen wird, erfordert die Zusammenarbeit in Unternehmenskooperationen damit *wiederholte und gegenseitige* Vertrauensschenkungen, d. h. wechselseitiges Vertrauen oder *Vertrauensbeziehungen*⁸⁴⁵. Die Analyse der Entwicklung derartiger Vertrauensbeziehungen gebietet eine Erweiterung der bisher vornehmlich auf den Vertrauensgeber ausgerichteten Betrachtungen um das Verhalten des Vertrauensempfängers⁸⁴⁶.

844 Quelle: eigene Darstellung.

845 In der einschlägigen Literatur wird zumeist nicht von wechselseitigem Vertrauen oder Vertrauensbeziehungen, sondern vereinfachend von *Vertrauen* in Netzwerken gesprochen. Sofern sich keine einschränkenden Hinweise finden, ist der Begriff Vertrauen – etwa in der Bezeichnung Systemvertrauen – im Folgenden als Synonym für *Vertrauensbeziehungen* aufzufassen.

846 Dieses Erfordernis unterstreichen BECERRA/GUPTA mit ihrer Aussage, dass „[a] statement about trust [...] always concerns at least two parties“ [BECERRA/GUPTA (2003), S. 33]. Dieser Ansicht entsprechend, stellen LEWIS/WEIGERT fest, dass “trust must be conceived as a property of *collective* units (ongoing dyads, groups, and collectivities), not of isolated individuals. Being a collective attribute, trust is applicable to the

Die im Rahmen von Vertrauensbeziehungen nötige *Wiederholung* einer Vertrauensschenkung durch den Vertrauensgeber stellt keinen gänzlich unabhängigen Vorgang dar, sondern ist eine *Funktion* jenes Verhaltens, das der Vertrauensempfänger im Anschluss an den vorangegangenen Vertrauenserhalt an den Tag legt. Bringt eine Person erstmals Vertrauen auf⁸⁴⁷ – ergreift sie also die *Vertrauensinitiative* –, so muss der Vertrauensempfänger bestimmte Anforderungen erfüllen, wenn der Vertrauensgeber weitere Vertrauensschenkungen in Betracht ziehen soll. Zunächst muss der Vertrauensempfänger das ihm angebotene Vertrauen *annehmen*⁸⁴⁸. Weiterhin hat der Vertrauensempfänger auf die Vertrauensschenkung in einer bestimmten Weise zu reagieren, um den Vertrauensgeber nicht zu enttäuschen⁸⁴⁹, nämlich in der Weise, die der positiven Erwartung des Vertrauensgebers entspricht. Der Vertrauensempfänger muss „sich des geschenkten Vertrauens ‚als würdig‘“⁸⁵⁰ erweisen, oder mit anderen Worten: Er muss sich *vertrauenswürdig zeigen*⁸⁵¹. Indem er das in ihn gesetzte Vertrauen nicht missbraucht, sich also nicht opportunistisch verhält, drückt der Vertrauensempfänger seine Wertschätzung für das erhaltene Vertrauen aus, d. h. er *honoriert* das ihm geschenkte Vertrauen⁸⁵². Mit der Vertrauenshonorierung ist zunächst die Erwartung des Vertrauensgebers erfüllt und damit der Weg für weitere Vertrauensschenkungen geebnet⁸⁵³.

relations among people rather than to their psychological states taken individually” [LEWIS/WEIGERT (1985), S. 968; Kursivschrift im Original]. Auch YAKOVLEVA/REILLY/WERKO betonen, dass es sich bei Vertrauen um ein „dyadic phenomenon“ [YAKOVLEVA/REILLY/WERKO (2010), S. 79] handele.

847 Die erstmalige Aufbringung von Vertrauen wird auch als *Vorleistung* oder *Vertrauensvorschuss* bezeichnet. Vgl. GÖBEL/ORTMANN/WEBER (2007), S. 183.

848 Vgl. implizit auch RIPPERGER (1998), S. 158. Allerdings ist diese Entscheidungsfreiheit in der Praxis nicht immer gegeben. So wird ein Vertrauensempfänger beispielsweise dann keinen Einfluss auf die Annahme des in ihn gesetzten Vertrauens ausüben können, wenn der Vertrauensgeber dem Vertrauensempfänger ohne Ankündigung in mündlicher Form Informationen übermittelt, die letzterer zum Schaden des Vertrauensgebers verwenden könnte und deren Weitergabe demzufolge den Charakter einer Vertrauensschenkung aufweist. Relevanz entfaltet die Freiheit des Vertrauensempfängers hinsichtlich der Annahme von Vertrauen vorwiegend auf der Ebene von *Ressourcentransfers*, die Ausdruck von Vertrauen sind. Vgl. dazu Kapitel 5.4.5.

849 Vgl. GILBERT (2006), S. 124.

850 RIPPERGER (1998), S. 43; Anführungszeichen im Original.

851 Dazu stellen MCEVILY/PERRONE/ZAHEER fest: “Trustworthiness implies being worthy of having trust placed in one“ [MCEVILY/PERRONE/ZAHEER (2003), S. 93].

852 Dieser Vorgang kann auch als *Vertrauensbestätigung* bezeichnet werden, weil er dem Vertrauensgeber zeigt, dass sein Vertrauen in den Vertrauensempfänger berechtigt war.

853 Vgl. ähnlich BLAU (1964), S. 94. Hinsichtlich der erwiesenen Vertrauenswürdigkeit und ihrer Beziehung zu weiteren Vertrauensschenkungen sind einige weiterführende Anmerkungen vonnöten. Zunächst ist festzustellen, dass der Vertrauensgeber dem Vertrauensempfänger bereits Vertrauenswürdigkeit [zum Begriff der Vertrauenswürdigkeit vgl. im Einzelnen Kapitel 5.4.6.1] zuschreibt, wenn er ihm erstmalig Vertrauen entgegenbringt. Diese dem Vertrauensempfänger zugeordnete Vertrauenswürdigkeit stellt jedoch nicht zwangsläufig eine tatsächlich vorhandene Eigenschaft des Vertrauensempfängers dar, sondern beruht ausschließlich auf der Bewertung des Vertrauensgebers. Vgl. FLADNITZER (2006), S. 45. Erst im Anschluss an das erbrachte Vertrauen zeigt sich, ob die Beurteilung des Vertrauensgebers begründet war, d. h., ob sich der Vertrauensempfänger in der Tat als vertrauenswürdig erweist. Unter diesem Aspekt können die positiven Erwartungen des Vertrauensgebers, da sie seine noch nicht bestätigte Einschätzung des Vertrauensempfängers widerspiegeln, als „tentative beliefs“ [STARBUCK (1982), S. 11] bezeichnet werden. Kann der Vertrauensempfänger seine Vertrauenswürdigkeit nicht nachweisen, so wird der Vertrauensgeber häufig die Entwicklung der Beziehung abbrechen [vgl. WURCHE (1994), S. 156], denn „after trust is violated [...]“

Vertrauensbeziehungen stellen sich als eine Folge *wechselseitiger* Vertrauensschenkungen dar. Das bedeutet, dass der Vertrauensempfänger im Anschluss an eine erhaltene Vertrauensschenkungen selbst eine Vertrauensschenkungen in Richtung des Vertrauensgebers durchzuführen hätte, sofern Ersterer an dem Aufbau einer Vertrauensbeziehung interessiert wäre⁸⁵⁴. Dies wirft die Frage nach dem Verhältnis der bereits erwähnten Vertrauenshonorierung zu der erforderlichen Vertrauensschenkungen des Vertrauensempfängers, d. h. der Vertrauserwiderung, auf. Sofern sich Vertrauenshonorierung und Vertrauserwiderung als identisch darstellten, wäre mit der Vertrauenshonorierung die Bedingung der Wechselseitigkeit der Vertrauensschenkungen erfüllt. Um zu einer Antwort auf die beschriebene Fragestellung zu gelangen, ist es nötig, den *Gegenstand* von Vertrauensschenkungen und Vertrauenshonorierungen zu betrachten.

Eine Person, die eine Vertrauensschenkungen durchführt, überträgt dem Vertrauensempfänger die Kontrolle über Ressourcen⁸⁵⁵ oder Ereignisse, über die Letzterer nach eigenem Ermessen zum Nutzen oder Schaden des Vertrauensgebers verfügen kann⁸⁵⁶. Die vorliegende Arbeit richtet ihren Fokus auf virtuelle Unternehmen, in denen sich die Zusammenarbeit ausdrücklich auf Vertrauen gründet⁸⁵⁷. In derartigen Unternehmenskooperationen steht der *Austausch*

trustors are likely to advocate the belief that the trustee is untrustworthy“ [KIM/COOPER/DIRKS/FERRIN (2013), S. 2]. Demzufolge sieht PETERMANN in einer Vertrauensgabe „einen Kredit im Rahmen einer zwischenmenschlichen Beziehung“ [PETERMANN (1985), S. 123]. Dem beschriebenen Charakter des Vertrauens entsprechend, bezeichnet BLEICHER geschenktes Vertrauen als „äußerst *flüchtiges Gut*“ [BLEICHER (1995), S. 214; Kursivschrift im Original]. Diese Bewertung des Vertrauens führt unmittelbar zu einer weiteren Anmerkung, welche die Beziehung der Vertrauenshonorierung zu erneuten Vertrauensschenkungen betrifft. Es besteht die Möglichkeit, dass der Vertrauensgeber im Falle einer Enttäuschung seiner positiven Erwartung die Beziehung nicht, wie zuvor dargelegt, unmittelbar abbricht, sondern dem Vertrauensempfänger erneut Vertrauen entgegenbringt und ihm damit eine weitere Chance einräumt, sich als vertrauenswürdig zu erweisen. Diese Art von Vertrauen wird, im Gegensatz zu dem als *fragil* bezeichneten, flüchtigen Vertrauen, mit dem Attribut *resilient* versehen. Zu fragilem Vertrauen und resilientem Vertrauen vgl. RING (1996), S. 152 bzw. S. 156. SITKIN/ROTH (1993), S. 371, führen dazu aus, dass der Abbruch einer Vertrauensbeziehung durch den Vertrauensgeber davon abhängt, ob das vertrauensunwürdige Verhalten des Vertrauensempfängers von dem Vertrauensgeber als einmaliges Vorkommnis oder aber als typische Verhaltensweise des Vertrauensempfängers eingeschätzt werde. Im ersten Fall sei eine Beendigung der Vertrauensbeziehung durch den Vertrauensgeber nicht zwingend zu beobachten, im zweiten Fall dagegen wahrscheinlich. Der erste Fall bildet also die Bedingung für das Vorliegen resilienten Vertrauens, der zweite dagegen die Kondition für die Existenz fragilen Vertrauens ab. LOOSE/SYDOW gehen davon aus, dass durch die gezielte Herstellung vertrauensvoller Beziehungen, wie sie auch im Rahmen der hier betrachteten Unternehmenskooperationen angestrebt wird, primär fragiles Vertrauen entsteht. Vgl. LOOSE/SYDOW (1994), S. 188. Diese Ansicht wird im Hinblick auf die hier behandelten virtuellen Unternehmen geteilt. Beziehungen in dieser Art von Netzwerken gründen sich in erster Linie auf den Austausch strategisch relevanter und damit häufig existenziell bedeutsamer Faktoren. Vgl. dazu die Ausführungen weiter unten in diesem Kapitel. In einer solchen Beziehung kann vertrauensunwürdiges Verhalten über die Wettbewerbspositionierung, im Extremfall sogar über das langfristige Überleben eines Unternehmens entscheiden. Unter diesem Aspekt erweist sich die Bildung resilienten Vertrauens als unwahrscheinlich. Daher wird im Folgenden resilientes Vertrauen nicht berücksichtigt.

854 Ähnlich weisen auch SIX/SORGE (2008), S. 859, darauf hin, dass die Unterlassung opportunistischen Verhaltens das *Interesse* des Vertrauensempfängers an dem Aufbau einer Vertrauensbeziehung voraussetzt.

855 Vgl. COLEMAN (1990), S. 100.

856 Vgl. RIPPERGER (1998), S. 85.

857 Vgl. Kapitel 2.2.

von Ressourcen im Vordergrund⁸⁵⁸. Unter Berücksichtigung der genannten Aspekte stellen sich *Vertrauensschenkungen* in virtuellen Unternehmen in erster Linie als Leistungen in Form von *Ressourcentransfers* dar⁸⁵⁹. Der Vertrauensgeber gewährt dem Vertrauensempfänger Verfügungsrechte über Ressourcen⁸⁶⁰. Ein auf Vertrauensbasis erfolgender Ressourcentransfer wird aufgrund des Prinzips der Gegenseitigkeit, das der angestrebte Austausch impliziert, in der Erwartung des Vertrauensgebers durchgeführt, von dem Vertrauensempfänger ebenfalls einen Ressourcentransfer zu erhalten⁸⁶¹. Die Vorteilsnahme eines Vertrauensempfängers bestünde folglich darin, Ressourcen entgegenzunehmen, ohne eine entsprechende *Gegenleistung* dafür zu erbringen⁸⁶². Dagegen läge eine Vertrauenshonorierung vor, wenn ein Ressourcen-

858 Vgl. ARIÑO/TORRE/RING (1999), S. 2.

859 Vgl. ähnlich GILBERT (2006), S. 129.

860 Vgl. GILBERT (1999), S. 31.

861 Dabei richtet sich die Erwartung auf einen *gleichwertigen* Ressourcentransfer. Vgl. dazu im Einzelnen Kapitel 5.4.5.

862 Nimmt der Vertrauensempfänger die ihm angebotenen Ressourcen an, so schließt er einen sog. *impliziten Vertrag* mit dem Vertrauensgeber, in dem er sich verpflichtet, die Erwartung des Vertrauensgebers zu erfüllen. Vgl. RIPPERGER (1998), S. 158. Allerdings stellt die Obligation keine rechtlich bindende, sondern allenfalls eine *moralische* Verpflichtung dar. Ähnlich verweist auch ZUCKER darauf, dass “[e]conomists typically define trust as “implicit contracting”, where one individual or firm trusts a second individual or firm to do what it has promised to do” [ZUCKER (1985), S. 69; Anführungszeichen im Original]. Vgl. dazu auch die Erläuterungen zu *expliziten Verträgen* in Kapitel 6.3.3.1.3.2. Im Rahmen der hier betrachteten virtuellen Unternehmen handelt es sich bei den zu transferierenden Ressourcen um Wissen. In diesem Kontext sind neben dem genannten „Trittbrettfahrerverhalten“ auch opportunistische Handlungen denkbar, die zu einer *unerwünschten Wissensdiffusion* führen. Dazu gehören etwa der Zugriff auf Wissen der Netzwerkpartner, das nicht für den Transfer freigegeben wurde [vgl. HAMEL/DOZ/PRAHALAD (1989), S. 136, welche die Notwendigkeit unterstreichen, Wissen gegen unbefugte Zugriffe zu schützen, und weiterhin auch BECERRA/LUNNAN/HUEMER (2008), S. 693, welche die Gefahr von Vertrauensbeziehungen zwischen Kooperationspartnern darin sehen, Kernkompetenzen an die Netzwerkpartner zu verlieren], sowie die unbefugte Weitergabe von Wissen, das im Rahmen der Unternehmenskooperation erlangt wurde, an Konkurrenten [vgl. BENKHOFF/HOTH/TOMASCHEK (2011), S. 117]. Im vorliegenden Fall virtueller Unternehmen kommt jedoch dem *Wissensaustausch* und damit der beschriebenen Gegenleistung in Form eines Wissenstransfers eine solch tragende Bedeutung zu (vgl. Kapitel 2.4.4), dass von weiteren Optionen opportunistischen Verhaltens abgesehen wird. Vgl. JONES/BOWIE (1998), S. 275, welche ebenfalls das sog. *free riding* als jene Form des Opportunismus ansehen, mit denen virtuelle Unternehmen in besonderer Weise konfrontiert werden. Die übrigen skizzierten Möglichkeiten der Vorteilsnahme setzen einen entsprechenden Nutzen für den Opportunisten voraus, der nicht generell beurteilt werden kann. Dagegen ist der Nutzen, den ein Trittbrettfahrer realisieren kann, unmittelbar einleuchtend. JONES/BOWIE erklären den hohen Anreiz des free ridings in virtuellen Unternehmen mit dem Umstand, dass der Erfolg eines konkreten Projekts, d. h. die Erfüllung eines Kundenauftrags, auf die Beteiligung *sämtlicher* Mitglieder angewiesen sei. Die Kooperationspartner eines Trittbrettfahrers seien demzufolge gezwungen, den von dem Opportunisten einbehaltenen Beitrag auszugleichen, um nicht das gesamte Projekt zu gefährden. Somit erleide der Opportunist im Hinblick auf den erzielten Gewinn keine Einbuße. Weiterhin könne opportunistisches Verhalten der beschriebenen Art schwerlich beobachtet werden. Wie JONES/BOWIE bemerken, ist die Enttarnung eines Opportunisten somit schwierig zu bewerkstelligen (vgl. dazu auch Kapitel 5.4.6.3.1). Die Annahme, dass die Kooperationspartner eines Opportunisten die durch Letzteren entstandene Beitragslücke zu schließen vermögen, ist allerdings differenziert zu betrachten. Wenn die Mitglieder virtueller Unternehmen typischerweise ihre spezifischen Kompetenzen in die Kooperation einbringen, ist ein Ausgleich fehlender Kompetenzen nur dann möglich, wenn innerhalb des langfristigen Beziehungsnetzwerks kompetenzbezogene Redundanzen bestehen. Da in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen wird, dass ein solch *cooperative slack* (vgl. Kapitel 6.2) im Kontext virtueller Unternehmen ohnehin erforderlich ist, um die strategische Flexibilität dieser Kooperationsform zu sichern, kann der Argumentation von JONES/BOWIE weitgehend zugestimmt werden.

transfer an den Vertrauensempfänger einen ebensolchen Transfer in Richtung des Vertrauensgebers nach sich zöge⁸⁶³. Im Hinblick auf Unternehmensnetzwerke können Vertrauensschenkung und Vertrauenshonorierung folglich als Leistung und Gegenleistung beschrieben werden⁸⁶⁴. Bestätigt sich das Vertrauen, das der Vertrauensgeber dem Vertrauensempfänger in Form eines Ressourcentransfers entgegengebracht hat, stellt also der Vertrauensempfänger seine Vertrauenswürdigkeit durch einen entgegengesetzten Ressourcentransfer unter Beweis, so bietet diese Vertrauensbestätigung einen Anlass für eine erneute Vertrauensschenkung des Vertrauensgebers. Der Vertrauensempfänger kann folglich, indem er das erhaltene Vertrauen bestätigt, die begründete Erwartung bilden, von dem Vertrauensgeber einen abermaligen Ressourcentransfer zu erhalten⁸⁶⁵.

Unter den geschilderten Aspekten ist die Vertrauenshonorierung des Vertrauensempfängers mit seiner Vertrauenserwiderung *gleichzusetzen*. Im Rahmen der Vertrauenshonorierung *erwidert* der Vertrauensempfänger also das ihm entgegengebrachte Vertrauen⁸⁶⁶, d. h. der Vertrauensempfänger schenkt seinerseits dem vormaligen Vertrauensgeber Vertrauen.

Die zentralen Elemente einer Vertrauensbeziehung zeigt Abb. 19.

863 In Kontrast zum Opportunismus, welcher die Unterlassung der dargestellten Gegenleistung beinhaltet, kann die Erbringung einer Gegenleistung in Unternehmensnetzwerken als *Kooperativität* der Netzwerkmitglieder bezeichnet werden. WURCHE beschreibt *Kooperativität* als Bereitschaft eines Individuums, „die ausschließliche Orientierung an seinen eigenen Interessen zu transzendieren und seine Eingebundenheit in eine ‚Kooperation‘ in Rechnung zu stellen“ [WURCHE (1994), S. 149; Anführungszeichen im Original]. Unter diesem Aspekt kann Vertrauen im Rahmen von Unternehmenskooperationen auch als die *Erwartung kooperativen Verhaltens* definiert werden.

864 Vgl. WURCHE (1994), S. 155. Eine nicht nur im kooperativen Bereich gültige, sondern prinzipiell festzustellende vertrauenshonorierende Funktion schreibt STEGBAUER (2002), S. 54, der Gegenleistung zu. Vgl. dazu auch die Feststellung von SCHRADER, dass die Gegenseitigkeit „offensichtlich zu den wenigen interkulturell und intertemporal gültigen Gesetzmäßigkeiten menschlichen Handelns gehört“ [SCHRADER (1990), S. 146]. Kurz und präzise erfasst GOULDNER diese Allgemeingültigkeit mit den Worten „a norm of reciprocity is universal“ [GOULDNER (1960), S. 171].

865 RIPPERGER sieht in dem Umstand, dass der Vertrauensempfänger die Erwartung des Vertrauensgebers durch den Einsatz von Ressourcen erfüllt, die Begründung eines „moralischen Anspruchs“ [RIPPERGER (1998), S. 152] des Vertrauensempfängers, für seinen Ressourcentransfer zu einem späteren Zeitpunkt von dem Vertrauensgeber eine Kompensation zu erhalten.

866 GILBERT vertritt im Hinblick auf die geschilderte Vertrauenserwiderung, die sich hier in Gestalt einer Gegenleistung zeigt, die Ansicht, dass sich Vertrauen als „zeitlich verzögerter Tausch“ [GILBERT (2006), S. 125] auffassen ließe. Dementsprechend stellen auch LOOSE/SYDOW fest, dass Vertrauen „eine notwendige Bedingung zur Überwindung von Zeitdifferenzen in nicht simultan erfolgenden Austausch- und Leistungsprozessen“ [LOOSE/SYDOW (1994), S. 165] sei. In ähnlicher Weise charakterisieren COLQUITT/LEPINE/PICCOLO/ZAPATA/RICH Vertrauen, wenn sie konstatieren, dass „[t]rust is particular vital during periods where one party’s contributions outweigh the other’s, as trust provides some assurance that obligations will balance out over the long term“ [COLQUITT/LEPINE/PICCOLO/ZAPATA/RICH (2012), S. 4].

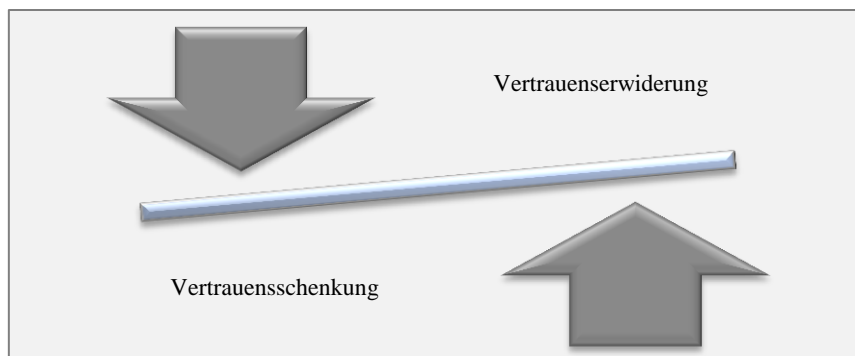


Abb. 19: Elemente einer Vertrauensbeziehung⁸⁶⁷

Wird die Sequenz der Vertrauensschenkung und Vertrauenserwiderung fortlaufend wiederholt, so kann sich eine Vertrauensbeziehung entwickeln⁸⁶⁸. Abb. 20 verdeutlicht die Entwicklung einer Vertrauensbeziehung⁸⁶⁹.

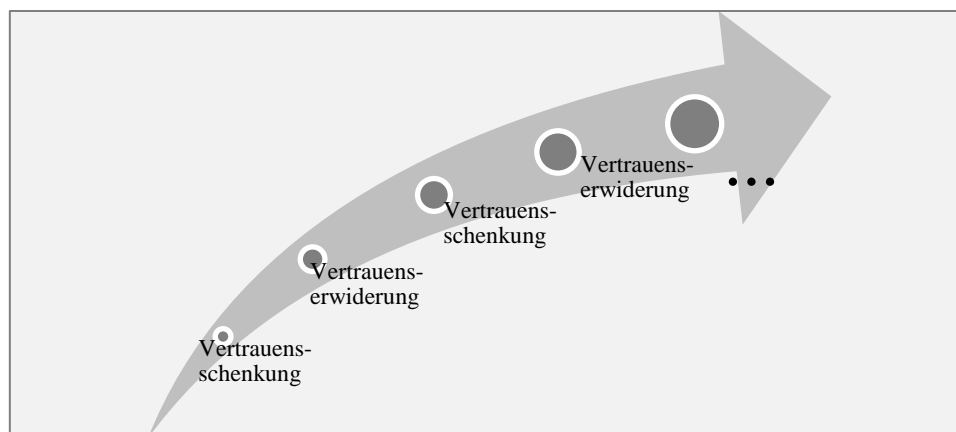


Abb. 20: Entwicklung einer Vertrauensbeziehung⁸⁷⁰

Erwidert ein Vertrauensempfänger das ihm entgegengebrachte Vertrauen, so wird er selbst zum Vertrauensgeber, denn die Vertrauenserwiderung stellt ihrer Natur nach ebenfalls eine Vertrauensschenkung dar. Insofern erfordert auch die Vertrauenserwiderung erneut eine Vertrauenserwiderung. Letztere zieht in ihrer Eigenschaft als Vertrauensschenkung wiederum eine Vertrauenserwiderung nach sich und so fort. Insgesamt stellt sich die Evolution einer Vertrauensbeziehung als ein *Prozess fortlaufender, wechselseitiger Vertrauensschenkungen* dar.

867 Quelle: eigene Darstellung.

868 Vgl. GÖBEL/ORTMANN/WEBER (2007), S. 181, sowie auch GARRECHT (1998), S. 120. GIDDENS bezeichnet diesen Vorgang als „einen wechselseitigen Prozeß der Selbstoffenbarung“ [GIDDENS (1996), S. 152]. Unter der Annahme, dass die Selbstoffenbarung mit der Bereitschaft des jeweiligen Vertrauensgebers verbunden ist, das Risiko einer Schädigung durch den Vertrauensempfänger einzugehen, sich also *verletzlich* zu zeigen [vgl. MAYER/DAVIS/SCHOORMAN (1995), S. 712], trifft diese Darstellung präzise das Wesen einer Vertrauensbeziehung.

869 Die zunehmende Breite des Pfeils, der den Prozess der Entwicklung einer Vertrauensbeziehung symbolisiert, entspricht der Zunahme des gegenseitigen Vertrauens im Verlauf des Prozesses. Vgl. dazu Kapitel 6.3.2.1.3.

870 Quelle: eigene Darstellung.

Reziprozität als Verhaltensregel in Tauschbeziehungen⁸⁷¹ wie den hier behandelten Vertrauensbeziehungen⁸⁷² tritt in zwei Varianten auf. Die *einfache Reziprozität*⁸⁷³ richtet sich auf dyadische Beziehungen⁸⁷⁴ und erfordert jeweils eine Reaktion des direkten Leistungsempfängers in Form der Gegenleistung⁸⁷⁵. Die *generalisierte Reziprozität*⁸⁷⁶ erstreckt sich dagegen auf Beziehungen zwischen mindestens drei Personen und abstrahiert von einer Reaktion des unmittelbaren Leistungsempfängers⁸⁷⁷. Im Fall generalisierter Reziprozität besteht lediglich die Notwendigkeit, dass der jeweilige Leistungsgeber die erforderliche Gegenleistung von einer den betrachteten Beziehungen angehörenden Person erhält. Dabei ist es unerheblich, *welche* Person die Leistung erwidert⁸⁷⁸. Ausschlaggebend für die Schaffung von Austauschbeziehungen ist allein, *dass* die Leistung des Leistungsgebers erwidert wird.

Die Funktionsweisen der erörterten Reziprozitätsformen verdeutlicht Abb. 21.

871 Vgl. WESTPHAL/ZAJAC (1997), S. 163, sowie BLAU (1964), S. 89.

872 Vgl. GILBERT (2006), S. 124.

873 Die einfache Reziprozität wird auch als *direct reciprocity* oder *mutual reciprocity* bezeichnet. Vgl. UEHARA (1990), S. 526.

874 Vgl. GILBERT (2006), S. 125.

875 Vgl. UEHARA (1990), S. 526.

876 Diese Form der Reziprozität wird auch als *indirect reciprocity* oder *unilateral reciprocity* bezeichnet. Vgl. UEHARA (1990), S. 526. Weiterhin findet sich der Begriff *univocal reciprocation*. Vgl. EKEH (1974), S. 205.

877 Vgl. WILLER/FLYNN/ZAK (2012), S. 121, GILBERT (2006), S. 126, FLYNN (2005), S. 740, sowie EKEH (1974), S. 205.

878 Vgl. DAS/TENG (2002), S. 449. Vgl. dazu auch die Ausführungen zum Systemvertrauen in Kapitel 5.4.3.

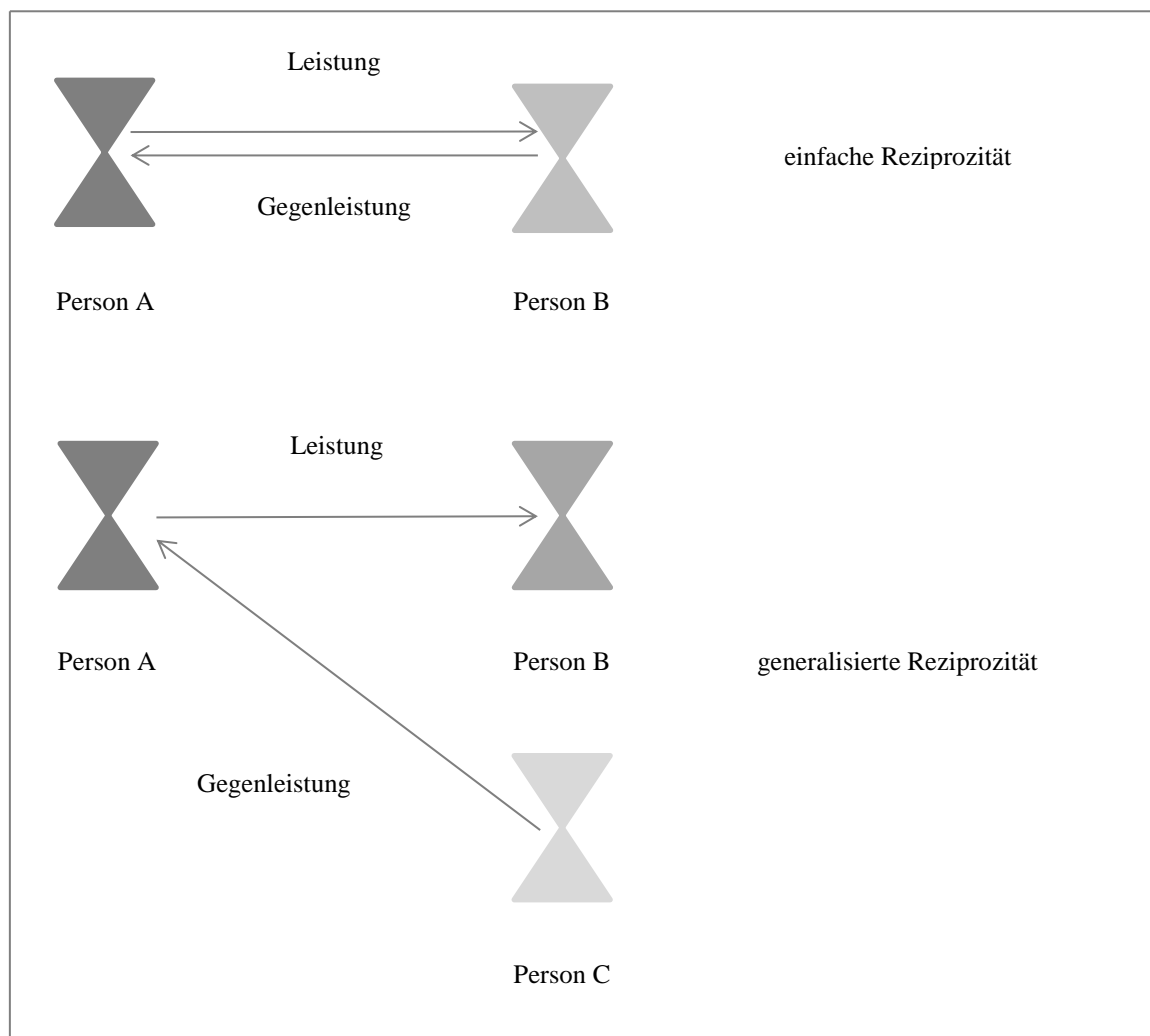


Abb. 21: Funktionsweise verschiedener Reziprozitätsformen⁸⁷⁹

Während im Fall einfacher Reziprozität Person A eine Leistung gegenüber Person B erbringt und von Person B eine unmittelbare Gegenleistung erhält, wird die Leistung von Person A an Person B bei Vorliegen generalisierter Reziprozität von Person C erwidert⁸⁸⁰.

Die Charakteristika der einfachen Reziprozität sowie der generalisierten Reziprozität stellt Abb. 22 im Überblick dar.

879 Quelle: eigene Darstellung.

880 Vgl. UEHARA (1990), S. 526.

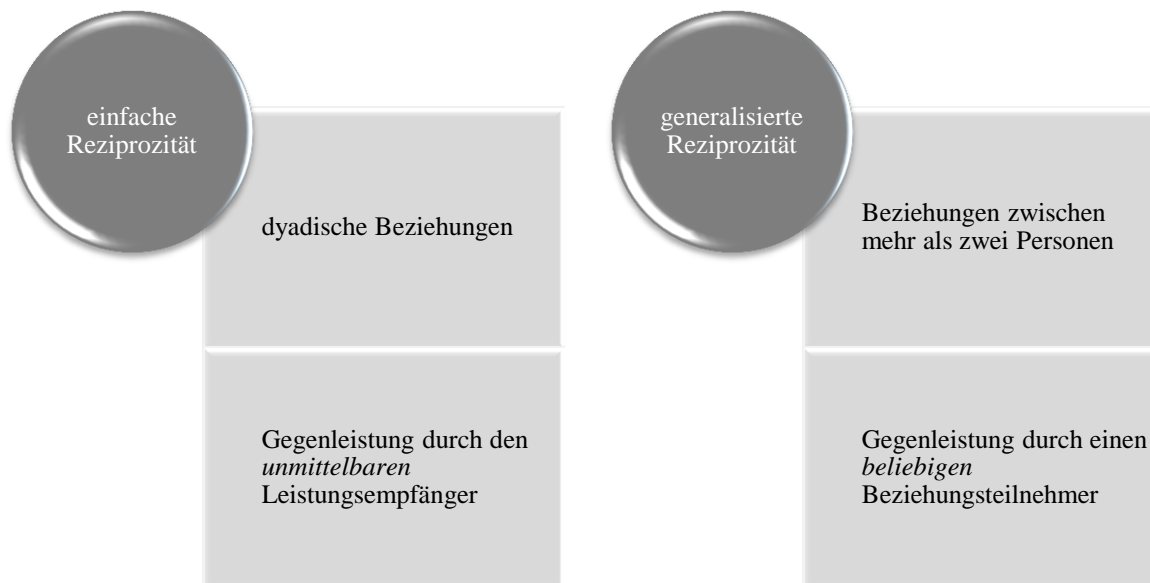


Abb. 22: Charakteristika verschiedener Reziprozitätsformen⁸⁸¹

Aspekte der Reziprozität von Austauschbeziehungen können auf die hier behandelten Vertrauensbeziehungen unmittelbar übertragen werden, da Letztere, wie zuvor erläutert, im vorliegenden Kontext die Gestalt von Austauschbeziehungen annehmen.

5.4.5 Vertrauen in virtuellen Unternehmen – Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen

Im Zentrum virtueller Unternehmen steht die Bündelung der Kompetenzen der Kooperationspartner. Dieser Bündelungsprozess setzt das wechselseitige Lernen der Partner voraus. In virtuellen Unternehmen wird primär das Instruktionslernen verfolgt, welches einen Wissenstransfer von dem Lehrenden zu dem Lernenden beinhaltet⁸⁸². Damit entsteht die Notwendigkeit des *gegenseitigen Wissenstransfers* der Netzwerkmitglieder. In der Folge ist das Prinzip der *Reziprozität* des Wissenstransfers in den virtuellen Unternehmen zu etablieren.

Führt ein Netzwerkteilnehmer einen Wissenstransfer freiwillig sowie in der Erwartung durch, für seinen Transfer eine Kompensation in Form eines gleichwertigen Wissenstransfers⁸⁸³ zu

881 Quelle: eigene Darstellung.

882 Zum Instruktionslernen vgl. Kapitel 3.4.

883 Vgl. WURCHE (1994), S. 155, der auf die Notwendigkeit einer *angemessenen Gegenleistung* hinweist, sowie RIPPERGER (1998), S. 154, die das Erfordernis *äquivalenter Leistungen* unterstreicht. In einem Austauschprozess wie dem hier beschriebenen ist die *Gleichwertigkeit* des transferierten Wissens von erheblichem Belang. Ein Kooperationsangehöriger, der seinem Lernpartner Wissen von strategischer Relevanz zugänglich gemacht hat, wird Wissen von geringerer Qualität kaum als Kompensation anerkennen. Vgl. RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 508. Auf die Gefahr des *moral hazard*, die real wird, wenn einer der Kooperationspartner qualitativ minderwertige Ressourcen in die betrachtete Austauschbeziehung einbringt, verweisen auch BARNEY/HANSEN (1994), S. 176. Im vorliegenden Fall wird davon ausgegangen, dass der Wissenssender strategisch relevantes Wissen auf das System übertragen hat, sodass er ebenfalls die Übermitt-

erhalten⁸⁸⁴, ohne dass der Transferierende die Erfüllung seiner positiven Erwartung durch die Ausübung eigener Macht oder die Inanspruchnahme der Macht Dritter forcieren könnte – ist die Erfüllung seiner Erwartung also *unsicher* –, so stellt der Wissenstransfer eine Vertrauensschenkung dar.

Ein *freiwilliger wechselseitiger Transfer von Wissen* in einem virtuellen Unternehmen, d. h. die freiwillig ausgeübte Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers, bei der die Transferierenden jeweils die unsichere Erwartung der Kompensation hegen, repräsentiert somit das *gegenseitige Vertrauen* der Kooperationspartner, oder anders formuliert: Das wechselseitige Vertrauen der Kooperationspartner in einem virtuellen Unternehmen manifestiert sich in dem beschriebenen freiwilligen Austausch von Wissen⁸⁸⁵. Wechselseitiges Vertrauen unterstützt also die Ausbildung der notwendigen Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers virtueller Unternehmen. Aufgrund der Identität von Wissenstransfer und Vertrauensschenkung gilt schließlich die folgende Beziehung: Wird die Reziprozität des Wissenstransfers durch wech-

lung von Wissen erwarten kann, das strategische Relevanz aufweist. Zur Problematik der Äquivalenz vgl. auch GOULDNER (1960), S. 172, der darauf hinweist, dass die Einstufung von Leistungen als gleichwertig *nicht* unbedingt die äußerliche *Identität* der Leistungen voraussetze. Die Äquivalenz der Leistungen könne ebenfalls dann konstatiert werden, wenn die Leistungen zwar eine unterschiedliche Gestalt hätten, aus der Sicht der Austauschpartner in der konkreten Austauschsituation aber den gleichen *Wert* umfassten. Zur Gleichwertigkeit der getauschten Leistungen vgl. auch Kapitel 6.3.3.1.3.2.

884 Eine Verletzung dieser Erwartung käme dem bereits beschriebenen Opportunismus (vgl. Kapitel 5.4.2) gleich. Vgl. auch PROBST/KNAESE (1998), S. 28, welche in der Vorenthaltung von Wissen ebenfalls eine Form des Opportunismus sehen. Ausgehend von der Notwendigkeit des gegenseitigen Wissenstransfers in virtuellen Unternehmen und der durch die Kooperationsgründung bekundeten Zustimmung der Kooperationspartner zum Wissensaustausch, kann Opportunismus in Form einer Verweigerung des Wissenstransfers als „the [...] violation of implicit or explicit promises about one’s appropriate or required [...] behavior“ [JOHN (1984), S. 279] aufgefasst werden.

885 Vgl. ähnlich CURRALL/JUDGE (1995), S. 165. Vertrauen äußert sich in virtuellen Unternehmen also in erster Linie in einem Transfer von Wissen von dem Wissenssender zu dem jeweiligen Wissensempfänger. Grundsätzlich kann auch die Anwendung des im Zuge eines Transferprozesses erhaltenen Wissens durch den Wissensempfänger als Ausdruck des Vertrauens gewertet werden. Vgl. DIXON (2002), S. 38, sowie BOUTY (2000), S. 55-56. Der Wissensempfänger sieht sich im Zuge eines Wissenstransfers dem Risiko ausgesetzt, minderwertiges oder nutzloses Wissen zu erhalten. Vgl. EASTERBY-SMITH/LYLES/Tsang (2008), S. 680. Zur Gleichwertigkeit des in virtuellen Unternehmen auszutauschenden Wissens vgl. Kapitel 6.3.3.1.3.2. Vertrauen vermindert jedoch „the tendency to question the knowledge’s accuracy“ [ARGOTE/MCEVILY/REAGANS (2003) S. 577]. In der Folge vergrößert sich “the chance that the knowledge receiver will learn from the interaction” [LEVIN/CROSS (2004), S. 1479]. Dagegen wird der Wissensempfänger die Anwendung des neuen Wissens ablehnen, wenn er den Wissenssender als nicht vertrauenswürdig einschätzt [vgl. BENDT (2000), S. 54] und demzufolge die Qualität des erhaltenen Wissens anzweifelt. Wie die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, beeinflusst Vertrauen auch die *Wissensnutzung*. Im Rahmen virtueller Unternehmen kommt allerdings dem *Wissenstransfer* als Ausdruck des Vertrauens die weit aus größere Bedeutung zu, weil die für virtuelle Unternehmen essentielle Kompetenzbündelung auf den wechselseitigen Transfer von Wissen angewiesen ist. Dabei erscheint die Annahme unrealistisch, ein Kooperationsmitglied könne bewusst „falsches“ Wissen weitergeben. Durch ein derartiges Verhalten würde sich der Wissenssender selbst schädigen, weil eine Bündelung der Kompetenzen in diesem Fall nicht einwandfrei gelingen könnte und damit letztlich die Erfüllung des mit dem Bündelungsprozess korrespondierenden Kundenauftrags in Gefahr wäre. Die passgenaue Auftragsbearbeitung stellt aber die Voraussetzung für die Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch virtuelle Unternehmen dar. Vgl. Kapitel 2.1. Unter diesen Aspekten wird dem Vertrauensbeweis in Form des Wissensempfangs im Weiteren keine Beachtung geschenkt.

selseitiges Vertrauen sichergestellt, so weisen auch die mit dem Wissensaustausch korrespondierenden Vertrauensbeziehungen das Merkmal der Reziprozität auf.

Gegenseitiges Vertrauen in den hier behandelten virtuellen Unternehmen erstreckt sich idealerweise auf sämtliche Mitglieder des jeweiligen temporären Kooperationsnetzwerks. Die Schaffung eines solchen, das komplette Netzwerk umfassenden Vertrauens erweist sich im Hinblick auf die primäre *Aufgabe* des Vertrauens in virtuellen Unternehmen als notwendig. Vertrauensbeziehungen in virtuellen Unternehmen kommt die Aufgabe zu, die Realisierung der strategischen Flexibilität der Kooperation zu garantieren, indem sie den Wissensaustausch der Kooperationspartner im Zuge des wechselseitigen Lernens gewährleisten⁸⁸⁶. Vertrauen mit der beschriebenen Zielsetzung ist aber nur dann effektiv, wenn es die *gesamte* Kooperation, d. h. das jeweilige virtuelle Unternehmen, einschließt. Andernfalls würden nicht alle potenziellen Wissensquellen genutzt, wodurch die Realisierung der strategischen Flexibilität und damit letztlich die Nutzung jener Eigenschaft virtueller Unternehmen gefährdet werden könnte, die maßgeblich zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile beiträgt⁸⁸⁷. Kooperationsweites Vertrauen trägt unter den genannten Aspekten zur *Funktionsfähigkeit* der virtuellen Unternehmen bei. Ein die gesamte Kooperation erfassendes Vertrauen kann aber in der Regel nicht allein durch die Etablierung von Personenvertrauen gesichert werden⁸⁸⁸. Wenn jedes dem jeweiligen virtuellen Unternehmen angehörende Individuum jedem anderen Mitglied dieses Netzwerks Vertrauen schenken soll, dann rückt vielmehr das *Systemvertrauen*⁸⁸⁹ in den Vordergrund⁸⁹⁰.

Systemumspannende Vertrauensbeziehungen, wie sie durch das Systemvertrauen beschrieben werden, erfordern eine Wechselseitigkeit besonderer Art. Die *einfache* Reziprozität⁸⁹¹ würde im Falle der hier betrachteten Unternehmensnetzwerke nicht genügen, da sie sich lediglich auf dyadische Beziehungen richtet, während virtuelle Unternehmen in ihrer Eigenschaft als Kooperationsnetzwerke jeweils eine Vielzahl von Beziehungen aufweisen⁸⁹², die im Hinblick auf die notwendige Realisierung der strategischen Flexibilität sämtlich von Vertrauen geprägt sein sollten. Um ein netzwerkumfassendes Vertrauen mit Hilfe einfacher Reziprozität zu etablieren, müsste ein jedes Netzwerkmitglied Beziehungen zu jedem anderen Netzwerkmitglied

886 Zum Einfluss des Lernens auf die Realisierung der strategischen Flexibilität vgl. Kapitel 2.4.4. Die Wirkung einer Vertrauensbeziehung auf das Lernen von Individuen sieht GEMÜNDEN darin, dass „processes of learning are accelerated and improved“ [GEMÜNDEN (1999), S. 178]. Den Einfluss der *Beziehungsqualität* auf den Wissenstransfer zwischen Individuen stellen auch ZELEWSKI/PETERS/DITTMANN (2004), S. 52, fest. ZAHN (2001), S. 22, konstatiert ebenfalls, dass *Beziehungskapital* den Wissenserwerb in einer Unternehmenskooperation unterstützt. Zum Begriff des *Sozialkapitals* vgl. Kapitel 5.1.

887 Vgl. Kapitel 2.4.3.

888 Im Sinne dieser Argumentation stellt auch GILBERT fest, dass personales Vertrauen ab einem bestimmten Differenzierungsgrad von sozialen Systemen nicht mehr genüge, um jenes Vertrauensniveau zu schaffen, welches im Hinblick auf die Funktionsfähigkeit des Systems erforderlich sei. Vgl. GILBERT (2006), S. 122.

889 Vgl. Kapitel 5.4.3.

890 Letztlich basiert die Funktionsfähigkeit eines Netzwerks also auf dem Vermögen der Kooperationspartner, ihr Vertrauen auch Unbekannten zu schenken. Vgl. BECKER (2001), S. 5.

891 Zum Begriff der Reziprozität und zur Unterscheidung verschiedener Reziprozitätsformen vgl. Kapitel 5.4.4.

892 Dieser Argumentation entspricht auch GILBERT, wenn er feststellt, dass die einfache Reziprozität in Unternehmensnetzwerken nicht ausreicht, da Unternehmensnetzwerke sich über dyadische Beziehungen hinaus erstrecken. Vgl. GILBERT (2006), S. 125-126.

unterhalten, in deren Verlauf jeweils wiederholte wechselseitige Vertrauensschenkungen in Form von Wissenstransfers erfolgten⁸⁹³. Angesichts der potenziell hohen Zahl von Netzwerkmitgliedern in einem virtuellen Unternehmen und der demzufolge ebenfalls beträchtlichen Menge von Beziehungen, die ein einzelnes Netzwerkmitglied zu pflegen hätte, erweist sich die einfache Reziprozität als Mittel zur Schaffung von Vertrauensbeziehungen in den hier betrachteten virtuellen Unternehmen als ungeeignet. Erforderlich ist vielmehr die *generalisierte* Form der Reziprozität, bei der die gegenseitigen Vertrauensschenkungen von konkreten Personen abstrahieren.

Die Konstituierung generalisiert reziproken Vertrauens sei am Beispiel eines einzelnen Netzwerkangehörigen verdeutlicht. Gelingt es, eine Person davon zu überzeugen, einem System erstmalig ihr Vertrauen zu schenken, so kann diese Vertrauensgabe den Beginn einer vertrauensvollen *Beziehung* zwischen der Vertrauen schenkenden Person und dem Vertrauen empfangenden System markieren, d. h. eine Vertrauensbeziehung *initiieren*. Die Entwicklung einer Vertrauensbeziehung erfordert fortgesetzte wechselseitige Vertrauensschenkungen der Beteiligten⁸⁹⁴. Im Falle des Systemvertrauens bedeutet dies, dass das System, dem ein Individuum erstmalig sein Vertrauen schenkt, – präzise: eine dem System angehörende Person – dieses Vertrauen erwidern muss, wenn sich eine Vertrauensbeziehung zwischen dem Individuum und dem System ausbilden soll.

Gemäß dem Prinzip der generalisierten Reziprozität ist das geschenkte Vertrauen von einem beliebigen Mitglied des Systems zu honorieren. Als beachtenswert erweisen sich dabei zwei Aspekte: Eine Vertrauensschenkung an ein System wie die hier behandelten Unternehmensnetzwerke – ob in der Form von Anfangsvertrauen oder als Vertrauensschenkung in einer fortgeschrittenen Vertrauensbeziehung – kann angesichts der Struktur des Netzwerks nicht von jedem Systemmitglied *beobachtet* werden⁸⁹⁵. Wäre die Vertrauensschenkung für sämtliche Systemmitglieder unmittelbar ersichtlich, so würde sich weiterhin die Frage stellen, welches der Systemmitglieder die Vertrauensgabe erwidern soll.

Obwohl Vertrauensschenkungen an das System nicht im Einzelnen identifizierbar sind, ist sicherzustellen, dass die Vertrauensgaben jeweils erwidert werden, damit sich die angestrebten Vertrauensbeziehungen innerhalb des Systems entwickeln können. Unter Berücksichtigung dieser Anforderung nimmt die generalisierte Reziprozität in einem System wie den hier betrachteten Unternehmensnetzwerken eine *uneingeschränkte* Form an, d. h., sie stellt sich als eine von vorangegangenen Vertrauensgaben an das System unabhängige generalisierte Reziprozität dar. Bezogen auf das einzelne Systemmitglied bedingt diese Eigenschaft der uneingeschränkten Reziprozität dessen omnipräsente Vertrauens„erwiderung“. Da es sich bei Ver-

893 Das Verhältnis der Anzahl der Beziehungen, die tatsächlich zwischen den Mitgliedern eines bestimmten Netzwerks unterhalten werden, zu der Anzahl der Beziehungen, die existieren würden, wenn jedes Netzwerkmitglied mit jedem anderen Netzwerkmitglied verbunden wäre, misst die *Dichte* des betrachteten Netzwerks. Vgl. ROBERSON/WILLIAMSON (2012), S. 688. Wird die Netzwerkdicke mit D bezeichnet, so würde im Fall des netzwerkumfassenden Vertrauens auf der Basis einfacher Reziprozität die Bedingung $D = 1$ gelten.

894 Vgl. Kapitel 5.4.4.

895 Vgl. DAS/TENG (2002), S. 448.

trauenserwiderungen im Grundsatz um Vertrauensschenkungen handelt⁸⁹⁶, bedeutet die Regel der uneingeschränkten generalisierten Reziprozität faktisch, *dass alle Systemangehörigen sämtlichen anderen Systemmitgliedern wiederholt Vertrauen schenken*. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass erbrachte Vertrauenshandlungen erwidert werden und jedes der Netzwerkmitglieder an den Vertrauenshonorierungen partizipiert. COLEMAN fasst die beschriebene Struktur des Systemvertrauens wie folgt zusammen: „In such a system [involving a greater number of actors; S. H.], unless each actor can directly and fully observe the actions of each other actor, each must trust to some degree that the other will do his part. Consequently, each is trustor of the others and trustee to the others“⁸⁹⁷.

Ein Wissenstransfer in den hier behandelten virtuellen Unternehmen stellt unter Berücksichtigung der zuvor geschilderten Beziehungen einen *Ausdruck des Vertrauens* in das System dar, weil ein Wissenstransfer im vorliegenden Kontext mit einer Vertrauensschenkung identisch ist. Gleichzeitig wird durch einen Wissenstransfer aber auch der *Beweis der Vertrauenswürdigkeit* des Transferierenden erbracht, weil der Wissenstransfer im zuvor beschriebenen Sinn als eine Vertrauenserwiderung für eine möglicherweise zuvor ausgeführte Vertrauensschenkung aufgefasst werden kann. Ein System der vorliegenden Art weist also die Besonderheit auf, dass “[t]he action in which an actor places trust and the action by which he maintains trustworthiness are one and the same“⁸⁹⁸.

Unter Beachtung der zuvor erläuterten Zusammenhänge kann nun eine Begriffsbestimmung der Vertrauensfähigkeit in virtuellen Unternehmen vorgenommen werden:

Vertrauensfähigkeit in einem virtuellen Unternehmen ist gegeben, wenn sämtliche Mitglieder dieses temporären Kooperationsnetzwerks bereit sind, freiwillig dem Prinzip der generalisierten Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers zu folgen, d. h. ihren jeweiligen Kooperationspartnern während der Zusammenarbeit wiederholt auf freiwilliger Basis Wissen zu transferieren, das zum Zweck der Kompetenzbündelung genutzt werden kann.

Nachdem geklärt wurde, welche *Gestalt* die Vertrauensfähigkeit in virtuellen Unternehmen annimmt, stellt sich schließlich die Frage nach den *Einflussfaktoren* der Vertrauensfähigkeit in dieser Kooperationsform. Die Antwort bietet das bereits erläuterte Prinzip der generalisierten Reziprozität. Dabei handelt es sich nicht, wie auf den ersten Blick vermutet werden könnte, um eine Zirkularität in der Argumentation. Vielmehr resultiert der angesprochene Effekt aus der *Wechselwirkung*, die zwischen dem gegenseitigen Vertrauen der Kooperationspartner sowie der in der Kooperation bestehenden generalisierten Reziprozität besteht.

Fasst ein Individuum Vertrauen zu dem hier betrachteten System „virtuelles Unternehmen“ und transferiert das Individuum demzufolge Wissen auf das System, so unterstützt es, wie

896 Vgl. Kapitel 5.4.4.

897 COLEMAN (1990), S. 188.

898 COLEMAN (1990), S. 189.

zuvor erläutert, mit seinem Transfer die Entwicklung generalisierter Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers. Gleichzeitig erwartet es von dem System eine Kompensation seines Wissenstransfers. Befindet sich die Evolution generalisierter Reziprozität in dem System bereits in einem fortgeschrittenen Stadium, so besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass das Individuum für seinen Wissenstransfer tatsächlich entlohnt wird. Sein Vertrauen wird in diesem Fall bestätigt. Diese Vertrauenshonorierung hat zwei bemerkenswerte Effekte auf die Vertrauensbildung. Erstens bietet sie einen Anlass für das betrachtete Individuum, dem System *wiederholt* Vertrauen zu schenken⁸⁹⁹ und damit den Aufbau einer Vertrauensbeziehung zu unterstützen. Zweitens kann die Vertrauensbestätigung aufgrund des Reputationseffekts dazu führen, dass weitere Individuen Vertrauen zu dem System fassen, d. h. sie fördert die Bildung von *Anfangsvertrauen*.

EKEH führt zu den beschriebenen Wirkungen der generalisierten Reziprozität im Einzelnen aus, dass im Falle etablierter generalisierter Reziprozität „an actor does benefit to another actor for which he does not expect immediate or direct reciprocation“⁹⁰⁰. Vielmehr erwarte der betrachtete Akteur, dass er „will be reciprocated from someone and somewhere else in the future“⁹⁰¹. Angewandt auf die hier relevanten Vertrauensbeziehungen bedeutet dies: Sofern ein Individuum um die generalisierte Reziprozität in einem System weiß, wird es geneigt sein, diesem System sein Vertrauen zu schenken, denn es hegt aufgrund seines Wissens, dass in dem betrachteten System das Prinzip der generalisierten Reziprozität herrscht – resultierend aus eigenen positiven Erfahrungen oder basierend auf der Reputation des Systems – die Erwartung, dass seine Vertrauensschenkung von dem System erwidert wird. In der Konsequenz wird es bereit sein, dem Netzwerk – erneut oder erstmalig – Vertrauen entgegenzubringen.

Eine weitgehend *etablierte* generalisierte Reziprozität sorgt damit sowohl für die Fortentwicklung als auch für die Initiierung von Vertrauensbeziehungen. Diese Einschätzung teils, konstatiert GOULDNER, dass die beschriebene Reziprozität „is not only in some sense a stabilizing mechanism but is also what may be called a ‘starting mechanism’. That is, it helps to initiate social interaction“⁹⁰². Zusammenfassend stellen DAS/TENG fest, dass „generalized reciprocity [...] does provide the basis for a trustbuilding process“⁹⁰³.

899 Vgl. Kapitel 5.4.4.

900 EKEH (1974), S. 205. Die Benevolenz des Akteurs besteht im Kontext der hier betrachteten Unternehmensnetzwerke in einem Ressourcentransfer an das Netzwerk. Vgl. Kapitel 5.4.4.

901 EKEH (1974), S. 205. Diese Erwartung richtet sich im vorliegenden Kontext auf einen Ressourcentransfer des Unternehmensnetzwerks an den betrachteten Akteur. Vgl. dazu Kapitel 5.4.4.

902 GOULDNER (1960), S. 176; Anführungszeichen im Original. Dieser Auffassung GOULDNERS widersprechend führt BLAU aus, „that the norm of reciprocity merely reinforces and stabilizes tendencies inherent in the character of social exchange itself and that the fundamental starting mechanism of patterned social intercourse is found in the existential conditions of exchange, not in the norm of reciprocity“ [BLAU (1964), S. 92]. Hintergrund dieser Einschätzung ist offensichtlich BLAUS Definition des Begriffs *starting* im Kontext von Vertrauensbeziehungen. BLAU spricht von dem Beginn einer Vertrauensbeziehung erst dann, wenn die erste Vertrauensgabe bereits erbracht ist und der Vertrauensempfänger in der Pflicht steht, diese Vertrauensgabe zu erwidern. Erwidert der Vertrauensempfänger das erhaltene Vertrauen zu diesem Zeitpunkt, so tut er es nach Ansicht BLAUS aus reinem *Selbstinteresse*. Durch die Vertrauenserwidern erhofft er sich weitere, für ihn nützliche Vertrauensgaben. Erst im Laufe der fortschreitenden Vertrauensbeziehung, so BLAU, entwickelten sich Normen (zum Begriff der Norm vgl. Kapitel 5.5.2.1) wie die der geschilderten Reziprozität, welche einen Teil des Selbstinteresses zugunsten *kollektiver Interessen* ersetzen. In der Auf-

Die beschriebene Wechselwirkung zwischen Vertrauen und generalisierter Reziprozität im Hinblick auf den Wissenstransfer⁹⁰⁴ kann vereinfacht auch wie folgt interpretiert werden: Vertrauen im Bereich des Wissenstransfers virtueller Unternehmen entspricht der Ausübung generalisierter Reziprozität auf diesem Gebiet. Vertrauen ist also im vorliegenden Kontext mit der Praxis generalisierter Reziprozität gleichzusetzen. Insofern stellt die geschilderte Wechselwirkung zwischen Vertrauen und generalisierter Reziprozität lediglich einen sich selbstverstärkenden Prozess dar. An späterer Stelle wird noch genauer auf den Umstand eingegangen, dass Vertrauen die Entwicklung von Vertrauen fördert⁹⁰⁵. Wenn also Vertrauen die Ausbildung generalisierter Reziprozität unterstützt und umgekehrt, dann handelt es sich hier lediglich um das Phänomen, dass Vertrauen eine selbstverstärkende Wirkung aufweist.

Die Effekte generalisierter Reziprozität auf die Evolution von Vertrauensbeziehungen in einem Unternehmensnetzwerk illustriert Abb. 23.

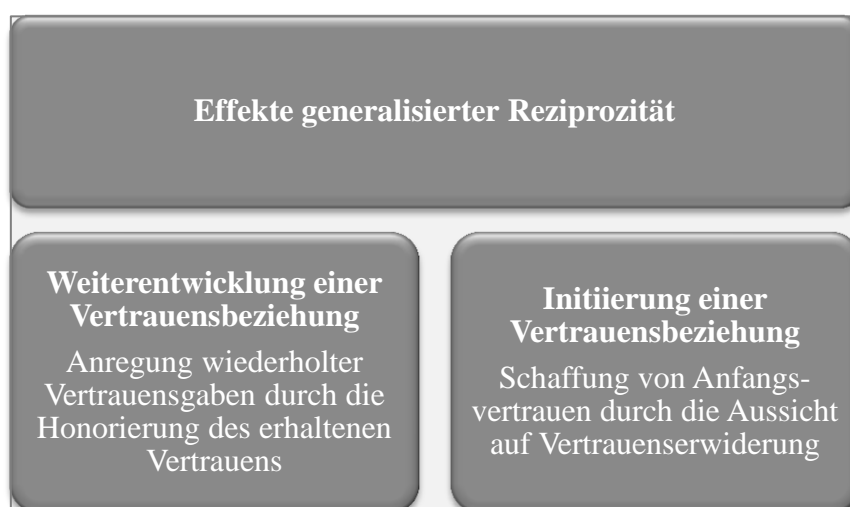


Abb. 23: Effekte generalisierter Reziprozität auf Vertrauensbeziehungen in Unternehmensnetzwerken⁹⁰⁶

fassung der vorliegenden Arbeit wird der Beginn einer Vertrauensbeziehung jedoch durch die erste Vertrauensgabe terminiert. Unter dieser Bedingung kann die Kenntnis des Vertrauensgebers, dass in dem betrachteten Netzwerk die Norm der Reziprozität Gültigkeit besitzt, durchaus als Impuls für die Platzierung von Anfangsvertrauen fungieren. In diesem Fall verschenkt der Vertrauensgeber sein Vertrauen nicht aufgrund seiner normbasierten Identifikation mit den übrigen Netzwerkmitgliedern (vgl. dazu die Ausführungen zum identifikationsbasierten Vertrauen in Kapitel 5.4.6.2), sondern weil er die begründete Erwartung bilden kann, für seine Vertrauensgabe eine entsprechende Gegenleistung zu erhalten. Unter den beschriebenen Bedingungen lässt sich also der Vertrauensgeber auch im Falle der bestehenden Reziprozitätsnorm von seinen eigenen Interessen leiten.

903 DAS/TENG (2002), S. 449.

904 Vgl. auch KÖZEGI (2001), S. 29, welche ebenfalls eine Wechselwirkung zwischen der Entwicklung von Vertrauen und dem Wissensaustausch kooperierender Unternehmen feststellt.

905 Vgl. Kapitel 6.3.2.1.3.

906 Quelle: eigene Darstellung.

5.4.6 Entwicklung der Vertrauensfähigkeit

5.4.6.1 Determinanten der Vertrauensbildung

Das Ansinnen, Methoden aufzufinden, welche die Entwicklung von Vertrauen in Unternehmensnetzwerken wie den hier betrachteten virtuellen Unternehmen fördern, wirft unmittelbar die Frage nach den *Beweggründen* eines Individuums auf, sein Vertrauen zu verschenken. Mit der in einem Unternehmensnetzwerk herrschenden Norm⁹⁰⁷ generalisierter Reziprozität wurde bereits *ein* Faktor angesprochen, der die Entwicklung wechselseitigen Vertrauens zwischen den Kooperationspartnern unterstützen kann⁹⁰⁸. Im Folgenden wird geklärt, welche weiteren Aspekte einen positiven Einfluss auf die Schaffung der Vertrauensfähigkeit ausüben. Dies ist insbesondere deshalb erforderlich, weil die Vertrauensbildung aufgrund generalisierter Reziprozität eine bereits in einem fortgeschrittenen Stadium befindliche Vertrauensbeziehung erfordert, sofern nicht der bereits erwähnte Reputationseffekt⁹⁰⁹ wirksam wird. Da ein solcher Effekt im Rahmen von Unternehmenskooperationen nicht grundsätzlich angenommen werden kann, ist es notwendig, Faktoren zu erschließen, die neben der generalisierten Reziprozität als vertrauensfördernde Elemente, insbesondere im Hinblick auf die Schaffung von Anfangsvertrauen, bewertet werden können. Den Ausgangspunkt der sich anschließenden Analyse bilden die in der einschlägigen Literatur zu findenden Klassifikationen des Vertrauens, in denen zwischen verschiedenen *Arten* von Vertrauen differenziert wird. Da als Kriterien der Klassenbildung jeweils die möglichen *Quellen* von Vertrauen dienen, erweisen sich die genannten Kategorisierungen als vielversprechender Ansatz zur Ableitung von Faktoren, die die Bildung wechselseitigen Vertrauens fördern können.

Die erste, hier zu untersuchende Klassifikation von Vertrauensarten präsentieren OSTERLOH/WEIBEL. Die Verfasserinnen unterscheiden zwischen situationsbasiertem, eigenschaftsbasiertem sowie identifikationsbasiertem Vertrauen. *Situationsbasiertes Vertrauen* gründet sich auf das Kalkül des Vertrauensgebers bezüglich der Kosten und des Nutzens, die für den Vertrauensempfänger mit der Ausübung von Opportunismus einerseits und kooperativem Verhalten andererseits verbunden wären⁹¹⁰. Der Vertrauensgeber vermutet, dass der Vertrauensempfänger sich nutzenmaximierend verhalten⁹¹¹ und demzufolge jene Verhaltensweise wählen wird, die in Bezug auf den Nutzen seine Verhaltensalternativen dominiert. Schätzt ein potenzieller Vertrauensgeber die Kosten, die ein potenzieller Vertrauensempfänger im Falle opportunistischen Verhaltens zu tragen hätte, höher ein als den Nutzen, der dem potenziellen Vertrauensempfänger aus seinem Opportunismus erwüchse, so wird Ersterer situationsbasiertes Vertrauen bilden.

Drei Eigenschaften, die einem potenziellen Vertrauensempfänger von einem potenziellen Vertrauensgeber zugeschrieben werden, veranlassen Letzteren, *eigenschaftsbasiertes Vertrauen* zu entwickeln⁹¹². Zu diesen Merkmalen gehören die fachliche und die soziale *Kompetenz*

907 Zum Begriff der *Norm* vgl. Kapitel 5.5.2.1.

908 Vgl. Kapitel 5.4.5.

909 Vgl. Kapitel 5.4.5.

910 Vgl. OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 51. Ein solches Vertrauen wird auch als *strukturelles Vertrauen* bezeichnet. Vgl. ZAHN (2001), S. 21.

911 Vgl. LANE (2000), S. 5.

912 Vgl. OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 58-63.

des potenziellen Vertrauensempfängers. Weiterhin gründet sich eigenschaftsbasiertes Vertrauen auf die Annahme, dass der Vertrauensempfänger *Integrität* aufweist, d. h. in dem Verständnis von OSTERLOH/WEIBEL, dass er eine intrinsische Motivation⁹¹³ hegt, Normen zu befolgen. Endlich resultiert eigenschaftsbasiertes Vertrauen aus der Einschätzung des Vertrauensgebers, dass es sich bei dem Vertrauensempfänger um eine mit *Benevolenz* ausgestattete Person handelt. Im letzten Fall geht der Vertrauensgeber von der Annahme aus, dass sich der Vertrauensempfänger bei der Entscheidung über seine Reaktion auf die Vertrauensgabe situationsübergreifend an dem Wohl des Vertrauensgebers orientieren wird.

Die dritte und letzte, von OSTERLOH/WEIBEL aufgelistete Vertrauensart, nämlich *identifikationsbasiertes Vertrauen*, gründet sich auf den Umstand, dass sich Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer wechselseitig mit ihren Werten, Zielen und Bedürfnissen identifizieren⁹¹⁴. In diese Kategorie lässt sich auch das bereits dargestellte Vertrauen aufgrund generalisierter Reziprozität⁹¹⁵ einordnen, da es sich bei dieser Form der Reziprozität, sofern sie von allen Kooperationsmitgliedern getragen wird, um eine *Norm* handelt⁹¹⁶.

Ebenso wie OSTERLOH/WEIBEL bildet auch LANE drei Klassen für verschiedene Gattungen des Vertrauens⁹¹⁷. *Calculative trust* entspricht der von OSTERLOH/WEIBEL mit dem Begriff des situationsbasierten Vertrauens belegten Vertrauensart. Beim *cognition- or expectation-based trust* führt der Vertrauensgeber sein Vertrauen auf den Umstand zurück, dass er den Vertrauensempfänger gut genug kennt, um dessen künftige Verhaltensweisen einschätzen zu können. Da der Vertrauensgeber im Zuge seiner Bekanntschaft mit dem Vertrauensempfänger offenbar bestimmte Eigenschaften letzterer Person kennenlernt, auf die sich sein Vertrauen gründet, kann diese Form des Vertrauens dem von OSTERLOH/WEIBEL als eigenschaftsbasiertem Vertrauen bezeichneten Vertrauensart zugerechnet werden. Geteilte Einstellungen führen unmittelbar zu der letzten von LANE konstatierten Vertrauensart, dem *value- or norm-based trust*. Hierbei gründet sich die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensempfängers auf Werte und Normen, die er mit dem Vertrauensgeber teilt. Value- or norm-based trust entspricht damit weitgehend jener Vertrauensart, die von OSTERLOH/WEIBEL als identifikationsbasiertes Vertrauen bezeichnet wird⁹¹⁸.

ZUCKER unterscheidet ebenfalls drei Klassen von Vertrauen⁹¹⁹. *Process-based trust* umfasst Vertrauen, das sich auf positive Erfahrungen mit dem Vertrauensempfänger gründet. Diese

913 Vgl. FREY/OSTERLOH (1997), S. 3.

914 Vgl. OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 63.

915 Vgl. Kapitel 5.4.5.

916 Zum Begriff der *Norm* sowie ihrer Beziehung zu Werten vgl. Kapitel 5.5.2.1.

917 Vgl. LANE (2000), S. 4-14.

918 Im Zuge dieser Gleichsetzung wird angenommen, dass Vertrauensgeber und Vertrauensempfänger bei der von OSTERLOH/WEIBEL als identifikationsbasiertem Vertrauen bezeichneten Vertrauensart nicht nur die für die Vertrauensbildung relevanten *Werte* teilen, sondern ebenfalls gemeinsame *Normen* halten. Zwar führen OSTERLOH/WEIBEL bei der Beschreibung des identifikationsbasierten Vertrauens kollektive Normen nicht explizit auf. Die Nennung gemeinsamer *Ziele* führt jedoch zu dem Schluss, dass die Verfasser neben den aufgelisteten Werten auch Normen als vertrauensbildende Faktoren in die Bildung identifikationsbasierten Vertrauens einbeziehen, da die Aufstellung konkreter Ziele entsprechende Normen voraussetzt. Zur Beziehung zwischen Werten und Normen vgl. Kapitel 5.5.2.1.

919 Vgl. ZUCKER (1986), S. 60-62, zitiert nach FLADNITZER (2006), S. 172-174.

Form des Vertrauens entspricht inhaltlich dem von LANE als cognition- or expectation-based trust bezeichneten Vertrauen, ist aber auch mit dem eigenschaftsbasierten Vertrauen von OSTERLOH/WEIBEL identisch, da die Feststellung von Charaktereigenschaften einer Person voraussetzt, dass mit dieser Person Erfahrungen, beispielsweise im Zuge von früher erfolgten Austauschprozessen, gesammelt wurden. Beim *characteristic-based trust* handelt es sich um Vertrauen, das aufgrund sozialer Ähnlichkeiten zwischen dem Vertrauensgeber und dem Vertrauensempfänger gebildet wird. Merkmale wie der familiäre Hintergrund, das Geschlecht oder die ethnische Zugehörigkeit des Vertrauensempfängers bestärken den Vertrauensgeber in der Erwartung, dass sich der Vertrauensempfänger als vertrauenswürdig erweisen wird. Insbesondere die Vertrauensbildung aufgrund der ethnischen Zugehörigkeit des Vertrauensempfängers weist auf Parallelen zum identifikationsbasierten Vertrauen von OSTERLOH/WEIBEL und zum value- or norm-based trust von LANE hin, da der Vertrauensgeber vermutlich den ethnischen Hintergrund des Vertrauensempfängers mit der Befolgung bestimmter Normen verbindet. Schließlich beschreibt ZUCKER mit dem *institutional-based trust* eine Form des Vertrauens, bei der institutionelle Hintergründe die Ursache der positiven Erwartungen des Vertrauensgebers bilden. Grundlagen des Vertrauens bilden im Rahmen des institutional-based trust entweder die Zugehörigkeit des Vertrauensempfängers zu einer spezifischen Gruppierung, wie etwa einem bestimmten Berufsstand, oder aber intermediäre Mechanismen, die den Vertrauensgeber in der Annahme bestärken, dass der Vertrauensempfänger alles tun wird, um die positiven Erwartungen des Vertrauensgebers nicht zu enttäuschen. Zu derartigen Bemühungen zählen beispielsweise Versicherungen, die ein Unternehmen bezüglich einer Lieferung an seine Kunden abschließt. Zu letzterer Vertrauensart kann auch das in Kapitel 5.4.6.3 beschriebene Vertrauen gezählt werden, das aufgrund kooperationspezifischer Investitionen des Vertrauensempfängers gewährt wird, weil der Vertrauensempfänger auch in diesem Fall Handlungen durchführt, die den Vertrauensgeber in der Überzeugung bestärken, dass der Vertrauensempfänger seine positiven Erwartungen erfüllen wird.

Auch LEWICKI/BUNKER bedienen sich einer dreigliedrigen Klassifikation zur Differenzierung verschiedener Vertrauensformen⁹²⁰. *Calculus-based trust* oder *deterrence-based trust* beruht auf der Kosten-Nutzen-Betrachtung eines Vertrauensbruchs im Vergleich zu einer Vertrauenshonorierung und entspricht damit der von OSTERLOH/WEIBEL als situationsbasiertem Vertrauen sowie der von LANE als calculative trust bezeichneten Vertrauensart. Dagegen gründet sich *knowledge-based trust* auf die Prognostizierbarkeit des Verhaltens des Vertrauensempfängers, die aus dem Umstand resultiert, dass der Vertrauensgeber den Vertrauensempfänger bereits hinreichend lange kennt, um dessen Verhalten mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit vorhersagen zu können⁹²¹. Diese Vertrauensart wurde bereits weiter oben in diesem Kapitel bei den Ausführungen zu LANES Verständnis des cognition- or expectation-based trust erörtert. Zudem zeigen sich Parallelen zum process-based trust von ZUCKER. Schließlich nennen LEWICKI/BUNKER als dritte Vertrauensart *identification-based trust*, welche dem von OS-

920 Vgl. LEWICKI/BUNKER (1995), S. 119, zitiert nach FLADNITZER (2006), S. 174-177.

921 CHILD/FAULKNER (1998), S. 48, geben weiterhin zu bedenken, dass die im Rahmen des knowledge-based trust zu treffende Prognose über das künftige Verhalten des Vertrauensempfängers ebenfalls gemeinsame Ansichten oder Denkweisen des Vertrauensgebers und des Vertrauensempfängers voraussetze. Unter diesem Aspekt erweisen sich knowledge-based trust und norm-based oder identification-based trust als nicht überschneidungsfrei.

TERLOH/WEIBEL als identifikationsbasiertes Vertrauen und dem von LANE als identification-based trust bezeichneten Vertrauen entspricht.

In Anlehnung an die Ausführungen von LEWIS/WEIGERT, die zwischen cognitive trust und emotional trust differenzieren⁹²², unterscheidet MCALLISTER cognition-based trust und affect-based trust. *Cognitive trust* bzw. *cognition-based trust* stellt eine Vertrauensart dar, die sich auf die erprobte Kompetenz und Zuverlässigkeit des Vertrauensempfängers gründet⁹²³, aus welchen der Vertrauensgeber die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensempfängers ableitet⁹²⁴. Determiniert wird die Entstehung dieser Vertrauensart etwa durch erfolgreiche vergangene Interaktionen sowie das Ausmaß sozialer Ähnlichkeiten zwischen Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer und schließlich auch durch die Zugehörigkeit des Vertrauensempfängers zu einer bestimmten Institution⁹²⁵. Während der Aspekt der erfolgreichen Interaktionen insbesondere eine Parallele zu dem von LEWICKI/BUNKER postulierten knowledge-based trust zieht, stellen die Hinweise auf soziale Ähnlichkeiten sowie die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Institution einen Bezug zu dem characteristic-based trust bzw. dem institutional-based trust von ZUCKER her. *Emotional trust* oder *affect-based trust* entsteht als Folge emotionaler Bindungen zwischen Individuen⁹²⁶, die sich auf die Identifikation mit den Wünschen und Bestrebungen der jeweils anderen Person gründen⁹²⁷. Damit entspricht diese Form des Vertrauens der von OSTERLOH/WEIBEL als identifikationsbasiertes Vertrauen sowie der von LEWICKI/BUNKER als identification-based trust bezeichneten Vertrauensart.

In Anbetracht der zuvor erörterten Klassifikationen des Vertrauens kann zunächst festgestellt werden, dass sich Vertrauen offenbar auf vier wesentliche Faktoren gründet: ein *rationales Kalkül* des Vertrauensgebers, bestimmte *Charakteristika* des Vertrauensempfängers, *Erfahrungen* des Vertrauensgebers mit dem Vertrauensempfänger sowie *gemeinsame Werte* von Vertrauensgeber und Vertrauensempfänger. Weiterhin zeigen die obigen Ausführungen, dass die in der wissenschaftlichen Diskussion behandelten Vertrauensarten weitreichende inhaltliche Parallelen aufweisen. Tab. 5 gruppiert die geschilderten Vertrauensarten nach dem Ursprung des Vertrauens und ordnet inhaltlich gleiche Vertrauensarten einander zu⁹²⁸.

922 Vgl. LEWIS/WEIGERT (1985), S. 972.

923 Vgl. CHUA/INGRAM/MORRIS (2008), S. 437.

924 Vgl. LEWIS/WEIGERT (1985), S. 970, sowie MCALLISTER (1995), S. 25-26.

925 Vgl. MCALLISTER (1995), S. 27-28.

926 Vgl. LEWIS/WEIGERT (1985), S. 971, sowie MCALLISTER (1995), S. 29.

927 Vgl. CHILD/FAULKNER (1998), S. 49. CHUA/INGRAM/MORRIS bezeichnen cognition-based trust und affect-based trust in plakativer Weise als "trust from the head" [CHUA/INGRAM/MORRIS (2008), S. 437] bzw. "trust from the heart" [CHUA/INGRAM/MORRIS (2008), S. 437].

928 Sofern bestimmte Vertrauensbezeichnungen den gleichen Inhalt umfassen, wie etwa knowledge-based trust und eigenschaftsbasiertes Vertrauen oder calculative trust und situationsbasiertes Vertrauen, werden sie im Folgenden auch als Synonyme benutzt.

	Vertrauen aufgrund eines rationalen Kalküls	Vertrauen aufgrund bestimmter Eigenschaften des Vertrauensempfängers	Vertrauen aufgrund positiver Erfahrungen mit dem Vertrauensempfänger	Vertrauen aufgrund gemeinsamer Werte
OSTERLOH/WEIBEL (2006)	situationsbasiertes Vertrauen	eigenschaftsbasiertes Vertrauen aufgrund von <ul style="list-style-type: none"> - Kompetenz - Integrität - Benevolenz 		identifikationsbasiertes Vertrauen
LANE (2000)	calculative trust	cognition- or expectation-based trust	cognition- or expectation-based trust	value- or norm-based trust
ZUCKER (1986)	institutional-based trust	characteristic-based trust, process-based trust	process-based trust	characteristic-based trust
LEWIS/WEIGERT (1985)		cognitive trust	cognitive trust	emotional trust
MCALLISTER (1995)		cognition-based trust aufgrund <ul style="list-style-type: none"> - sozialer Ähnlichkeiten - des institutionellen Hintergrunds des Vertrauensempfängers 	cognition-based trust	affect-based trust
LEWICKI/BUNKER (1995)	calculus-based trust, deterrence-based trust	knowledge-based trust	knowledge-based trust	identification-based trust

Tab. 5: Vertrauensarten in Abhängigkeit von dem Ursprung des Vertrauens⁹²⁹

Vertrauen resultiert gemäß den dargestellten Ansätzen aus relativ unterschiedlichen Merkmalen, die der Vertrauensgeber dem Vertrauensempfänger zuschreibt. Dazu gehören die Nutzenorientierung des Vertrauensempfängers ebenso wie seine Fachkompetenz oder seine ethnische Prägung. Sämtlichen hier aufgeführten Vertrauensarten ist jedoch *eine* Annahme gemein: Der Vertrauensgeber gründet seine Vertrauensschenkung jeweils auf jene Eigenschaften des Vertrauensempfängers, die ihn in der Überzeugung bestärken, der Vertrauensempfänger werde sich künftig wohlwollend verhalten, sich also des erhaltenen Vertrauens als würdig erweisen. Der Vertrauensgeber schließt also aus bestimmten Eigenschaften des Vertrauensempfängers auf dessen *Vertrauenswürdigkeit*. Die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensempfängers bildet

929 Quelle: eigene Darstellung.

demnach die Grundlage für eine Vertrauensschenkung seitens des potenziellen Vertrauensgebers⁹³⁰.

Die Erfüllung der Erwartung, dass der Vertrauensempfänger sich künftig nicht opportunistisch verhalten werde, setzt voraus, dass der Vertrauensempfänger sowohl willens als auch in der Lage ist, das in ihn gesetzte Vertrauen zu honorieren. Vertrauenswürdigkeit als *Bereitschaft und Fähigkeit* eines Vertrauensempfängers, gemäß der positiven Erwartung des Vertrauensgebers zu handeln⁹³¹, lässt sich im Grunde auf einige wesentliche Attribute des Vertrauensempfängers zurückführen. MCKNIGHT/CHERVANY haben vier Merkmale identifiziert, die dazu führen, dass ein potenzieller Vertrauensempfänger als vertrauenswürdig eingestuft wird⁹³². Dazu gehören

- Benevolenz (benevolence),
- Ehrlichkeit (honesty),
- Kompetenz (competence) sowie
- Berechenbarkeit (predictability)⁹³³.

Ausschlaggebend für die Einschätzung eines potenziellen Vertrauensempfängers als vertrauenswürdig ist der Umstand, dass die aufgeführten Eigenschaften *in ihrer Gesamtheit* festgestellt werden können⁹³⁴. Die *Benevolenz* eines Vertrauensempfängers verkörpert seine *Bereitschaft*, zum Wohle des Vertrauensgebers zu handeln⁹³⁵. Ein benevolenter Vertrauensempfänger ist gewillt, sich nicht opportunistisch zu verhalten und damit der positiven Erwartung des Vertrauensgebers zu entsprechen. Ob ein Vertrauensempfänger über dieses Wohlwollen verfügt, signalisiert er aus der Perspektive des Vertrauensgebers durch sein Verhalten. Hält der Vertrauensempfänger beispielsweise Übereinkünfte ein, so beweist er damit *Ehrlichkeit* und letztlich auch seinen Willen, sich gegenüber dem Vertrauensgeber benevolent zu zeigen⁹³⁶. Benevolenz und Ehrlichkeit decken somit den Aspekt der Bereitschaft des Vertrauensempfängers, sich als vertrauenswürdig zu erweisen, ab. Da die Ehrlichkeit lediglich einen Indikator der Benevolenz darstellt, wird sie im Folgenden nicht mehr gesondert aufgeführt.

Die in dieser Arbeit betrachteten Vertrauensschenkungen beziehen sich auf gegenseitige Wissenstransfers als Voraussetzung der Kompetenzbündelung der Kooperationspartner virtueller Unternehmen. Damit ein Vertrauensempfänger den vereinbarten⁹³⁷ Wissenstransfer auch tat-

930 Bei der hier beschriebenen Vertrauenswürdigkeit handelt es sich, wie bereits in Kapitel 5.4.4 erläutert, um eine von dem Vertrauensgeber *vermutete* Eigenschaft des Vertrauensempfängers. Ob sich ein Vertrauensempfänger im Anschluss an die Vertrauensschenkung *tatsächlich* als vertrauenswürdig erweist, ist im Moment der Vertrauensschenkung noch unbestimmt.

931 Vgl. MCKNIGHT/CHERVANY (1996), S. 33.

932 Vgl. MCKNIGHT/CHERVANY (1996), S. 33.

933 Zum Teil finden sich diese Charakteristika bereits in der Vertrauensklassifikation von OSTERLOH/WEIBEL wieder, die an früherer Stelle des vorliegenden Kapitels erörtert wurde.

934 Vgl. MCKNIGHT/CHERVANY (1996), S. 34.

935 Vgl. MAYER/DAVIS/SCHOORMAN (1995), S. 719. Vgl. dazu auch die Ausführungen zur Vertrauensklassifikation von OSTERLOH/WEIBEL an früherer Stelle im vorliegenden Kapitel.

936 Vgl. MCKNIGHT/CHERVANY (1996), S. 34. Vgl. dazu auch die Ausführungen zur *Integrität* von OSTERLOH/WEIBEL weiter oben in diesem Kapitel.

937 An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen (vgl. auch Kapitel 5.4.4), dass der Wissensaustausch eine notwendige Bedingung der Kompetenzbündelung darstellt und insofern hier davon ausgegangen wird,

sächlich praktizieren kann, benötigt er die entsprechende *Kompetenz*⁹³⁸. Letztere stellt aus der Sicht des Vertrauensgebers nicht nur einen Aspekt dar, welcher „allows one to feel confident that a person sought out knows what s/he is talking about and is worth listening to and learning from“⁹³⁹, sondern repräsentiert ebenso jenen Faktor, „that enable a party to have influence within some specific domain“⁹⁴⁰ und gewährleistet damit die Einhaltung von Vereinbarungen zwischen den Kooperationspartnern. Der Begriff der Kompetenz wird hier also nicht nur im Sinne *fachlicher Fähigkeiten* verstanden, sondern darüber hinaus auf die Möglichkeit der *Einflussnahme* eines Individuums bezogen. Beide Aspekte bilden die Voraussetzung dafür, dass ein Vertrauensempfänger Zusagen gegenüber dem Vertrauensgeber in die Tat umsetzen kann.

Erwiesene Benevolenz und Kompetenz geben Aufschluss über die *gegenwärtige* Haltung des Vertrauensempfängers. Die Erwartungen des Vertrauensgebers sind aber in die Zukunft gerichtet. Somit ist das Set jener Attribute, die in ihrer Gesamtheit auf die Vertrauenswürdigkeit eines potenziellen Vertrauensempfängers hindeuten, um eine Komponente zu ergänzen, die dem Vertrauensgeber eine zeitbezogene Extrapolation⁹⁴¹ der festgestellten Eigenschaften erlauben. Zeigen die Handlungen eines Vertrauensempfängers eine Kontinuität dergestalt, dass seine Bereitschaft und Fähigkeit zum Wohlverhalten gegenüber dem Vertrauensgeber im Verlauf eines bestimmten Zeitraums nicht variieren, so kann der Vertrauensgeber begründete Vermutungen hinsichtlich des *künftigen* Verhaltens des Vertrauensempfängers aufstellen, weil Letzterer eine gewisse *Berechenbarkeit* aufweist⁹⁴².

Unter Berücksichtigung des Charakters einer Vertrauensschenkung, insbesondere der Unbestimmtheit des künftigen Verhaltens des Vertrauensempfängers⁹⁴³, kann das von MCKNIGHT/CHERVANY mit dem Begriff *predictability* erfasste Konstrukt nicht die objektive, d. h. personenunabhängige Prognostizierbarkeit⁹⁴⁴ der künftigen Verhaltensweisen des Vertrauensempfängers meinen. Vielmehr ist unter *predictability* eine Eigenschaft des Vertrauensempfängers zu verstehen, die dem Vertrauensgeber die Bildung *subjektiv kalkulierter Wahrscheinlichkeiten*⁹⁴⁵ für den Eintritt bestimmter Verhaltensweisen des Vertrauensempfängers ermöglicht. Dieses Charakteristikum – hier als *Berechenbarkeit* bezeichnet – erlaubt demnach nicht die hundertprozentige Voraussage künftiger Handlungen, sondern begründet eine *aus der Perspektive des Vertrauensgebers* bestehende hohe Wahrscheinlichkeit des Eintritts bestimmter Verhaltensweisen.

Abb. 24 zeigt die erörterten Determinanten der Vertrauenswürdigkeit im Überblick.

dass der wechselseitige Wissenstransfer Gegenstand der Kooperationsvereinbarungen für die Durchführung von Kooperationen in Form virtueller Unternehmen ist.

938 Vgl. auch DEUTSCH (1973), S. 155.

939 ABRAMS/CROSS/LESSER/LEVIN (2003), S. 65.

940 MAYER/DAVIS/SCHOORMAN (1995), S. 717. Die Verfasser benutzen den Begriff *ability* in der Bedeutung der Bezeichnung *Kompetenz*.

941 Vgl. ähnlich RIPPERGER (1998), S. 95.

942 Vgl. MCKNIGHT/CHERVANY (1996), S.

943 Vgl. Kapitel 5.4.2.

944 Als objektiv prognostizierbar werden hier Ereignisse bezeichnet, deren Eintrittswahrscheinlichkeiten mit Hilfe von Methoden der induktiven Statistik bestimmt werden können.

945 Vgl. LOOSE/SYDOW (1994), S. 167.

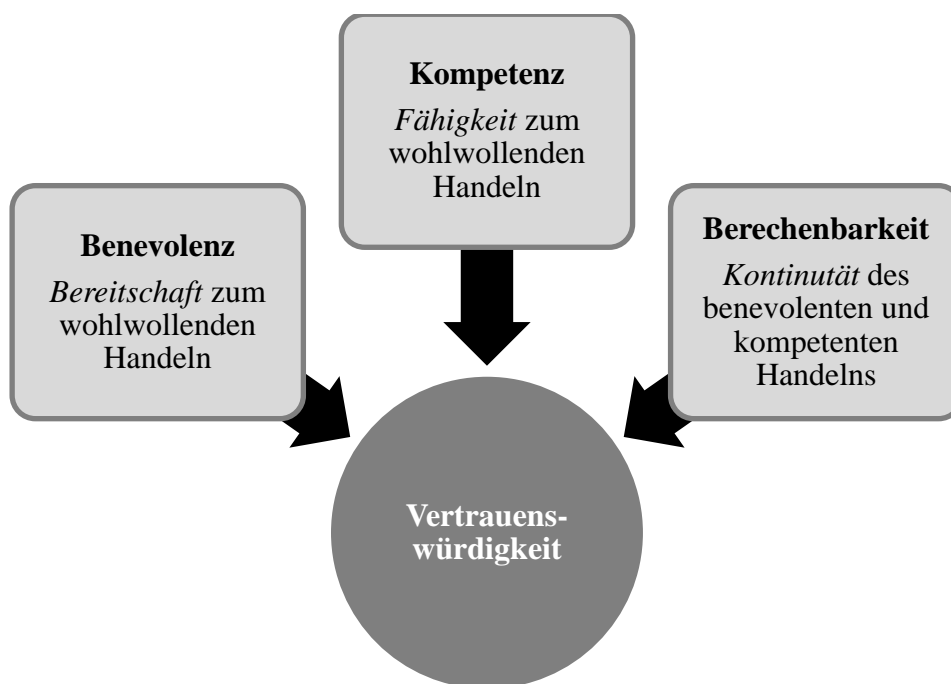


Abb. 24: Determinanten der Vertrauenswürdigkeit⁹⁴⁶

Unter der Annahme, dass sich Vertrauenswürdigkeit aus den Eigenschaften Benevolenz, Kompetenz und Berechenbarkeit zusammensetzt, sind die vorgestellten Klassifikationen des Vertrauens folgendermaßen zu betrachten: Vertrauen gründet sich im Verständnis der erörterten Klassifikationsansätze letztlich auf *Charakteristika* des Vertrauensempfängers, welche der Vertrauensgeber dazu nutzt, seine Erwartung bezüglich der Bereitschaft und der Fähigkeit des Vertrauensempfängers zu bilden, in Zukunft ein wohlwollendes Verhalten an den Tag zu legen⁹⁴⁷. Die Eigenschaften, auf die der Vertrauensgeber seine positiven Erwartungen gründet, unterscheiden sich hinsichtlich ihrer *Nähe* zu den zuvor erörterten Determinanten der Vertrauenswürdigkeit. Außerdem bezieht der Vertrauensgeber sein Wissen über die genannten Eigenschaften des Vertrauensempfängers aus unterschiedlichen *Quellen*.

Vertrauensarten wie das von LANE als cognition- or expectation-based trust bezeichnete Vertrauen richten sich *direkt* auf die zuvor angeführten Determinanten der Vertrauenswürdigkeit. Im Zuge wiederholter Interaktionen mit dem Vertrauensempfänger kann der Vertrauensgeber die Verhaltensweisen des Vertrauensempfängers beobachten und sich dadurch ein Bild von der Benevolenz, Kompetenz und Berechenbarkeit des Vertrauensempfängers schaffen. Der Vertrauensgeber *testet* die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensempfängers. Sein Wissen über

946 Quelle: eigene Darstellung.

947 Vertrauen gründet sich also letztlich auf Wissen über den Vertrauensempfänger. Diese Einschätzung teilen MORTENSEN/NEELY (2012), S. 2208. Ähnlich stellt auch RIPPERGER fest, dass „Vertrauen ein Mindestmaß an Informationen voraus[setzt], denn Vertrauen als Erwartungshaltung kann nicht allein im völlig Unbekannten gründen“ [RIPPERGER (1998), S. 96]. Dabei handelt es sich – wie zuvor erörtert – präzise um Wissen über Charakteristika des Vertrauensempfängers.

die aufgeführten Eigenschaften des Vertrauensempfängers erhält der Vertrauensgeber dabei von dem Vertrauensempfänger *selbst*.

Entgegen der als knowledge-based trust bezeichneten Vertrauensart, die unmittelbar auf die Determinanten der Vertrauenswürdigkeit zielt, stellen Konzepte wie das characteristic-based trust von ZUCKER auf Merkmale – ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht usw. – des Vertrauensempfängers ab, die nur *mittelbar* auf die Eigenschaften Benevolenz, Kompetenz und Berechenbarkeit schließen lassen und damit als *Indikatoren* für dessen Vertrauenswürdigkeit dienen⁹⁴⁸. Die Kenntnis derartiger Charakteristika erfordert auch nicht die vorherige Interaktion mit dem Vertrauensempfänger, sondern setzt lediglich voraus, dass der Vertrauensgeber Wissen über die für seine Vertrauensgabe relevanten Merkmale des Vertrauensempfängers erhält. Dieses Wissen kann von dem Vertrauensempfänger selbst oder auch von dritten Personen erworben werden. Während also im Fall des knowledge-based trust unmittelbar darauf geschlossen werden kann, aus welcher *Quelle* das Wissen über Eigenschaften des Vertrauensempfängers stammt, bieten Konzepte wie das des characteristic-based trust keinen eindeutigen Hinweis auf die Herkunft dieses Wissens.

Neben den vertrauensbildenden Aspekten, die in den zuvor angeführten Klassifikationen des Vertrauens genannt werden, finden sich in der einschlägigen Literatur Hinweise auf weitere Faktoren, die die Vertrauensentwicklung determinieren. Eine Vertrauensart, bei der der Vertrauensgeber seine positiven Erwartungen *direkt* auf die beschriebenen Komponenten der Vertrauenswürdigkeit stützt, das relevante Wissen aber nicht von dem Vertrauensempfänger selbst, sondern von *Dritten* erhält, stellt Vertrauen dar, das aufgrund der *Reputation* des Vertrauensempfängers verschenkt wird⁹⁴⁹.

Schließlich wird das Vertrauen, das eine Person aufbringt, von Faktoren beeinflusst, die vollkommen unabhängig von Charakteristika des Vertrauensempfängers sind und insofern nicht als Ausdruck seiner Vertrauenswürdigkeit gewertet werden können. Als *Vertrauensdisposition* wird die generelle Vertrauensneigung eines Individuums bezeichnet⁹⁵⁰. Wie stark dieser situationsübergreifende⁹⁵¹ Hang zu vertrauen bei einem Individuum ausgeprägt ist, wird etwa von früheren sozialen Beziehungen, die das Individuum geknüpft hat⁹⁵², sowie von seinem kulturellen Hintergrund bestimmt⁹⁵³. Sofern die generelle Vertrauensneigung entsprechend

948 Beachtenswert ist der Umstand, dass MCKNIGHT/CHERVANY bei ihrer Strukturierung des Konstrukts ebenfalls auf Indikatoren zurückgreifen. Insbesondere wird davon ausgegangen, dass die Ehrlichkeit einer Person ein Indiz für deren Benevolenz darstellt.

949 Vgl. FLADNITZER (2006), S. 183, sowie OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 46. Auch MCKNIGHT/CUMMINGS/CHERVANY (1998), S. 480, ROUSSEAU/SITKIN/BURT/CAMERER (1998), S. 396, sowie SAXTON (1997), S. 445, führen aus, dass Reputation die Vertrauenswürdigkeit eines Individuums signalisiert.

950 Vgl. FLADNITZER (2006), S. 182, OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 47, sowie MAYER/DAVIS/SCHOORMAN, welche die generelle Vertrauensneigung eines Individuums als dessen „propensity of trust“ [MAYER/DAVIS/SCHOORMAN (1995), S. 715] bezeichnen.

951 Vgl. MAYER/DAVIS/SCHOORMAN (1995), S. 716.

952 Vgl. FLADNITZER (2006), S. 182. WURCHE (1994), S. 116, verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass bereits Kinder *lernen*, anderen Menschen zu vertrauen, d. h. *Vertrauensfähigkeit* zu entwickeln. Zwar stützt der Verfasser mit dieser Aussage die These der Vertrauensdisposition. Abgesehen davon wird aber in Kapitel 5.4.6.5.1 gezeigt, dass es sich bei der Vertrauensfähigkeit tatsächlich *nicht* um eine *zu erlernende Fähigkeit* handelt.

953 Vgl. MAYER/DAVIS/SCHOORMAN (1995), S. 715 sowie ähnlich auch BECKER (2001), S. 5.

hoch ist, kann Vertrauen allein aufgrund der Vertrauensdisposition eines Individuums entwickelt werden⁹⁵⁴. Dispositionales Vertrauen⁹⁵⁵ determiniert zwar das Vertrauen, das gegenüber einer Person aufgebracht wird, hängt aber, wie erläutert, *nicht* von dem Verhalten dieses Vertrauensempfängers ab, und kann insofern nicht von Letzterem beeinflusst werden. Gegenstand des vorliegenden Kapitels ist jedoch das Auffinden von Determinanten des Vertrauens, um anschließend auf Basis dieser Einflussfaktoren Methoden zur *Förderung* des Vertrauens in virtuellen Unternehmen zu entwickeln. Da sich das dispositionale Vertrauen aber einer Steuerung durch den Vertrauensempfänger entzieht, wird diese Vertrauensart in der folgenden Analyse nicht weiter berücksichtigt.

Tab. 6 fasst die in diesem Kapitel analysierten Vertrauensarten unter Berücksichtigung der ihnen zugrunde liegenden Charakteristika, welche die Vertrauenswürdigkeit eines Vertrauensempfängers begründen, zusammen. Als Gliederungskriterien dienen zum einen die Quellen, aus denen sich das Wissen über die Vertrauenswürdigkeit signalisierenden Eigenschaften des Vertrauensempfängers speist, und zum anderen der Bezug, den die Vertrauenswürdigkeit signalisierenden Eigenschaften des Vertrauensempfängers zu den hier dargestellten Determinanten der Vertrauenswürdigkeit aufweisen.

954 Vgl. FLADNITZER (2006), S. 189.

955 Zum Begriff *dispositional trust* vgl. MCKNIGHT/CHERVANY (1996), S. 8.

<p>Quelle des Wissens über die Vertrauenswürdigkeit signalisierenden Eigenschaften</p> <p>Bezug der Vertrauenswürdigkeit signalisierenden Eigenschaften des Vertrauensempfängers zu den Determinanten der Vertrauenswürdigkeit</p>	Vertrauensempfänger	dritte Personen
unmittelbar	<p>cognition- or expectation-based trust⁹⁵⁶, eigenschaftsbasiertes Vertrauen⁹⁵⁷</p> <p>cognitive trust⁹⁵⁸ und cognition-based trust⁹⁵⁹, basierend auf erfolgreichen Interaktionen</p>	reputationsbasiertes Vertrauen ⁹⁶⁰
mittelbar	<p>identifikationsbasiertes Vertrauen⁹⁶¹, identification-based trust, value- or norm-based trust⁹⁶²</p> <p>cognitive trust⁹⁶³ und cognition-based trust⁹⁶⁴, sofern dieses Vertrauen auf sozialen Ähnlichkeiten oder der Zugehörigkeit zu bestimmten Institutionen basiert</p>	

Tab. 6: Vertrauensarten und Vertrauenswürdigkeit⁹⁶⁵

Die Antwort auf die Frage, ob einem potenziellen Vertrauensempfänger bestimmte Attribute der Vertrauenswürdigkeit zugeordnet werden, fällt individuell unterschiedlich aus, denn Vertrauenswürdigkeit stellt sich als eine Eigenschaft dar, die der subjektiven Beurteilung des je-

956 Vgl. LANE (2000), S. 10-14.

957 Vgl. OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 57-62.

958 Vgl. LEWIS/WEIGERT (1985), S. 970.

959 Vgl. MCALLISTER (1995), S. 26-29.

960 Vgl. FLADNITZER (2006), S. 183, sowie OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 46.

961 Vgl. OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 63.

962 Vgl. LANE (2000), S. 8-10.

963 Vgl. LEWIS/WEIGERT (1985), S. 970.

964 Vgl. MCALLISTER (1995), S. 26-29.

965 Quelle: eigene Darstellung.

weiligen Vertrauensgebers unterliegt. Sofern Letzterer einen potenziellen Vertrauensempfänger als vertrauenswürdig einstuft, ist die Bereitschaft des potenziellen Vertrauensgebers zur Vertrauensschenkung gegeben. Vertrauenswürdigkeit schafft also die Voraussetzung für die Bildung der *Vertrauensintention*. Aber einem potenziellen Vertrauensempfänger, der von einem potenziellen Vertrauensgeber als vertrauenswürdig beurteilt wird, muss von Letzterem nicht zwangsläufig auch tatsächlich Vertrauen entgegengebracht werden. Die Vertrauensintention schafft zwar die Bereitschaft, Vertrauen zu verschenken, doch die Umsetzung dieser Bereitschaft in die *Vertrauenshandlung*, erfordert einen entsprechenden *Impuls*.

Die Frage, unter welchen Bedingungen die Vertrauenshandlung durchgeführt wird, lenkt den Blick auf die Abhängigkeitsbeziehung des Vertrauensgebers zu dem Vertrauensempfänger. Der Vertrauensgeber ist hinsichtlich bestimmter Aspekte auf den Vertrauensempfänger angewiesen. So sind beispielsweise im Fall virtueller Unternehmen die Kooperationspartner im Hinblick auf die Realisierung des Kooperationsziels wechselseitig voneinander abhängig. Nur wenn sie ihr Wissen austauschen, sind sie imstande, ihre Kompetenzen zu bündeln und damit Kundenaufträge individuell zu bearbeiten, was ihnen letztlich zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile verhilft. Ein Kooperationsmitglied, das als Ausdruck seines Vertrauens sein Wissen mit einem anderen Netzwerkmitglied teilt, tut dies in der Erwartung, dass der Vertrauensempfänger den Wissenstransfer erwidert und damit letztendlich zur Realisierung des Kooperationsziels beiträgt. Der Vertrauensgeber handelt folglich unter *Nutzenaspekten*⁹⁶⁶. Er hat ein Interesse daran, dass das Kooperationsziel verwirklicht wird, weil dies seinen persönlichen Nutzen mehrt⁹⁶⁷ und schenkt einem anderen Kooperationsmitglied Vertrauen, weil die Realisierung dieses persönlichen Nutzens eine solche Vertrauensgabe erfordert. Vertrauen wird also im *Bedarfsfall* und damit zielorientiert verschenkt.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass eine Vertrauensgabe nicht allein auf der Vertrauenswürdigkeit, die einer Person zugeschrieben wird, basiert, sondern darüber hinaus von dem Nutzen bestimmt wird, den sich der Vertrauensgeber von der Vertrauensgabe verspricht.

Abb. 25 fasst die Determinanten des Vertrauens zusammen.

966 Vgl. LOOSE/SYDOW (1994), S. 167. Auch in Kapitel 5.4.4 wurde im Rahmen der Ausführungen zum Gegenstand von Vertrauensschenkungen und Vertrauenshonorierungen bereits auf den mit einer Vertrauensschenkung verbundenen Nutzenaspekt hingewiesen.

967 Dieser persönliche Nutzenzuwachs kann sich beispielsweise in dem Erhalt des Arbeitsplatzes oder einer Verbesserung der finanziellen Situation äußern.

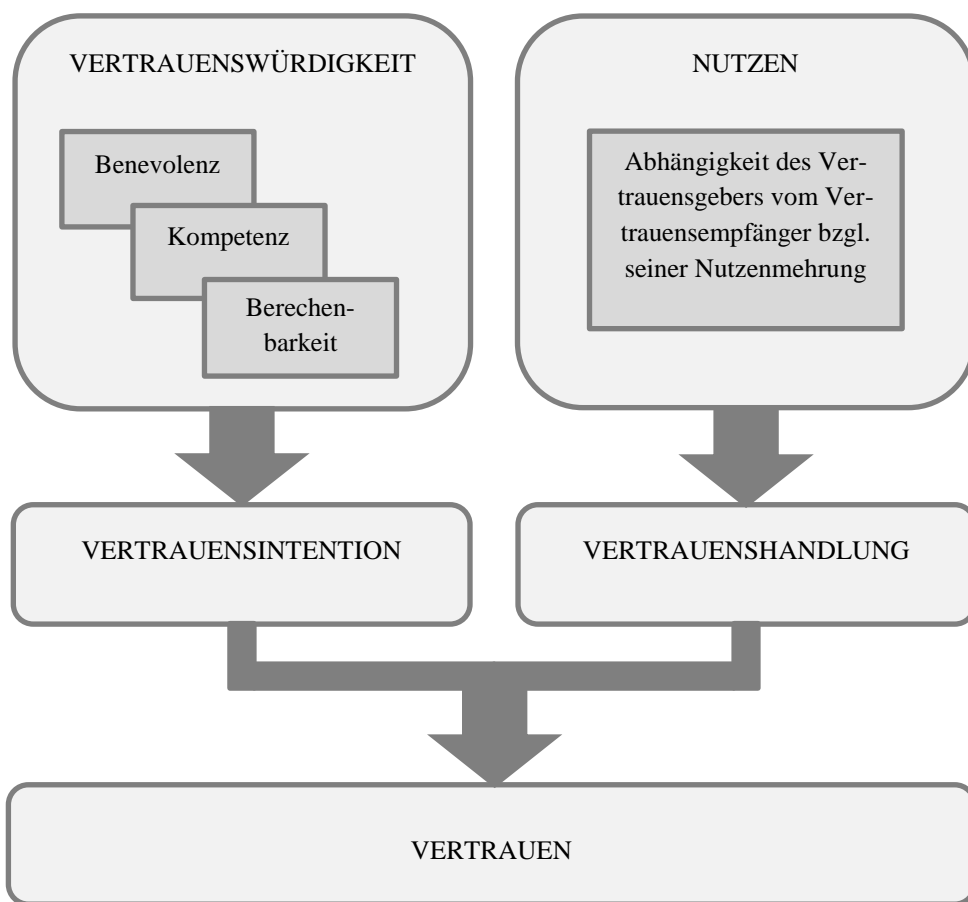


Abb. 25: Determinanten des Vertrauens⁹⁶⁸

Unter Berücksichtigung der erläuterten Determinanten des Vertrauens ist Vertrauen in virtuellen Unternehmen wie folgt zu beurteilen. Die für die Vertrauensgabe erforderliche Erwartung eines mit der Vertrauensgabe verbundenen *Nutzens* ist in dieser Kooperationsform aufgrund der zielbezogenen Interdependenz der Kooperationsmitglieder gegeben. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile können nur gemeinschaftlich, nämlich durch eine Bündelung der Kompetenzen, erlangt werden. Das zum Zwecke dieser Kompetenzbündelung notwendige wechselseitige Lernen verlangt von den Kooperationspartnern gegenseitiges Vertrauen. Diese spezifischen Gegebenheiten begründen die zuvor implizit getroffene Aussage, dass im Kontext virtueller Unternehmen die Entwicklung der Vertrauensintention ausreicht, um das angestrebte wechselseitige Vertrauen zu schaffen⁹⁶⁹. Die Dependenz der Kooperationspartner hinsichtlich der Realisierung des Kooperationsziels bildet den für die Auslösung der Vertrauenshandlung notwendigen Impuls⁹⁷⁰.

968 Quelle: eigene Darstellung.

969 Vgl. Kapitel 5.4.2.

970 Ähnlich stellt auch ZÜNDORF (1986), S. 42, fest, dass das Wissen um die wechselseitigen Abhängigkeiten die Entwicklung von Vertrauen zwischen Individuen begünstige.

Die Existenz der *fachlichen Kompetenz* der Netzwerkmitglieder⁹⁷¹ wird bereits durch die Auswahl der Mitglieder des langfristigen Beziehungsnetzwerks gewährleistet⁹⁷². Inwiefern die Netzwerkteilnehmer als *benevolent* eingestuft werden können, kann grundsätzlich erst im Laufe der Kooperationsbeziehung anhand des ehrlichen oder unehrlichen Verhaltens der Kooperationspartner überprüft werden. Gleiches gilt für die Bewertung der *Berechenbarkeit* der Netzwerkangehörigen, welche sich erst durch kontinuierliche Verhaltensweisen im Verlauf der geschäftlichen Beziehung zeigt. Eine Möglichkeit, ehrliche Absichten und damit Benevolenz bereits zu Beginn der Zusammenarbeit zu signalisieren, besteht für die Kooperationsangehörigen in der Durchführung kooperationspezifischer Investitionen. Diese Option wird eingehend in Kapitel 5.4.6.3.2 diskutiert.

Im Kontext virtueller Unternehmen spiegelt die Vertrauenswürdigkeit eines Kooperationsmitgliedes seine Bereitwilligkeit und Fähigkeit wider, seinen Kooperationspartnern Wissen zu transferieren. Unter diesem Aspekt kann *Vertrauenswürdigkeit in virtuellen Unternehmen* als die *Bereitschaft und Fähigkeit* der Kooperationsmitglieder beschrieben werden, *generalisierte Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers auszuüben*.

Geschaffen werden sollen schließlich *Vertrauensbeziehungen*. Ein derartiges wechselseitiges Vertrauen kann sich nur im Zuge von *Interaktionen* bilden. Damit kommen hier ausschließlich Entwicklungsmethoden in Betracht, die die Ausbildung von *knowledge-based trust* fördern. Wie bereits dargelegt, beruht die Schenkung von Vertrauen im Rahmen des knowledge-based trust *nicht* auf dem Wissen des Vertrauensgebers über das *künftige* Verhalten des Vertrauensempfängers⁹⁷³. Der Vertrauensgeber bedient sich vielmehr seines Wissens über das *vergangene* Verhalten des Vertrauensempfängers⁹⁷⁴, um das fehlende Wissen über den Eintritt künftiger Ereignisse durch die Konstruktion von *Eintrittswahrscheinlichkeiten* zu ersetzen. Dabei handelt es sich nicht um Wahrscheinlichkeiten, die mit statistischen Methoden ermittelt werden können, sondern um *subjektiv kalkulierte Wahrscheinlichkeiten*⁹⁷⁵, mit denen der Vertrauensgeber den Eintritt bestimmter Ereignisse belegt. Maßnahmen zur Förderung des Vertrauens sollten demzufolge darauf zielen, aus der Perspektive des potenziellen Vertrauensgebers die Wahrscheinlichkeit zu begründen, dass der potenzielle Vertrauensgeber in Zukunft ein positives Verhalten an den Tag legen wird.

Allerdings reicht die Fokussierung auf knowledge-based trust im Hinblick auf virtuelle Unternehmen nicht aus, um das notwendige wechselseitige Vertrauen zu garantieren. Die hier betrachteten Netzwerkbeziehungen werden mit dem Primärziel des Wissensaustausches aufgenommen und gründen sich damit auf das wechselseitige Vertrauen der Beziehungsteilnehmer. Knowledge-based trust entwickelt sich jedoch erst *im Laufe* einer Beziehung. Demzufolge ist im Hinblick auf virtuelle Unternehmen eine weitere Vertrauensart in Betracht zu ziehen, die

971 Im Gegensatz dazu steht das als organisationale Beziehungsfähigkeiten bezeichnete Wissen, das ebenfalls für die Kompetenzbündel erforderlich ist. MÜLLER bezeichnet derartige Fähigkeiten im Kontrast zur Fachkompetenz als *Interaktionskompetenz*. Vgl. MÜLLER (1997), S. 40.

972 Vgl. Kapitel 2.2.

973 Vgl. Kapitel 5.4.6.1.

974 Vgl. COSTA HERNANDEZ/CINCOTTO DOS SANTOS (2010), S. 177, MCKNIGHT/CUMMINGS/CHERVANY (1998), S. 476, sowie ZÜNDORF (1986), S. 41-42.

975 Vgl. die Ausführungen an früherer Stelle dieses Kapitels.

sich eignet, die geschilderten Vertrauensbeziehungen zu *initiiieren*. An dieser Stelle rückt eine Vertrauensart in den Vordergrund, die bislang bewusst knapp dargestellt wurde. Beim *calculative trust* handelt es sich um ein Gebilde, dessen Einstufung als spezifische Form des Vertrauens umstritten ist. Daher wurde bisher auf eine eingehende Erörterung dieses Phänomens verzichtet. Die Beziehung zwischen knowledge-based trust und calculative trust wird im Folgenden näher beleuchtet. Eine eingehende Auseinandersetzung mit dem calculative trust findet sich in Kapitel 5.4.6.3 im Rahmen der Analyse von Methoden zur Entwicklung wechselseitigen Vertrauens im Kontext virtueller Unternehmen. Weiterhin besteht im Hinblick auf virtuelle Unternehmen die Notwendigkeit zur Ausbildung von Systemvertrauen, wogegen es sich beim knowledge-based trust um Personenvertrauen handelt. Insofern tritt eine weitere Vertrauensart in Gestalt des identification-based trust auf den Plan. Die Beziehung zwischen knowledge-based trust und identification-based trust wird ebenfalls im Folgenden näher erläutert.

Die vorangegangenen Skizzierungen lassen bereits erahnen, dass auf dem Weg zum angestrebten Systemvertrauen verschiedene Phasen der Vertrauensbildung zu durchlaufen sind. Dieser Prozess der Vertrauensentwicklung wird nachfolgend eingehend erörtert.

5.4.6.2 Vertrauensentwicklung als Prozess

Das wechselseitige Vertrauen der Kooperationspartner virtueller Unternehmen dient dazu, den netzwerkweiten Wissenstransfer sicherzustellen, indem es die Etablierung *generalisierter Reziprozität* im Bereich des Wissenstransfers forciert⁹⁷⁶. Mit dieser generalisierten Reziprozität wird eine Verhaltensweise von Netzwerkmitgliedern beschrieben, die in dem betrachteten System als wünschenswert gilt. Zu seiner systemweiten Etablierung ist es erforderlich, dass das Prinzip der generalisierten Reziprozität von *allen* Kooperationsmitgliedern getragen wird. Letztlich ist es also notwendig, generalisierte Reziprozität als *Norm*⁹⁷⁷ in dem betrachteten Netzwerk zu etablieren⁹⁷⁸. Gegenseitiges Vertrauen soll die Durchsetzung dieser Norm in dem jeweiligen Netzwerk unterstützen.

Bei der Suche nach Maßnahmen zur Förderung eines derart funktionierenden Vertrauens in virtuellen Unternehmen ist die *Wechselwirkung* zwischen dem gegenseitigen Vertrauen der Kooperationsmitglieder und der generalisierten Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers zu berücksichtigen. Jede Methode, die die Entwicklung von Vertrauen unterstützt, wird die Bildung generalisierter Reziprozität fördern und damit gleichzeitig einen positiven Rückkopp-

976 Vgl. Kapitel 5.4.5.

977 Zum Begriff der Norm vgl. Kapitel 5.5.2.1.

978 Vgl. LOOSE/SYDOW (1994), S. 176-177, die Reziprozität ebenfalls als eine Norm betrachten, die den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen in einem Unternehmensnetzwerk unterstützen kann. Normen gehören zu den Strukturmerkmalen einer Kultur. Vgl. Kapitel 5.5.2.1. Wenn Normen, wie hier angenommen, die Ausbildung von Vertrauensfähigkeit in einem Unternehmensnetzwerk fördern, dann übernimmt die gemeinsame Kultur der Netzwerkpartner die Funktion, die Opportunismusgefahr in dem betrachteten Netzwerk zu reduzieren. Vgl. dazu auch VOGT (1997), S. 123, der ebenfalls darauf verweist, dass die Anreize zu opportunistischem Verhalten bei Transaktionen durch die Werte der Transaktionspartner vermindert werden könnten.

lungseffekt auf das Vertrauen ausüben⁹⁷⁹. Die Initiierung des beschriebenen Kreislaufs erfordert einen Impuls in Form eines *Vertrauensvorschusses*. Vorangetrieben durch den rückwirkenden Effekt der durch diesen Vertrauensvorschuss ausgelösten Entwicklung generalisierter Reziprozität kann sich das wechselseitige Vertrauen anschließend fortentwickeln, bis das Systemvertrauen und damit die angestrebte Norm generalisierter Reziprozität auf dem Gebiet des Wissenstransfers vollständig etabliert ist.

Der *Prozesscharakter* der Ausbildung von Systemvertrauen und die damit verbundenen unterschiedlichen Realisierungsgrade generalisierter Reziprozität legen den Gedanken nahe, dass die Entwicklung von Systemvertrauen die Bildung *diverser Vertrauensarten* umfasst. Offensichtlich handelt es sich bei dem Vertrauen, das im Endzustand generalisierter Reziprozität, d. h. in dem Zustand, in dem generalisierte Reziprozität als Norm etabliert werden konnte, erreicht wird, um *identifikationsbasiertes Vertrauen*⁹⁸⁰. Hier stellt sich die Frage, welche Vertrauensarten diesem auf kollektiv geteilten Normen basierenden Vertrauen vorgelagert sind. OSTERLOH/WEIBEL halten mit ihrem *Phasenmodell der Vertrauensentwicklung* eine Antwort auf diese Frage bereit⁹⁸¹. Die Verfasserinnen zeigen mit ihrem Modell, dass verschiedenartige vertrauensbildende Maßnahmen oder Bedingungen auch zur Ausbildung verschiedener Vertrauensarten führen⁹⁸².

OSTERLOH/WEIBEL gründen ihre Ausführungen auf die im Laufe der Zeit variierende *Gestalt der Beziehung* zwischen Vertrauensgeber und Vertrauensempfänger. Zu Anfang der Zusammenarbeit sind sich die Kooperationspartner in der Regel noch nicht bekannt. Der Austausch von Wissen findet unter *Fremden* statt, wobei die Beziehung einer *Marktbeziehung* gleicht. In einer solchen Konstellation wird Vertrauen in der Regel auf der Basis einer kurzfristigen Kosten-Nutzen-Abwägung verschenkt. Hierbei handelt es sich in der Diktion von OSTERLOH/WEIBEL um *situationsbasiertes Vertrauen*⁹⁸³.

979 Die zwischen Vertrauensfähigkeit und generalisierter Reziprozität herrschende Beziehung weist das Merkmal der *zirkulären Kausalität* auf. Vgl. Kapitel 5.4.5. Zum Begriff der zirkulären Kausalität vgl. Kapitel 4.4.2.3.1.2. Die beschriebene Zirkularität bringt GILBERT (2006), S. 126, auf den Gedanken, bei seinem Vorschlag zur Entwicklung wechselseitigen Vertrauens direkt an dem Prinzip der generalisierten Reziprozität anzusetzen, indem er die Routinisierung der von der generalisierten Reziprozität zu erfassenden Abläufe – im vorliegenden Fall: des wechselseitigen Wissenstransfers – vorschlägt. Dabei übersieht er allerdings, dass die Initiierung des Routinisierungsprozesses einen Vertrauensvorschuss benötigt. Vgl. dazu ausführlich Kapitel 5.6.4.2.

980 Vgl. dazu auch die Ausführungen von SAKO/HELPER (1998), S. 390, welche die Existenz einer *Vertrauenshierarchie* konstatieren, die durch graduelle Unterschiede der Übereinstimmung der individuellen Verhaltensweisen mit den erwünschten Verhaltensweisen und ebenso durch verschiedene Ausmaße an Reziprozität gekennzeichnet ist. Hinsichtlich der in den einzelnen Hierarchiestufen zu findenden Ausprägungen von Reziprozität merken SAKO/HELPER an: „as one goes higher up the hierarchy, a looser form of reciprocity applies between the [...] partners. Reciprocation may take a broader range of forms, and more time elapse between the receipt of a favour and its return“ [SAKO/HELPER (1998), S. 390]. Damit weisen SAKO/HELPER offensichtlich auf eine expandierende, *generalisierte* Reziprozität hin.

981 Vgl. OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 64-70.

982 Diese Einschätzung teilt offenbar auch CLARK, wenn er feststellt: „As trust-production mechanisms change so will the type of trust“ [CLARK (1993), S. 247].

983 Zum Charakter *situationsbasierten Vertrauens* vgl. Kapitel 5.4.6.3.

Mit der Weiterentwicklung der Beziehung lernen sich die Kooperationspartner zunehmend besser kennen. Vertrauen, das in diesem fortgeschrittenen Stadium der Beziehung verschenkt wird, gründet sich nicht mehr ausschließlich auf rein kalkulatorische Erwägungen, sondern zieht zudem die persönlichen Merkmale des jeweiligen Vertrauensempfängers in Betracht. Wird der Kooperationspartner etwa als integer beurteilt, so erhält er *eigenschaftsbasiertes Vertrauen*⁹⁸⁴.

Das Reifestadium der Kooperationsbeziehung ist erreicht, wenn die Kooperationspartner nicht mehr allein die Wesensmerkmale ihres jeweiligen Gegenübers einzuschätzen wissen, sondern darüber hinaus kooperationsrelevante *Normen teilen*. Normen wirken sich insofern vertrauensfördernd aus, als sie das Verhalten der Kooperationsmitglieder steuern⁹⁸⁵ und daher jedes Kooperationsmitglied in die Lage versetzen, das Verhalten eines anderen Kooperationsmitglieds zu antizipieren⁹⁸⁶. Dabei spielt es – im Gegensatz zum eigenschaftsbasierten Vertrauen – keine Rolle, ob sich die jeweiligen Kooperationsmitglieder persönlich bekannt sind. Im vorliegenden Fall stellt die generalisierte Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers eine solche für die Zusammenarbeit wesentliche Norm dar. Wie bereits ausgeführt, tritt in dieser Phase der Beziehung das *identifikationsbasierte Vertrauen*⁹⁸⁷ in den Vordergrund. Vertrauen in dieser Form richtet sich nicht mehr, wie das eigenschaftsbasierte Vertrauen, auf einzelnen Personen, sondern adressiert ein Kollektiv, nämlich jene Gruppe von Personen, welche die für die Kooperation bedeutenden Normen hält. Damit repräsentiert das identifikationsbasierte Vertrauen jene Vertrauensform, die im vorliegenden Kontext unter dem Begriff des *Systemvertrauens* als relevant dargestellt wurde.

Das Phasenmodell von OSTERLOH/WEIBEL zeigt nicht nur, wie sich das identifikationsbasierte Vertrauen sukzessive aus dem situationsbasierten Vertrauen und dem eigenschaftsbasierten Vertrauen entwickelt, sondern es verdeutlicht ebenfalls, wie sich identifikationsbasiertes Vertrauen in seiner Eigenschaft als Systemvertrauen aus anfänglichem Personenvertrauen in Gestalt des eigenschaftsbasierten Vertrauens entwickelt. Zusammengefasst lässt sich der Entwicklungsprozess identifikationsbasierten Vertrauens folgendermaßen beschreiben: Personenvertrauen als Vertrauen, das einzelnen Personen entgegengebracht wird, resultiert aus *persönlichen, Vertrauenswürdigkeit signalisierenden Eigenschaften* dieser Personen und entspricht damit der von OSTERLOH/WEIBEL als eigenschaftsbasiertem Vertrauen bezeichneten Vertrauensart. Beim Systemvertrauen wird das Vertrauen letztlich zwar auch Einzelpersonen geschenkt, jedoch nicht, weil an diesen Personen bestimmte persönliche Eigenschaften wahrgenommen werden, sondern weil sie *einem System angehören*, welches *Vertrauenswürdigkeit signalisierende Eigenschaften* aufweist. Diese systemeigenen Attribute werden von dem Vertrauensgeber auf jeden einzelnen Systemangehörigen übertragen. Systemvertrauen im Falle des identifikationsbasierten Vertrauens beruht auf dem Wissen, dass in einem System eine bestimmte Norm gilt, der alle Systemangehörigen folgen. Im vorliegenden Fall handelt es sich dabei um die Norm der generalisierten Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers.

984 Zum Wesen *eigenschaftsbasierten Vertrauens* vgl. Kapitel 5.4.6.4.

985 Vgl. Kapitel 5.5.2.1.

986 Vgl. FELDMAN (1984), S. 48. Den vertrauensfördernden Charakter gemeinsamer Normen konstatieren auch NOOTEBOOM/BERGER/NOORDERHAVEN (1997), S. 318.

987 Vgl. Kapitel 5.4.6.5.

Abb. 26 zeigt die einzelnen Stadien der Entwicklung von Systemvertrauen.

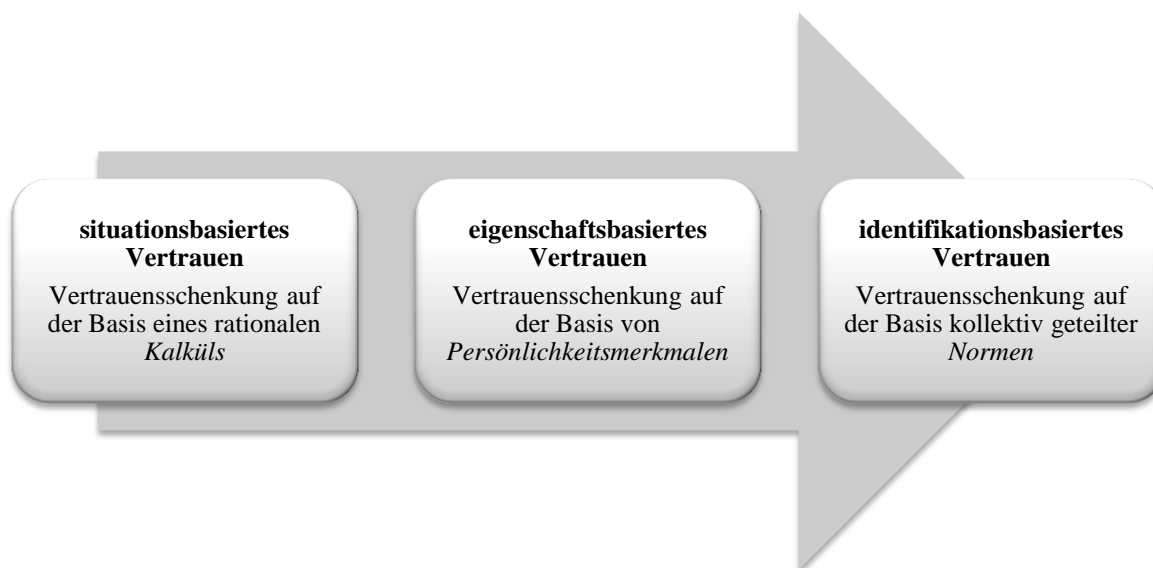


Abb. 26: Prozess der Entwicklung von Systemvertrauen⁹⁸⁸

Die erste Phase des Modells von OSTERLOH/WEIBEL wird durch die Anonymität der Beziehungsteilnehmer geprägt. Die Kooperationspartner konnten noch keine Erfahrungen hinsichtlich des Charakters und der Verhaltensweisen ihres jeweiligen Gegenübers sammeln, die für die Bildung positiver Erwartungen als Voraussetzung einer jeglichen Vertrauensschenkung genutzt werden könnten. Somit sind sie darauf angewiesen, das für die Erwartungsbildung erforderliche Wissen anderweitig zu erwerben. So käme beispielsweise die *Reputation* eines Kooperationsmitglieds als Basis der Vertrauensschenkung in Frage. Problematisch ist in diesem Kontext der Umstand zu bewerten, dass das benötigte Wissen über das Ansehen einer Person nicht in jedem Fall verfügbar ist, beispielsweise weil die Beziehungsteilnehmer keine gemeinsamen Bekannten haben oder weil die gemeinsamen Bekannten nicht glaubwürdig erscheinen. RIPPERGER gibt außerdem zu bedenken, dass die Reputation einer Person häufig jenen persönlichen Charakter vermissen lasse, den das zur Erwartungsbildung zu verwendende Wissen benötige⁹⁸⁹. Ein potenzieller Vertrauensgeber sei daran interessiert, wie sich ein potenzieller Vertrauensempfänger gerade *ihm, dem potenziellen Vertrauensgeber*, gegenüber in Zukunft verhalten werde. Derartige Wissen könne aber in erster Linie durch persönliche Erfahrungen des potenziellen Vertrauensgebers mit dem potenziellen Vertrauensempfänger erworben werden. Auch GRANOVETTER sieht in dem auf der Reputation eines Individuums beruhenden Wissen nur die zweitbeste Lösung für die Vertrauensbildung: „Even better is information from one’s own past dealings with that person.“⁹⁹⁰ Der Verfasser begründet diese Einschätzung mit der Feststellung, dass „one trusts one’s own information best – it is richer, more detailed, and known to be accurate“⁹⁹¹. Der letzte Aspekt richtet sich offenbar auf die

988 Quelle: eigene Darstellung.

989 Vgl. RIPPERGER (1998), S. 190.

990 GRANOVETTER (1985), S. 490.

991 GRANOVETTER (1985), S. 490. Auch GANESAN (1994), S. 5, räumt den wechselseitigen Erfahrungen, die Individuen selbst im Zuge ihrer Interaktionen sammeln, in Bezug auf die Vertrauensbildung offenbar ein

bereits angesprochene Glaubwürdigkeit von Personen, die Wissen über ein bestimmtes Individuum verbreiten und damit zur Bildung der Reputation dieses Individuums beitragen. Mit den angeführten Einschätzungen zur Reputation als vertrauensbildendem Element rückt wiederum knowledge-based trust, oder in der Diktion von OSTERLOH/WEIBEL: eigenschaftsbasiertes Vertrauen, in den Vordergrund, welches aber, wie erläutert, zu Beginn einer Kooperationsbeziehung aufgrund der fehlenden Erfahrungen mit dem jeweiligen Kooperationspartner noch nicht gebildet werden kann⁹⁹².

Wenn die Reputation eines Kooperationspartners keine zufriedenstellende Grundlage für die Vertrauensbildung darstellt und knowledge-based trust zwar als hinreichende Basis für die Vertrauensentwicklung betrachtet wird, jedoch im Anfangsstadium einer Kooperationsbeziehung wegen der mangelnden Erfahrungen noch nicht gebildet werden kann, dann sind die Kooperationsmitglieder gehalten, auf eine alternative Methode zurückzugreifen, um eine Vertrauensbeziehung zu initiieren. Hierzu bietet sich die Vertrauensbildung auf der Basis eines *rationalen Kalküls* an. Der Vorzug dieser Form der Vertrauensbildung ist in dem spezifischen Charakter des auch als *calculative trust* bezeichneten situationsbasierten Vertrauens zu sehen, welcher die Unsicherheit der Erwartung auf ein Mindestmaß reduziert. Bei der rational kalkulierten Bildung von Vertrauen unterstellt der Vertrauensgeber, dass der Vertrauensempfänger sich ebenfalls rational, d. h. entsprechend seinem individuellen Nutzenkalkül, verhalten wird⁹⁹³. Der Vertrauensempfänger agiert aus der Perspektive eines rational kalkulierenden Vertrauensgebers als *Nutzenmaximierer*⁹⁹⁴. In der Folge wägt der potenzielle Vertrauensgeber die Kosten, die dem potenziellen Vertrauensempfänger im Falle eines Vertrauensbruchs entstehen würde, gegen den Nutzen ab, den der Vertrauensempfänger mit der Enttäuschung des ihm geschenkten Vertrauens realisieren könnte⁹⁹⁵. Sofern die Kosten eines Vertrauensbruchs offenkundig dessen Nutzen überwiegen, wird sich der potenzielle Vertrauensgeber zu einer Vertrauensgabe entschließen.

Einen Vertrauensbruch wird der Vertrauensempfänger genau dann nicht begehen, wenn der Nutzen, der ihm aus diesem opportunistischen Verhalten erwächst, geringer ausfällt, als die Kosten des Opportunismus. Kosten entstünden dem Vertrauensempfänger insbesondere durch *Sanktionen*, die ihn im Falle eines Vertrauensbruchs trafen. Diese Kosten, die für den Vertrauensempfänger mit einem Vertrauensbruch verbunden sind, können als *Opportunitätskosten*

größeres Gewicht ein als der Reputation eines Individuums, die lediglich per „word-of-mouth“ [GANESAN (1994), S. 5] überliefert werde.

992 RIPPERGER nennt neben der Reputation zudem *soziale Kontaktpersonen* des potenziellen Vertrauensgebers als Quellen des zur Erwartungsbildung benötigten Wissens. Dagegen ist einzuwenden, dass derartige, dem potenziellen Vertrauensgeber nahestehende Personen von Ersterem zwar vermutlich als glaubwürdig eingestuft werden, deren Erfahrungen mit dem potenziellen Vertrauensempfänger letztlich aber auch nicht die entsprechenden persönlichen Erfahrungen des potenziellen Vertrauensgebers ersetzen können, da Menschen individuell verschieden sind und deshalb auch unterschiedliche Verhaltensweisen eines potenziellen Vertrauensgebers hervorrufen. Zudem ergeben sich hier Überschneidungen zu der bereits angeführten Reputation des potenziellen Vertrauensempfängers. Sofern soziale Kontaktpersonen des potenziellen Vertrauensgebers diesem Informationen über den potenziellen Vertrauensempfänger liefern können, tragen sie ebenfalls zur Reputationsbildung letzterer Person bei.

993 Vgl. WURCHE (1994), S. 148.

994 Vgl. LANE (2000), S. 5.

995 Vgl. OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 51.

aufgefasst werden⁹⁹⁶. Enttäuscht der Vertrauensempfänger das Vertrauen des Vertrauensgebers, so droht ihm in der Regel der Ausschluss aus der Kooperation⁹⁹⁷. Diese Sanktionsmaßnahme verhindert, dass der Vertrauensempfänger in den weiteren Genuss von Nutzeneffekten kommt, die die Zusammenarbeit mit den übrigen Netzwerkmitgliedern ihm bieten könnte. Somit stellen sich die Kosten, die ihm durch den Vertrauensbruch entstehen, als entgangener Nutzen im Sinne einer nicht genutzten Opportunität dar.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Ist der Nutzen eines Vertrauensbruchs geringer als die mit ihm verbundenen Kosten, dann folgt daraus, dass der Nutzen kooperativen Verhaltens größer ist als der Nutzen opportunistischen Verhaltens, womit die Grundlage für die Entstehung von calculative trust geschaffen ist. Vertrauen auf der Basis eines rationalen Kalküls wird schließlich gebildet, wenn die Kosten den Nutzen, den der Vertrauensempfänger durch einen Vertrauensbruch realisieren könnte, übersteigen, und gleichzeitig die Möglichkeit der Sanktionierung opportunistischen Verhaltens besteht⁹⁹⁸.

In der beschriebenen Kalkulation liegt die Besonderheit situationsbasierten Vertrauens. Der Vertrauensgeber geht *nicht*, wie es die dieser Arbeit zugrundeliegende Definition des Vertrauens postuliert, von dem *freiwillig* erbrachten Wohlverhalten des Vertrauensempfängers aus. Vielmehr nimmt er an, dass der Vertrauensempfänger „gezwungenermaßen“ den Erwartungen des Vertrauensgebers entsprechen wird, um aus der Zusammenarbeit einen Nutzen zu ziehen. Situationsbasiertes Vertrauen wird somit unter weitestgehend *sicheren Erwartungen* aufge-

996 Vgl. RIPPERGER (1998), S. 195. Auch BARNEY/HANSEN sprechen im vorliegenden Kontext von „cost of opportunities foregone“ [BARNEY/HANSEN (1994), S. 178]. Opportunitätskosten bezeichnen im betriebswirtschaftlichen Verständnis „die durch die Wahl einer Entscheidungsalternative entgangenen Vorteile der besten verdrängten Alternative“ [FRIEDL/HOFMANN/PEDELL (2010), S. 60] oder kurz die „Kosten der entgangenen Gelegenheit“ [DEIMEL/ISEMANN/MÜLLER (2006), S. 76]. Zu ähnlichen Definitionen vgl. STEGER (2006), S. 23, sowie STELLING (2005), S. 28. COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (1999), S. 77, beschreiben Opportunitätskosten auch als Kosten der zweitgünstigsten Verwendungsalternative von Ressourcen. Die hier behandelten Kosten entspringen dem Umstand, dass der Vertrauensempfänger seine Ressourcen – Zeit, Finanzmittel u. ä. – nicht dazu nutzt, die Beziehung zum Vertrauensgeber zu erhalten und infolgedessen den aus einer Fortsetzung der Beziehung resultierenden Nutzen nicht realisiert. Insofern wird der Terminus Opportunitätskosten hier mit dem aus der Kostenrechnung bekannten Inhalt gefüllt, sodass die Begriffswahl angebracht erscheint.

997 Diese Methode wendet beispielsweise auch das Unternehmen TOYOTA in dem von ihm gegründeten und geführten Zulieferernetzwerk an. Vgl. DYER/NOBEOKA (2000), S. 351. Eine Sanktionierung in Form eines Ausschlusses aus der Kooperation wird deshalb den Regelfall bilden, weil die Anwendung alternativer Sanktionsmaßnahmen – etwa Ausgleichszahlungen an die Kooperation –, welche eine Fortsetzung der Zusammenarbeit implizieren, einem Vertrauensbruch unangemessen wäre. Ein Vertrauensmissbrauch im Rahmen einer Unternehmenskooperation hat den Entzug weiteren Vertrauens zur Folge. Vgl. Kapitel 5.4.4. Eine fortgesetzte Zusammenarbeit ist jedoch auf das gegenseitige Vertrauen der Kooperationspartner angewiesen. Insofern wird eine Sanktionierung opportunistischen Verhaltens regelmäßig in einer Beendigung der Zusammenarbeit mit dem Opportunisten bestehen. Auch WURCHE (1994), S. 156, sieht in dem wechselseitigen Vertrauen der Kooperationspartner einen unverzichtbaren Teil der Zusammenarbeit. Weiterhin hebt der Verfasser hervor, dass Vertrauen in Kooperationen nicht auf der Basis ethischer Überlegungen erfolge, sondern der Realisierung ökonomischer Zielsetzungen diene. Unter diesem Aspekt entspreche es der ökonomischen Rationalität eines Akteurs, eine Beziehung im Falle eines Vertrauensmissbrauchs abzubrechen.

998 Vgl. LANE (2000), S. 5.

bracht. Gerade diese Sicherheit, mit der die Erwartungsbildung verbunden ist, bildet aber einen Ansatzpunkt für Kritik an dem Konstrukt des situationsbasierten Vertrauens.

Aufgrund der Tatsache, dass der Vertrauensgeber die Möglichkeit nutzt, sich gegen opportunistisches Verhalten abzusichern, betrachten einige Verfasser die Charakterisierung des calculative trust als *Vertrauen* mit Skepsis⁹⁹⁹. So argumentieren etwa OSTERLOH/WEIBEL, dass situationsbasiertes Vertrauen tatsächlich kein Vertrauen, sondern *risikobewusstes Handeln* darstelle¹⁰⁰⁰. Eine noch weitergehende Abgrenzung des calculative trust von dem als Vertrauen bezeichneten Phänomen, nämlich die Bewertung des situationsbasierten Vertrauens als *Misstrauen*, kann vorgenommen werden, wenn die Beschreibung des Vertrauens von RIPPERGER herangezogen wird. RIPPERGER bedient sich, um vertrauensvolles Verhalten von Misstrauen abzugrenzen, eines Erklärungsansatzes, der auf die Allokation knapper Ressourcen für einander ausschließende Nutzungsmöglichkeiten zielt. Angesichts des hier relevanten *ökonomischen* Kontextes ist der Rückgriff auf dieses Verfahren gerechtfertigt. RIPPERGER führt aus, dass Akteure Ressourcen in Sicherungsmaßnahmen, wie etwa Kontrollen, investieren können, um sich vor etwaigem opportunistischen Verhalten ihrer Austauschpartner zu schützen. Derartige Investitionen implizieren jedoch die Erwartung, *dass* die Austauschpartner sich opportunistisch verhalten werden. Im Gegensatz dazu umfasst Vertrauen gerade die entgegengerichtete Erwartung, nämlich die Annahme, dass die Austauschpartner keine opportunistischen Handlungen durchführen werden. Der Einsatz von Ressourcen für Schutzmaßnahmen gegen Opportunismus weist demzufolge nicht auf Vertrauen, sondern auf Misstrauen hin. Im vorliegenden Fall situationsbasierten Vertrauens hegt der Vertrauensgeber die Erwartung, dass der Vertrauensempfänger ein kooperatives Verhalten praktizieren wird, weil letzterer andernfalls mit Sanktionen zu rechnen hätte, deren Kosten für ihn höher ausfielen als der Nutzen, der ihm aus einem opportunistischen Verhalten entstünde. Sanktionen dienen also dazu, den Vertrauensempfänger zu kooperativem Verhalten zu bewegen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass der Vertrauensgeber ohne die Existenz derartiger Sanktionsmechanismen mit dem opportunistischen Verhalten des Vertrauensempfängers rechnen würde. Um Sanktionen im Bedarfsfall tatsächlich verhängen zu können, müssen weiterhin bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden, insbesondere Kontrollmöglichkeiten¹⁰⁰¹. Damit erfordert die Anwendung der Sanktionierungsmethode den Einsatz von Ressourcen. Der Vertrauensgeber hält es folglich für nötig, Ressourcen zu investieren, um sich gegen opportunistisches Verhalten des Vertrauensempfängers zu schützen. Situationsbasiertes Vertrauen stellt damit *kein* Vertrauen im Sinne der vorliegenden Arbeit dar¹⁰⁰².

Einen Mittelweg schlagen BARNEY/HANSEN ein, wenn sie calculative trust als „semi-strong form trust“¹⁰⁰³ bezeichnen¹⁰⁰⁴. Die Verfasser unterscheiden insgesamt drei Formen von Ver-

999 Vgl. HUSTED (1998), S. 241.

1000 Vgl. OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 56.

1001 Vgl. dazu im Einzelnen Kapitel 5.4.6.3.

1002 Vgl. dazu auch ROUSSEAU/SITKIN/BURT/CAMERER (1998), S. 399, die die Ansicht vertreten, dass „[c]ontrol comes into play only when adequate trust is not present“ und damit die Auffassung stützen, dass es sich bei dem sog. situationsbasierten Vertrauen nicht um Vertrauen handelt.

1003 BARNEY/HANSEN (1994), S. 177-178.

1004 WURCHE spricht in diesem Kontext von einer *schwachen Form des Vertrauens* [WURCHE (1994), S. 148], welche sich auf die *Berechenbarkeit* des Partners gründe. Vgl. WURCHE (1994), S. 148. Zum Begriff der

trauen. Unter dem Begriff „weak form trust“¹⁰⁰⁵ fassen sie Austauschbeziehungen zusammen, in denen sich dem Vertrauensempfänger lediglich begrenzte Möglichkeiten zur Schädigung des Vertrauensgebers bieten, etwa weil die Qualität der auszutauschenden Güter zu niedrigen Kosten überprüft werden kann und somit die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens in Form einer Lieferung relativ minderwertiger Güter äußerst gering ausfällt¹⁰⁰⁶. Semi-strong form trust konstatieren BARNEY/HANSEN, wenn die Möglichkeit der Schädigung des Vertrauensgebers durch den Vertrauensempfänger zwar grundsätzlich besteht, jedoch Regelungen existieren, die dazu führen, dass dem Vertrauensempfänger im Falle opportunistischen Verhaltens Kosten entstehen, die den Nutzen des Opportunismus übersteigen. Damit umfasst semi-strong form trust jenes Gebilde, das zuvor als *situationsbasiertes Vertrauen* oder *calculative trust* beschrieben wurde. Als „strong form trust“¹⁰⁰⁷ bezeichnen BARNEY/HANSEN schließlich Vertrauen, welches entsteht, obwohl die Möglichkeit einer Schädigung durch den Vertrauensempfänger gegeben ist und keinerlei Mechanismen existieren, die einen Vertrauensbruch aufgrund der mit ihm verbundenen Kosten ökonomisch unattraktiv erscheinen ließen¹⁰⁰⁸. Strong form trust basiert auf den internalisierten Werten und Normen der Austauschpartner und repräsentiert damit die hier als *identifikationsbasiertes Vertrauen* bezeichnete Form des Vertrauens¹⁰⁰⁹.

Wenngleich hier der Auffassung gefolgt wird, dass es sich bei dem als situationsbasiertes Vertrauen bezeichneten Konstrukt tatsächlich *nicht* um Vertrauen handelt, so wird doch der Einsatz des calculative trust im Folgenden behandelt, weil angenommen werden darf, dass dieses „unechte Vertrauen“ häufig den Ausgangspunkt für echtes Vertrauen bildet¹⁰¹⁰, indem es die für die Ausbildung von knowledge-based trust notwendigen Interaktionen der Kooperationspartner initiiert. Zudem finden sich zu Beginn einer Kooperation kaum Alternativen zum calculative trust, weil die Kooperationspartner eben noch keine wechselseitigen Erfahrungen aufweisen, auf die sich gegenseitiges Vertrauen gründen könnte¹⁰¹¹. Insofern können die Kooperationspartner ihre Erwartungsbildung lediglich auf die Reputation des jeweiligen Vertrauensempfängers gründen, was in der vorliegenden Arbeit bereits ausgeschlossen wurde¹⁰¹², oder sich alternativ auf den institutionalisierten Schutz ihres Vertrauens in Form der Sanktionierung vertrauensunwürdigen Verhaltens stützen, d. h. den beschriebenen calculative trust bilden.

Berechenbarkeit vgl. auch Kapitel 5.4.6.1 der vorliegenden Arbeit, in dem Berechenbarkeit nicht im wörtlichen Sinne, sondern im Sinne von Kontinuität benutzt wird.

1005 BARNEY/HANSEN (1994), S. 177.

1006 Zur Frage der *Gleichwertigkeit* des in virtuellen Unternehmens auszutauschenden Wissens vgl. Kapitel 6.3.3.1.3.2.

1007 BARNEY/HANSEN (1994), S. 179.

1008 Vgl. BARNEY/HANSEN (1994), S. 179.

1009 BARNEY/HANSEN bezeichnen diese Form des Vertrauens auch als „principled trust“ [BARNEY/HANSEN (1994), S. 179].

1010 Vgl. OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 56-57.

1011 Vgl. CHILD/FAULKNER (1998), S. 48.

1012 Vgl. dazu die Ausführungen weiter oben in diesem Kapitel.

Im Hinblick auf die Schaffung situationsbasierten Vertrauens¹⁰¹³ erweist sich der *Wissensbedarf* des Vertrauensgebers als Erschwernis. Wenn Kooperationsmitglieder erstmalig Vertrauen zueinander fassen und dies, wie hier vorausgesetzt, auf der Basis eines rationalen Kalküls tun, dann benötigen sie umfangreiches Wissen über ihren jeweiligen Kooperationspartner¹⁰¹⁴, um die Kosten-Nutzen-Relationen seiner Handlungsmöglichkeiten möglichst präzise einschätzen zu können. Seinen Wissensbedarf wird ein potenzieller Vertrauensgeber eigenständig kaum decken können. Allerdings gibt es eine Lösung für dieses Problem, sofern der potenzielle Vertrauensempfänger ebenfalls an dem Aufbau einer Vertrauensbeziehung interessiert ist. In diesem Fall kann der potenzielle Vertrauensgeber von der obligatorischen Wissensbeschaffung befreit werden, wenn dem potenziellen Vertrauensempfänger die Aufgabe anheimgestellt wird, dem potenziellen Vertrauensgeber das für ihn relevante Wissen zur Verfügung zu stellen. Die „Holschuld“ des potenziellen Vertrauensgebers wird dabei in eine „Bringschuld“ des potenziellen Vertrauensempfängers umgewandelt.

Der potenzielle Vertrauensgeber benötigt Wissen, welches ihn in der Erwartung bestärkt, dass der potenzielle Vertrauensempfänger aus seinem kooperativen Verhalten einen größeren Nutzen als aus seinem Opportunismus ziehen wird. Diese Konstellation besteht genau dann, wenn dem potenziellen Vertrauensempfänger im Falle eines Vertrauensbruches Kosten entstehen, die seinen Nutzen übersteigen. Um der zur Bildung situationsbasierten Vertrauens notwendigen Erwartung des potenziellen Vertrauensgebers Vorschub zu leisten, kann der potenzielle Vertrauensempfänger *selbst* dafür Sorge tragen, *dass ihm im Falle opportunistischen Verhaltens Kosten entstehen*, die ihn zu kooperativem Verhalten veranlassen, indem er *kooperations-spezifische Investitionen* durchführt. Mit Hilfe dieser *selbstverpflichtenden Maßnahme* kann der potenzielle Vertrauensempfänger glaubwürdig seine *Vertrauenswürdigkeit signalisieren*. *Kooperationsspezifische Investitionen* sind Gegenstand des Kapitels 5.4.6.3.2.

Normen, wie die im vorliegenden Kontext relevante generalisierte Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers, werden im Falle der optionalen Sanktionierung vertrauensunwürdigen Verhaltens von dem jeweiligen Vertrauensempfänger aus Furcht vor einer drohenden Strafe befolgt. Das Ziel des hier behandelten Vertrauensentwicklungsprozesses besteht aber in der Ausbildung *identifikationsbasierten Vertrauens*, d. h. eines Vertrauens, das sich auf die Erwartung stützt, der Vertrauensempfänger werde die relevante Norm aus *Überzeugung* befolgen¹⁰¹⁵. Dieses Vertrauen weist eine höhere Robustheit auf als das auf der Basis von Sanktionsmöglichkeiten herbeigeführte, kalkulierte Vertrauen, weil ersteres durch die Internalisierung von Verhaltensweisen gestützt wird. Aufgrund dieser Verinnerlichung erleichtert identifikationsbasiertes Vertrauen ferner die Zusammenarbeit in Unternehmenskooperationen, denn die Internalisierung macht den Aufbau von Drohpotenzialen und die Durchführung stetiger Kontrollen überflüssig. Die *Routinisierung* von Abläufen als Maßnahme zur Durchsetzung

1013 Das zuvor als situationsbasierte Vertrauen bezeichnete Konstrukt wird aus *Gründen der Vereinfachung* auch weiterhin wie eine spezifische *Vertrauensart* behandelt, wenngleich es, wie festgestellt, faktisch kein Vertrauen darstellt.

1014 Vgl. CHILD/FAULKNER (1998), S. 48.

1015 Wie an späterer Stelle gezeigt wird, spielt die drohende Sanktionierung auch in dem Fall, in dem eine Person aus *Überzeugung* handelt, eine zentrale Rolle, wobei allerdings die Sanktion hier nicht von Dritten, sondern von der handelnden Person selbst durchgeführt wird. Vgl. dazu im Einzelnen Kapitel 5.4.6.5.3.

generalisierter Reziprozität im Sinne einer Internalisierung dieser Norm wird in Kapitel 5.4.6.5 vorgestellt.

Zwischen dem situationsbasierten Vertrauen als erster Phase der Vertrauensentwicklung in Unternehmenskooperationen und dem identifikationsbasierten Vertrauen als finaler Phase eines solchen Vertrauensbildungsprozesses wird das eigenschaftsbasierte Vertrauen lokalisiert. Auf das eigenschaftsbasierte Vertrauen als erster Phase echten Vertrauens in Unternehmensnetzwerken geht Kapitel 5.4.6.4 ein.

5.4.6.3 Situationsbasiertes Vertrauen durch kooperationspezifische Investitionen

5.4.6.3.1 Sanktionen als Voraussetzung situationsbasierten Vertrauens

Die Entstehung situationsbasierten Vertrauens in Unternehmenskooperationen ist an zwei interdependente Voraussetzungen geknüpft¹⁰¹⁶. Erstens müssen die *Kosten*, die einem Kooperationsmitglied im Zuge opportunistischen Verhaltens entstehen, dessen aus dem Vertrauensbruch resultierenden Nutzen *überwiegen*. Damit Opportunismus überhaupt Kosten nach sich zieht, müssen zweitens die Kooperationsmitglieder die Möglichkeit haben, einen Vertrauensmissbrauch mit *Sanktionen* zu ahnden.

Durch opportunistisches Verhalten realisiert der Opportunist einen Nutzenzuwachs, während sein jeweiliger Kooperationspartner einen Nutzenverlust hinnehmen muss¹⁰¹⁷. Sanktionen sollen gewährleisten, dass der zusätzliche Nutzen des Opportunisten kompensiert wird. Allerdings erweist sich die Einschätzung seines möglichen Nutzens als schwierig. Das Ausmaß des Nutzens, den ein Kooperationsmitglied durch einen Vertrauensbruch realisieren kann, hängt von den spezifischen Umfeldbedingungen des jeweiligen Individuums ab und kann daher nicht allgemeingültig beurteilt werden.

Die Kosten eines Opportunisten stellen sich – in Kontrast zum erzielbaren Nutzen – als *Schaden* dar, der dem Vertrauensempfänger durch den Abbruch der Beziehung zu dem Vertrauensgeber entsteht. Konkret umfassen sie den Nutzen, der dem betreffenden Kooperationsmitglied im Falle eines Ausschlusses aus der Kooperation entgeht¹⁰¹⁸. Der Nutzen, den ein Kooperationsmitglied aus einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit zieht, kann grundsätzlich auf dem Umstand beruhen, dass das betrachtete Individuum für seine Kooperationspartner Sympathien hegt. Im vorliegenden Fall scheidet die Möglichkeit eines solchen *psychischen* Nutzens aufgrund der in dem betrachteten Stadium der Kooperation noch herrschenden, gegenseitigen Fremdheit der Kooperationspartner¹⁰¹⁹ allerdings aus. Der Nutzen der Zusammenarbeit ist in dieser Phase der Kooperation vielmehr *finanzieller* Natur und stellt sich insbesondere als Funktion des Erfolges dar, den die betrachtete zwischenbetriebliche Zusammenarbeit in der Zukunft erlangen kann. Da virtuelle Unternehmen darauf zielen, nachhaltige Wettbewerbsvorteile für ihre Mitglieder zu schaffen und sich derartige Wettbewerbsvorteile in überdurchschnittlichen Gewinnen niederschlagen¹⁰²⁰, kann der Erfolg der hier betrachteten Koo-

1016 Vgl. Kapitel 5.4.6.2.

1017 Vgl. WURCHE (1994), S. 149.

1018 Vgl. RIPPERGER (1998), S. 195.

1019 Vgl. Kapitel 5.4.6.2.

1020 Vgl. Kapitel 4.1.

perationsform als Kooperationsgewinn, d. h. als Gewinn, den die Kooperationsmitglieder gemeinsam erarbeiten, aufgefasst werden. Insofern stellen die *Erlöse*, die die Kooperationspartner erwirtschaften, einen wesentlichen Aspekt des Nutzens dar, den ein Kooperationsmitglied durch die Zusammenarbeit realisiert.

Wie schwer ein Opportunist durch eine Sanktionierung in Form seines Ausschlusses aus der Kooperation getroffen wird, ist somit zu einem wesentlichen Teil von dem Ausmaß des künftigen Kooperationsgewinns abhängig. Weiterhin spielt aber auch die Unternehmenssituation des potenziellen Opportunisten eine Rolle. Sieht sich sein Unternehmen in einer hervorragenden Marktposition, so wird eine erfolgreich verlaufende Kooperation für ihn weniger wichtig sein als für einen Kooperationsangehörigen, dessen Unternehmen sich in einer ungünstigen Wettbewerbspositionierung befindet und demzufolge auf den Erfolg der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit dringend angewiesen ist¹⁰²¹. Die Einschätzung der Kosten-Nutzen-Relation eines opportunistisch handelnden Kooperationsmitglieds im Falle einer möglichen Sanktionierung, d. h. die Beurteilung der Bedeutung, die eine Sanktionierung für einen Opportunisten hätte, ist für die übrigen Kooperationsteilnehmer mit einem Wissensbedarf verbunden, dessen Deckung angesichts des weitgehend unternehmensindividuellen Charakters des benötigten Wissens auf beträchtliche Schwierigkeiten stößt¹⁰²². Allerdings steht mit der Durchführung *kooperationsspezifischer Investitionen* ein Verfahren zur Verfügung, das zur Lösung dieser Problematik beitragen kann. Bevor auf diese Form der Investitionen näher eingegangen wird, wird jedoch zunächst der Blick auf die zweite Voraussetzung situationsbasiereten Vertrauens, die Möglichkeit der Sanktionierung, gerichtet, da die Kosten-Nutzen-Relation eines Opportunisten zu einem wesentlichen Teil von den im Falle opportunistischen Verhaltens verhängten Sanktionen bestimmt wird.

Situationsbasiertes Vertrauen entsteht, wenn die Netzwerkmitglieder die Erwartung bilden, dass die Angehörigen der Kooperation aus Furcht vor drohenden Sanktionen ein kooperatives Verhalten ausüben. Eine abschreckende Wirkung entfaltet eine Sanktionsdrohung aber nur dann, wenn potenzielle Opportunisten der Ankündigung Glauben schenken. Die beschriebene Erwartungsbildung setzt also die *glaubwürdige Androhung* der Sanktionierung¹⁰²³ opportunistischen Verhaltens voraus¹⁰²⁴. Dies führt zu der Frage, unter welchen Bedingungen die Verhängung von Sanktionen in einer Unternehmenskooperation überzeugend angekündigt werden kann.

Die Glaubwürdigkeit einer Drohung wird von der faktisch bestehenden Möglichkeit bestimmt, die Drohung *in die Tat umzusetzen*. Die Option, eine Sanktion zu realisieren, die für den Fall des Eintritts einer bestimmten Situation angekündigt wurde, ist zunächst an die Voraussetzung der *Beobachtbarkeit* der Eintrittsbedingung geknüpft¹⁰²⁵. Die sanktionsrelevante Situation, d. h. der Opportunismus, muss von den für die Durchführung der Strafmaßnahme

1021 Vgl. WURCHE (1994), S. 153.

1022 Vgl. WURCHE (1994), S. 152.

1023 DASGUPTA verweist ebenfalls darauf, dass „the threat of punishment for errant behaviour must be credible, else the threat is no threat“ [DASGUPTA (1988), S. 50].

1024 Ein unbekannter Verfasser hat zu dieser Thematik angemerkt, dass die Wahrscheinlichkeit des Auftretens regelwidrigen Verhaltens – im vorliegenden Fall: eines Vertrauensmissbrauchs – umso geringer sei, je glaubwürdiger die Androhung einer Sanktionierung dieses Verhaltens ausfalle.

1025 Vgl. WURCHE (1994), S. 151.

verantwortlichen Personen erkennbar sein. Die Beobachtbarkeit opportunistischen Verhaltens wird zu einem wesentlichen Teil von der Mitgliederzahl der betrachteten Unternehmenskooperation determiniert¹⁰²⁶. DAS/TENG betonen, dass im Hinblick auf eine Sanktionierung opportunistischen Verhaltens in einem Unternehmensnetzwerk „all member firms have the responsibility of observing the conduct of all other members, even though this conduct may not affect the observing firm directly or immediately“¹⁰²⁷. Eine geringe Zahl von Kooperationsmitgliedern kann die Wahrnehmung dieser Verantwortung insofern unterstützen, als sie die Aufdeckung opportunistischen Verhaltens erleichtert. Im Falle einer relativ umfangreichen Mitgliederzahl ist dagegen nicht gewährleistet, dass opportunistisches Verhalten überhaupt auffällt. Eine *Begrenzung der Mitgliederzahl* einer Unternehmenskooperation kann also die Beobachtbarkeit opportunistischen Verhaltens fördern und damit zur Glaubwürdigkeit von Sanktionierungsdrohungen beitragen.

Die Durchführbarkeit und damit die Glaubwürdigkeit angedrohter Sanktionen hängt jedoch nicht allein von der Beobachtbarkeit opportunistischen Verhaltens ab, sondern setzt weiterhin voraus, dass die im Rahmen der Sanktionierung durchzuführenden Maßnahmen ihre *Wirksamkeit* entfalten können. Eng mit der Effektivität von Sanktionsmaßnahmen verbunden ist der Zeithorizont der betrachteten Unternehmenskooperation¹⁰²⁸. Die Erfüllung der im Kontext situationsbasierten Vertrauens notwendigen Bedingung, einem Opportunisten durch eine Sanktionsmaßnahme Kosten aufzubürden, wird durch eine *unbefristete* Kooperationsperspektive unterstützt¹⁰²⁹. Legt ein Kooperationsmitglied ein opportunistisches Verhalten an den Tag, welches von den übrigen Kooperationsangehörigen beobachtet wird, so erfordert die wirksame Sanktionierung des Opportunisten den Fortbestand der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit im Anschluss an die Aufdeckung des Opportunismus¹⁰³⁰. In der vorliegenden Arbeit wird unterstellt, dass ein Vertrauensmissbrauch regelmäßig den Ausschluss des Opportunisten aus der Kooperation nach sich zieht. Ein solcher Ausschluss verursacht dem Vertrauensbrecher aber nur dann die beabsichtigten Opportunitätskosten, wenn die Kooperation zwischen den übrigen Kooperationsmitgliedern weiterhin besteht und dementsprechend finanzielle Erfolge realisiert werden können, die dem Opportunisten im Falle seines Ausschlusses entgehen. Würde die Zusammenarbeit dagegen in der Periode des opportunistischen Verhaltens ohnehin beendet, so könnte der Opportunist nicht mehr aus der weiteren Zusammenarbeit aus-

1026 GILBERT weist darauf hin, dass sich im Fall einer geringen Mitgliederzahl die „wahrgenommene Komplexität“ [GILBERT (2006) S. 126] innerhalb des Netzwerks reduziere.

1027 DAS/TENG (2002), S. 449.

1028 DAS definiert den Zeithorizont einer Unternehmenskooperation als „the intended time span between the formation of an alliance and its dissolution“ [DAS (2006), S. 3].

1029 Zu den Effekten einer langfristigen Kooperationsperspektive vgl. auch GILBERT (2006), S. 126. Die Bezeichnung „unbegrenzt“ ist in diesem Kontext passender als der Begriff „langfristig“, weil sie den wesentlichen Aspekt des vorliegenden Sachverhalts zum Ausdruck bringt. Die Wirksamkeit von Sanktionen hängt davon ab, dass das Ende der betrachteten Unternehmenskooperation *nicht vorab festgelegt* wird. Insofern drückt der Terminus „unbegrenzt“ präziser die Voraussetzung effektiver Sanktionen aus als der Begriff „langfristig“.

1030 Vgl. BÜSCHKEN (1999), S. 785, der auf die Notwendigkeit *wiederholter Transaktionen* zur Sanktionierung opportunistischen Verhaltens hinweist.

gegrenzt werden¹⁰³¹ und würde demzufolge keine Kosten aus entgangenem Nutzen verbuchen¹⁰³².

Sofern also opportunistisches Verhalten beobachtbar und sanktionierbar ist, erweisen sich androhte Sanktionen als glaubwürdig und fördern damit die Bildung situationsbasierten Vertrauens. Abb. 27 zeigt die Voraussetzungen der Entwicklung situationsbasierten Vertrauens im Überblick.

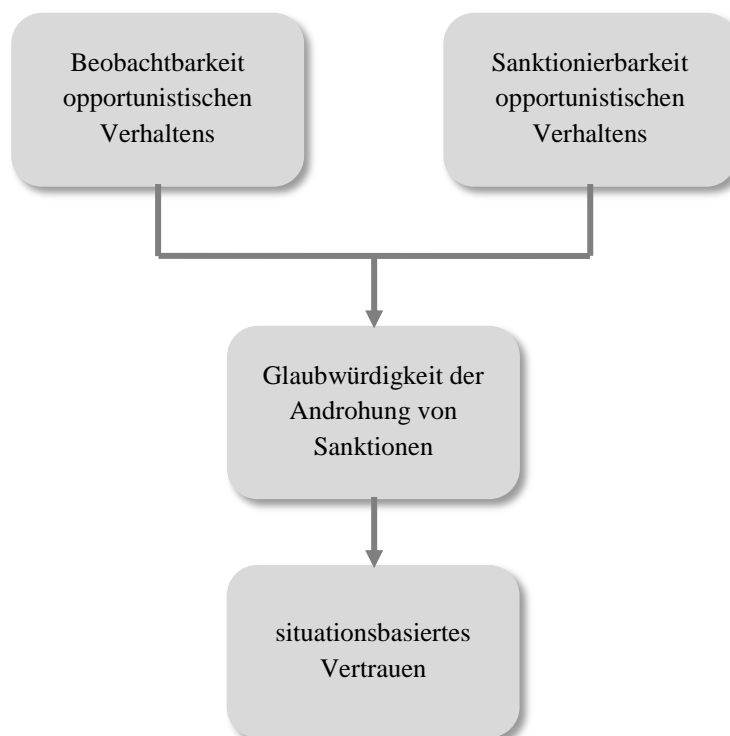


Abb. 27: Voraussetzungen situationsbasierten Vertrauens¹⁰³³

Die Ausbildung situationsbasierten Vertrauens im Bereich des Wissenstransfers virtueller Unternehmen könnte unter den geschilderten Aspekten durch die Einnahme einer unbefristeten Perspektive und eine gleichzeitige Beschränkung der Mitgliederzahl gewährleistet werden.

1031 Vgl. BÜSCHKEN (1999), S. 785, der in allgemeiner Weise ausführt, dass die Partner eines opportunistisch agierenden Netzwerkangehörigen im Fall des unmittelbar bevorstehenden Endes der Zusammenarbeit keine Möglichkeit haben, das Verhalten des Opportunisten zu *sanktionieren*.

1032 Aus der in diesem Fall fehlenden Sanktionierungsmöglichkeit folgert BÜSCHKEN (1999), S. 786, dass bei einer befristeten Partnerschaft zumindest in der letzten Periode der Zusammenarbeit für die Netzwerkmitglieder kein Anreiz mehr gegeben sei, kooperativ zu handeln. OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 56, geben allerdings zu bedenken, dass unter bestimmten Bedingungen selbst in der letzten Periode der Zusammenarbeit ein Anreiz zu kooperativem Verhalten bestünde. Dieser sei durch die Furcht vor einem *Verlust der Reputation* begründet. Dementsprechend betont auch KREPS (1990), S. 93, dass Organisationen im Hinblick auf künftige nutzenstiftende Transaktionen ein Interesse daran hätten, ihre Reputation zu erhalten oder zu verbessern.

1033 Quelle: eigene Darstellung.

Die Dauer eines virtuellen Unternehmens wird von jener Zeitspanne bestimmt, die erforderlich ist, um den Kundenauftrag zu bearbeiten, der dem virtuellen Unternehmen übergeben wurde. Das virtuelle Unternehmen wird aufgelöst, sobald der Auftrag gemäß den Vorgaben des Kunden ausgeführt wurde. Damit bieten virtuelle Unternehmen keinen Raum für die Einnahme einer *unbefristeten Kooperationsperspektive*.

Eine unbefristete Zusammenarbeit könnte aber möglicherweise durch das langfristige Beziehungsnetzwerk garantiert werden. Das langfristige Beziehungsnetzwerk unterscheidet sich von den temporären virtuellen Unternehmen gerade durch seinen langfristigen Zeithorizont¹⁰³⁴ und bietet insofern prinzipiell den für die Einnahme einer unbefristeten Kooperationsperspektive nötigen Spielraum. Allerdings steht dem Ansinnen, durch die Aussicht auf eine unbefristete Zusammenarbeit das situationsbasierte Vertrauen der Kooperationspartner zu fördern, der spezifische Charakter des langfristigen Beziehungsnetzwerks entgegen. Bei diesem auf lange Sicht angelegten Netzwerk handelt es sich um *keine eigenständige Kooperationsform* zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, sondern um eine *Vorstufe virtueller Unternehmen*. Im Rahmen des langfristigen Beziehungsnetzwerks werden folglich *keine Kooperationsgewinne* als Ausdruck von Wettbewerbsvorteilen erzielt. Vielmehr birgt das langfristige Beziehungsnetzwerk in seiner Eigenschaft als Basis der virtuellen Unternehmen lediglich das *Potenzial* zur Realisierung von Gewinnen aus einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit. Eine faktische Gewinnerzielung findet erst in den virtuellen Unternehmen statt.

Aus den dargelegten Beziehungen ergeben sich folgende Konsequenzen für die Schaffung situationsbasierten Vertrauens im Kontext virtueller Unternehmen. Ob ein Teilnehmer eines virtuellen Unternehmens, der im Rahmen seiner Mitgliedschaft in dem virtuellen Unternehmen Opportunismus praktiziert, aus der weiteren Zusammenarbeit ausgegrenzt werden kann, ist nicht grundsätzlich beurteilbar, sondern hängt von dem verbleibenden Zeithorizont des virtuellen Unternehmens ab. Sofern die Bearbeitung des jeweiligen Kundenauftrags zum Zeitpunkt der Entdeckung des Opportunismus noch einen längeren Zeitraum in Anspruch nimmt, können die Partner des opportunistisch handelnden Kooperationsteilnehmers eine weitere Zusammenarbeit mit Letzterem verweigern. Eventuell ist ein Ausschluss des Opportunisten aus der künftigen Zusammenarbeit aber nicht mehr realisierbar, weil das virtuelle Unternehmen die Bearbeitung des ihm übergebenen Kundenauftrags nahezu beendet hat und demzufolge ohnehin in Kürze aufgelöst wird. Die grundsätzliche Effektivität einer Sanktionierung in Form eines Ausschlusses, die im Falle einer unbegrenzten Zusammenarbeit gewährleistet ist, kann also im Hinblick auf virtuelle Unternehmen nicht konstatiert werden.

Eine Sanktionierung des zuvor betrachteten Opportunisten könnte aber in dem letztgenannten Fall möglicherweise erfolgen, indem das betrachtete Kooperationsmitglied aus dem langfristigen Beziehungsnetzwerk ausgegrenzt wird und damit nicht mehr an zukünftigen virtuellen Unternehmen partizipieren darf. Die Effektivität einer solchen Sanktionsmaßnahme wird allerdings durch den Umstand gemindert, dass zum Zeitpunkt des Ausschlusses noch nicht abzusehen ist, an welchen konkreten virtuellen Unternehmen der Opportunist im Falle seines kooperativen Verhaltens und damit seines Verbleibs im langfristigen Beziehungsnetzwerk in Zukunft teilgenommen hätte. Damit erweist sich auch der Nutzen als unklar, der dem Oppor-

1034 Vgl. Kapitel 2.2.

tunisten durch seinen Vertrauensbruch entgeht. In der Folge kann die Kosten-Nutzen-Relation des Opportunisten zum Zeitpunkt seines Vertrauensmissbrauchs nicht bestimmt werden. Insbesondere bleibt die Frage offen, ob der ihm in Zukunft entgehende Nutzen größer ist als der kurzfristig durch den Opportunismus zu realisierende Nutzen, d. h. ob die Kosten des opportunistischen Verhaltens dessen Nutzen überwiegen. Zwar lässt sich der künftige Kooperationserfolg und damit der einem sanktionierten Opportunisten entgehende Nutzen auch im Falle einer fortdauernden Kooperation nicht präzise einschätzen. Allerdings kann hier aufgrund teilweise konstanter Rahmenbedingungen – Kooperationsmitglieder, Kunden u. ä. – zumindest eine Extrapolation vorgenommen und damit näherungsweise der künftige Erfolg der Kooperation bestimmt werden. Dagegen stehen im Rahmen des langfristigen Beziehungsnetzwerks keine derartigen Daten zur Verfügung. Sowohl der Gründungszeitpunkt des nächsten virtuellen Unternehmens als auch der Inhalt des in dieser Kooperation zu bearbeitenden Kundenauftrags und die Besetzung des virtuellen Unternehmens sind zum Zeitpunkt des Ausschlusses eines Opportunisten ungewiss. Aufgrund dieser vollkommenen Unsicherheit des künftig aus einer Kooperation zu erzielenden Nutzens besteht für die Mitglieder virtueller Unternehmen tendenziell der Anreiz zu opportunistischem Verhalten¹⁰³⁵. Damit wird aber der Entstehung situationsbasierten Vertrauens die notwendige Grundlage entzogen.

Für die *Begrenzung der Mitgliederzahl* bieten sich wiederum die zwei zuvor genannten Ansatzpunkte, die den beiden Komponenten der hier behandelten Kooperationsform entsprechen. Die Beschränkung der Teilnehmerzahl einer Unternehmenskooperation soll grundsätzlich dem opportunistischen Verhalten der Kooperationsmitglieder entgegenwirken, im spezifischen Fall virtueller Unternehmen also dafür sorgen, dass keiner der Kooperationspartner Wissen empfängt, ohne selbst Wissen in die Kooperation einzubringen. Der wechselseitige Wissenstransfer ist die Voraussetzung der Kompetenzbündelung der Kooperationspartner und damit in erster Linie auf der Ebene der virtuellen Unternehmen, und nicht etwa auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks, angesiedelt. Damit stellen virtuelle Unternehmen den primären Ansatzpunkt für die Begrenzung der Mitgliederzahl dar. Allerdings ist eine prinzipielle Einschränkung der Teilnehmerzahl hier als problematisch zu betrachten. Virtuelle Unternehmen verfolgen das Ziel, durch die Zusammenführung der nötigen Kompetenzen Kundenaufträge gemäß den individuellen Vorgaben des Kunden auszuführen. Welcher Art diese Kompetenzen sind und vor allem, wie viele verschiedene Kompetenzen und damit Partner für ein bestimmtes virtuelles Unternehmen erforderlich sind, hängt von dem konkreten Kundenauftrag ab und kann somit nur im Einzelfall entschieden werden. Eine Ex-ante-Beschränkung der Mitgliederzahl könnte dazu führen, dass die Bearbeitung einzelner Kundenaufträge den qualitativen Ansprüchen der Kunden nicht gerecht würde. Eine Begrenzung der Teilnehmerzahl virtueller Unternehmen liefe somit dem zentralen Anliegen virtueller Unternehmen, der Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch die passgenaue Auftragsbearbeitung, zuwider.

Unter den aufgeführten Aspekten könnte der Gedanke aufkommen, mit der personellen Limitierung an dem langfristigen Beziehungsnetzwerk als Basis jeglicher virtuellen Unternehmen anzusetzen. Allerdings darf hierbei nicht die zwischen dem langfristigen Beziehungsnetzwerk

1035 Vgl. dazu auch JONES/BOWIE (1998), S. 280, welche ebenfalls in der zeitlichen Struktur virtueller Unternehmen einen Opportunismus fördernden Aspekt sehen.

und den einzelnen virtuellen Unternehmen bestehende Dependenz übersehen werden. Auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks verstößt eine Limitierung der Mitgliederzahl ebenfalls gegen die Prinzipien der Kooperationsform. Virtuelle Unternehmen sind grundsätzlich auf eine hohe Bereitschaft des langfristigen Beziehungsnetzwerks zur Aufnahme neuer Mitglieder angewiesen, damit die strategische Flexibilität¹⁰³⁶ der virtuellen Unternehmen gesichert wird. Da es sich bei der strategischen Flexibilität um die zentrale Eigenschaft virtueller Unternehmen im Hinblick auf die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile handelt, kommt eine Begrenzung der Mitgliederzahl des langfristigen Beziehungsnetzwerks unter Flexibilitätsaspekten nicht in Betracht. Eine Einschränkung der Mitgliederzahl des langfristigen Beziehungsnetzwerks würde gleichzeitig die Anzahl der für die virtuellen Unternehmen zur Verfügung stehenden Partner und damit der nutzbaren Kompetenzen limitieren, da die Mitglieder virtueller Unternehmen dem langfristigen Beziehungsnetzwerk entstammen. Eine Beschränkung der Mitgliederzahl des langfristigen Beziehungsnetzwerks könnte also in letzter Konsequenz die Qualität der Auftragsbearbeitung mindern und damit die Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile auf der Basis einer durch Kompetenzbündelung realisierten individuellen Auftragsbearbeitung konterkarieren. Eine Begrenzung der Mitglieder des langfristigen Beziehungsnetzwerks wäre allenfalls dann denkbar, wenn das langfristige Beziehungsnetzwerk ohnehin auf eine bestimmte und damit limitierte Mitgliedergruppe fokussiert wäre, beispielsweise im Falle einer ausschließlich *regionalen Ausrichtung* dieses Netzwerks. Eine Beschränkung der Mitgliederzahl stellt somit für virtuelle Unternehmen lediglich *bedingt* eine Option dar.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Einnahme einer unbefristeten Kooperationsperspektive und die gleichzeitige Beschränkung der Zahl der Kooperationsmitglieder zwecks Sicherung der Beobachtbarkeit und Sanktionierbarkeit opportunistischen Verhaltens, welche letztlich der Entwicklung situationsbasierten Vertrauens dient, eine nur bedingt geeignete Methode darstellt. Während das Ansinnen, eine unbefristete Kooperationsperspektive einzunehmen auf der Ebene virtueller Unternehmen scheitert, weil der Zeithorizont dieser temporären Netzwerke von der Bearbeitungsdauer des jeweiligen Kundenauftrags determiniert wird, steht der Schaffung situationsbasierten Vertrauens durch die Einnahme einer unbefristeten Kooperationsperspektive auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks die Unsicherheit künftig zu erzielender Kooperationsgewinne entgegen. Eine Begrenzung der Mitgliederzahl erweist sich schließlich als ungeeignet zur Entwicklung situationsbasierten Vertrauens, weil eine derartige Limitierung sowohl auf der Ebene der virtuellen Unternehmen als auch auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks die strategische Flexibilität virtueller Unternehmen gefährdet und damit die Realisierung des Ziels der individuellen Auftragsbearbeitung konterkariert. Eine Beschränkung der Mitgliederzahl kommt allenfalls in Frage, wenn das langfristige Beziehungsnetzwerk von vornherein auf eine begrenzte Mitgliederzahl ausgerichtet ist, z. B. im Falle einer regionalen Fokussierung.

Tab. 7 zeigt die Ergebnisse der vorangegangenen Analyse im Überblick.

1036 Vgl. Kapitel 2.4.1.

Maßnahme Kooperationsebene	Einnahme einer langfristigen Kooperationsperspektive	Beschränkung der Mitgliederzahl
virtuelle Unternehmen	Die Dauer der Kooperation entspricht der Zeit, die für die Bearbeitung des jeweiligen Kundenauftrags erforderlich ist. Die Einnahme einer langfristigen Perspektive ist somit unmöglich.	Die Individualität der Auftragsbearbeitung wird aufgrund fehlender Kompetenzträger gefährdet. Damit ist die Methode der Beschränkung der Mitgliederzahl für virtuelle Unternehmen ungeeignet.
langfristiges Beziehungsnetzwerk	Die Langfristigkeit ist zwar gegeben, doch das Ausmaß der Gewinne künftiger virtueller Unternehmen ist unsicher. Damit besteht ein Anreiz zu opportunistischem Verhalten. Folglich ist die Einnahme einer langfristigen Perspektive im Kontext virtueller Unternehmen nicht zielführend.	Hier gelten dieselben Argumente wie auf der Ebene der virtuellen Unternehmen, da sich die Mitglieder virtueller Unternehmen aus dem langfristigen Beziehungsnetzwerk rekrutieren.

Tab. 7: Sanktionierungsbedingungen im Kontext virtueller Unternehmen¹⁰³⁷

Wie zuvor dargelegt, bietet das langfristige Beziehungsnetzwerk aufgrund der mit der künftigen Erlöserzielung durch virtuelle Unternehmen verbundenen Unsicherheit an und für sich keine ideale Grundlage für die Sicherstellung kooperativen Verhaltens und der daraus resultierenden Schaffung situationsbasierten Vertrauens. Diesem Manko kann entgegengewirkt werden, wenn die Kooperationsmitglieder spezifische Vorkehrungen treffen, welche die Bindung dieser Kooperationsmitglieder an das langfristige Beziehungsnetzwerk aus der Sicht der betreffenden Mitglieder erstrebenswert machen und diese Kooperationsteilnehmer daher zu einem kooperativen Verhalten bewegen. Kooperationspezifische Investitionen als Maßnahmen mit einem derartigen Charakter werden im nächsten Kapitel vorgestellt.

5.4.6.3.2 Kooperationspezifische Investitionen zur Förderung situationsbasierten Vertrauens

Der Ausschluss eines Opportunisten aus einer Kooperation bewirkt, dass der Opportunist mit dem Verzicht auf Nutzeneffekte bezahlt, die sich aus einer künftigen Zusammenarbeit für ihn hätten ergeben können¹⁰³⁸. Die Entwicklung situationsbasierten Vertrauens gründet sich auf die Erwartung, dass diese künftig zu erzielenden Nutzeneffekte den Nutzen, den der Opportunist aus einem Vertrauensbruch zieht, überwiegen und er sich infolgedessen kooperativ verhält. Als problematisch erweist sich in diesem Kontext allerdings der Umstand, dass zukünftige Gewinne der Kooperation als zentraler Komponente des zu erzielenden Nutzens eines Kooperationsmitglieds und damit der Schaden, den ein Opportunist durch Sanktionen erleiden

1037 Quelle: eigene Darstellung.

1038 Vgl. WURCHE (1994), S. 150.

würde, abgeschätzt¹⁰³⁹ und in das aktuelle Kalkül eines potenziellen Vertrauensgebers einbezogen werden müssen¹⁰⁴⁰. Abgesehen von der Schwierigkeit, die künftigen Kooperationsgewinne zu prognostizieren, besteht ein Problem darin, dass der Nutzen, den der Gewinn aus einer Zusammenarbeit einem Kooperationsmitglied letztlich einträgt, weitgehend *unternehmensindividuell* zu bewerten ist¹⁰⁴¹. Insofern ist es schwierig zu berechnen, ob eine Fortsetzung der Kooperation für einen Kooperationspartner rational erscheint und er demzufolge auf opportunistisches Verhalten verzichten wird. Unter den geschilderten Aspekten erscheint es problematisch, die Bedeutung einer Sanktionierung in Form eines Ausschlusses aus der Kooperation für ein bestimmtes Kooperationsmitglied abzuschätzen und in der Folge situationsbasiertes Vertrauen zu bilden.

Grundsätzlich entsteht einem Opportunisten durch einen Ausschluss aus der Kooperation ein finanzieller Schaden, sofern die künftigen Erlöse entsprechend hoch sind¹⁰⁴². Wie bereits erörtert, gestaltet sich aber die Einschätzung zukünftig zu erzielender Erlöse als Teil des Kooperationsgewinns äußerst kompliziert¹⁰⁴³. Investitionen in kooperationspezifische Vermögensgegenstände, im Folgenden kurz als *kooperationspezifische Investitionen* bezeichnet¹⁰⁴⁴, lösen dieses Problem zum Teil, indem sie die Kosten-Nutzen-Relation des investierenden Kooperationsmitglieds durch die *Steuerung der Kostenkomponente* derart gestalten, dass ein mit opportunistischem Verhalten verbundener Ausschluss aus der Kooperation für den Investor in jedem Fall unvorteilhaft wäre und er demzufolge einen Anreiz aufweist, sich kooperativ zu verhalten, um die Fortsetzung der Zusammenarbeit nicht zu gefährden.

Investitionen sind grundsätzlich dadurch charakterisiert, dass der Investor im Anschaffungszeitpunkt eine Auszahlung vornimmt und im weiteren Zeitverlauf Einzahlungen erwarten darf¹⁰⁴⁵, die ihm aufgrund der mit der Investition zu erzielenden Umsatzerlöse zufließen. Eine kooperationspezifische Investition ist ebenfalls mit einer Auszahlung verbunden, die der Investor allein trägt, und führt anschließend zu Erlösen, deren Realisierung teilweise von den übrigen Kooperationspartnern abhängt¹⁰⁴⁶. Ein Kooperationsmitglied, das eine solche Investition durchführt, wird daran interessiert sein, mit Hilfe der künftigen Erlöse zumindest die mit der Investition verbundene Auszahlung zu decken, möglichst aber Einzahlungen zu erwirken, die über die Anschaffungsauszahlung hinausgehen. Die *Amortisation* oder gar *Rentabilisierung* einer kooperationspezifischen Investition erfordert allerdings einen bestimmten Zeitraum. Verlässt der Investor die Kooperation vor Erreichen des erforderlichen Zeitziels, so ist

1039 Vgl. WURCHE (1994), S. 152.

1040 Zu dieser und der im Folgenden dargestellten Problematik vgl. ausführlich Kapitel 5.4.6.3.1.

1041 Vgl. WURCHE (1994), S. 153.

1042 Vgl. HILL (1990), S. 510.

1043 Vgl. Kapitel 5.4.6.3.1. (eins vorher)

1044 Gebräuchlich sind in diesem Zusammenhang auch die Bezeichnungen „investments in relation-specific assets“ [DYER/SINGH (1998), S. 662] und „relationship-specific investment“ [HART (1995), S. 26]. Vermögensgegenstände, die der Unternehmenskooperation im Rahmen derartiger Investitionen zur Verfügung gestellt werden, werden auch unter dem Begriff *Geiseln* erfasst. Vgl. HICKEL (2011), S. 129.

1045 Vgl. ERMSCHHEL/MÖBIUS/WENGERT (2011), S. 28. Eine Einzahlung wird dabei – wie in der Investitionsrechnung üblich – als *Zufluss liquider Mittel* verstanden.

1046 Vgl. BÜSCHKEN (1999), S. 783. Vgl. dazu auch die Ausführungen zu den zwischen Kooperationsmitgliedern herrschenden Abhängigkeitsbeziehungen in Kapitel 2.2.

dies gleichbedeutend mit einem partikulären Verlust der aus seiner Investition fließenden Einzahlungen¹⁰⁴⁷, denn eine kooperationspezifische Investition entfaltet außerhalb der betrachteten Kooperation keinen oder nicht ihren vollen Wert¹⁰⁴⁸. Ein Kooperationsmitglied, das kooperationspezifische Investitionen durchführt, hat demnach ein Interesse daran, die Kooperation zumindest für jenen Zeitraum aufrechtzuerhalten, den die Amortisation der Investition erfordert, da die vorherige Aufkündigung der Zusammenarbeit eine Einbuße von Erlösen bedeuten würde, die aufgrund der Spezifität der Investition unwiederbringlich verloren wären, sodass dem Investor *sunk costs*¹⁰⁴⁹ entstünden¹⁰⁵⁰. Opportunistisches Verhalten wäre mit dem Ansinnen, die Kooperation bis zur Amortisation der Investition zu bewahren, nicht zu vereinbaren, weil ein opportunistisch handelndes Netzwerkmitglied im Rahmen einer Sanktionsmaßnahme die Kooperation vorzeitig verlassen müsste.

Vor dem geschilderten Hintergrund können kooperationspezifische Investitionen als eine Form der Beziehungsgestaltung angesehen werden, die opportunistisches Verhalten irrational werden lässt¹⁰⁵¹. Aufgrund der aus ihrem Erwerb resultierenden *Irrationalität opportunistischen Verhaltens* bieten kooperationspezifische Vermögensgegenstände einen Anreiz für die Kooperationspartner, sich für die Kooperationsziele einzusetzen¹⁰⁵².

Der vertrauensschaffende Charakter kooperationspezifischer Investitionen ist im Kern darin zu sehen, dass diese Art von Investitionen eine *Bindung* der Kooperationsmitglieder an das Unternehmensnetzwerk begründet¹⁰⁵³, deren Erhalt im Interesse eines jeden rational handelnden Kooperationsteilnehmers liegt. Da der Opportunismus eines Kooperationsteilnehmers von den übrigen Netzwerkmitgliedern durch eine Auflösung seiner Bindung an die Kooperation sanktioniert würde – was dem Wunsch des Opportunisten, die Zusammenarbeit fortzuführen, entgegensteht –, kann die begründete Erwartung gebildet werden, dass sich das jeweils betrachtete Kooperationsmitglied kooperativ verhalten wird. Investitionen in kooperationspezifische Vermögensgegenstände stellen also einen glaubwürdigen Ausdruck der Bindung des investierenden Kooperationspartners an das Unternehmensnetzwerk dar¹⁰⁵⁴. Investitionen dieser Art werden insofern von den übrigen Kooperationspartnern als Zeichen der Kontinuität

1047 Vgl. KLEIN (1996), S. 449, sowie auch HART (1995), S. 26.

1048 Vgl. BLUMBERG (2001), S. 831.

1049 Vgl. KLEIN/LEFFLER, welche *sunk costs* als „nonsalvageable costs“ [KLEIN/LEFFLER (1981), S. 619] beschreiben.

1050 Dementsprechend führen auch DAS/TENG aus, dass kooperationspezifische Investitionen „often are non-recoverable investments, since they represent the amount of resources committed to the alliance that cannot be fully recovered if there is an unplanned alliance dissolution“ [DAS/TENG (1998), S. 499]. Die verhaltenssteuernde Wirkung von *sunk costs* heben auch LOOSE/SYDOW (1994), S. 187, hervor. Auf die Kosten einer Trennung als bindendem Faktor in einer Beziehung weist ebenfalls SAKO (2000), S. 101, hin.

1051 Vgl. BRADACH/ECCLES (1989), S. 104.

1052 Vgl. DYER/SINGH (1998), S. 669.

1053 Vgl. GANESAN (1994), S. 5. Vgl. dazu auch die Ausführungen zu *resource commitments* bei ACHROL/GUNDLACH (1999), S. 8. Den bindenden Charakter kooperationspezifischer Investitionen unterstreichend, stellt GANESAN fest, dass ein Kooperationsmitglied, welches im Rahmen einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit kooperationspezifische Investitionen durchgeführt hat, „has created barriers to exit from such a relationship“ [GANESAN (1994), S. 6].

1054 Vgl. ZAHEER/VENKATRAMAN (1995), S. 378.

und Garant einer stabilen, langfristig angelegten Zusammenarbeit interpretiert¹⁰⁵⁵. Eine langfristige Zusammenarbeit ist aber nur im Rahmen eines kooperativen Verhaltens der Netzwerkmitglieder realisierbar. Unter diesem Aspekt signalisiert ein Netzwerkangehöriger, der eine kooperationspezifische Investition durchführt, mit dieser Investition seine Absicht, ihm geschenktes Vertrauen zu *erwidern*¹⁰⁵⁶. Unter der Prämisse, dass *sämtliche* Kooperationsmitglieder die beschriebenen Investitionen durchführen¹⁰⁵⁷ und damit ihre Vertrauenswürdigkeit signalisieren, könnten kooperationspezifische Investitionen zur Bildung situationsbasierten Vertrauens in den hier behandelten virtuellen Unternehmen führen¹⁰⁵⁸.

Die Ausbildung wechselseitigen Vertrauens richtet sich hinsichtlich virtueller Unternehmen auf einen konkreten Bereich, nämlich den *Wissensaustausch*. Maßnahmen zur Entwicklung von Vertrauensfähigkeit müssten demzufolge dafür Sorge tragen, dass sich diese Fähigkeit auf den Bereich des gegenseitigen Wissenstransfers virtueller Unternehmen konzentriert. Eine Fokussierung kooperationspezifischer Investitionen, die der Bildung situationsbasierten Vertrauens dienen, auf den Wissenstransfer der Kooperationspartner in virtuellen Unternehmen

-
- 1055 Vgl. GILBERT (2006), S. 129. Vgl. dazu auch Kapitel 5.4.6.3.1. Dort wird der im vorliegenden Kapitel beschriebene Zusammenhang scheinbar umgekehrt, indem angenommen wird, dass eine nicht limitierte Zusammenarbeit die Bereitschaft der Kooperationspartner fördert, dem Netzwerk Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Die beiden Aussagen – Ressourcengewährung bei unbefristeter Zusammenarbeit und Erwartung einer langfristigen Zusammenarbeit aufgrund kooperationspezifischer Investitionen, d. h. aufgrund des Einbringens von Ressourcen in die Kooperation, – weisen jedoch keinen zirkulären Charakter auf. Vielmehr werden zwei verschiedene Perspektiven eingenommen. Die Ausführungen in Kapitel 5.4.6.3.1 basieren auf den Annahmen, dass die Dauer der Zusammenarbeit *von Beginn an* feststeht und sich in Abhängigkeit von diesem vorab definierten Zeitraum bestimmte Verhaltensweisen der Kooperationspartner im Hinblick auf die Ressourcengewährung einstellen. Im vorliegenden Kapitel wird dagegen angenommen, dass die Kooperationspartner *erst durch ihr Verhalten* – die Entscheidung für oder gegen eine kooperationspezifische Investition – die Dauer der Kooperation beeinflussen. Durch ihr Verhalten signalisieren die investierenden Kooperationspartner ihr Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit und schaffen auf diese Weise situationsbasiertes Vertrauen.
- 1056 Allerdings ist die kooperationspezifische Investition eines Netzwerkmitglieds auch ein Ausdruck seines *Vertrauens* in die übrigen Kooperationspartner. Vgl. KENNING/BLUT (2005), S. 22. Denn wenn die anderen Netzwerkangehörigen die Zusammenarbeit aufkündigen, bevor der investierende Teilnehmer die aus seiner Investition zu erwartenden Renten realisieren konnte, dann erleidet er – in Abhängigkeit von dem Zeitpunkt der Kooperationsauflösung [vgl. BÜSCHKEN (1999), S. 783] – einen mehr oder weniger großen Schaden.
- 1057 Die *Wechselseitigkeit* kooperationspezifischer Investitionen stellt eine Bedingung ihrer Wirksamkeit gegen opportunistisches Verhalten dar. Würden nur einzelne Kooperationsmitglieder derartige Investitionen durchführen, so würde dies keinen Schutz gegen Opportunismus bieten, sondern im Gegenteil den Anreiz für ein opportunistisches Verhalten der nicht investierenden Mitglieder erhöhen, weil die nicht investierenden Kooperationsmitglieder aufgrund der Investitionen ihrer Kooperationspartner im Zuge opportunistischen Verhaltens noch größere Vorteile realisieren könnten als im Falle nicht getätigter Investitionen. Vgl. ACHROL/GUNDLACH (1999), S. 8. Sofern sich jedoch sämtliche Kooperationspartner an der Durchführung kooperationspezifischer Investitionen beteiligten, käme es zu einer Ausbildung wechselseitiger Abhängigkeiten [vgl. WILLIAMSON (1991), S. 282] im Hinblick auf die Amortisation der Investitionen, welche dem opportunistischen Verhalten aller Kooperationsmitglieder vorbeugen könnten.
- 1058 RING/VAN DE VEN sprechen im Kontext von Vertrauen, das auf der Basis von Sicherungsmechanismen, wie den hier beschriebenen kooperationspezifischen Investitionen, entsteht, von dem „risk-based view of trust“ [RING/VAN DE VEN (1994), S. 93]. Im Gegensatz dazu stehe jenes Vertrauen, das sich auf den *goodwill* des Vertrauensempfängers verlasse. Vgl. dazu auch die Ausführungen zum situationsbasierten Vertrauen als unechtem Vertrauen in Kapitel 5.4.6.2.

könnte beispielsweise realisiert werden, wenn die an dem langfristigen Beziehungsnetzwerk beteiligten Unternehmen Investitionen zur Implementierung und Unterhaltung der *Communities of Practice* durchführten, deren Nutzung zwecks Ausbildung identifikationsbasierten Vertrauens auf dem Gebiet des Wissenstransfers in dieser Arbeit empfohlen wird¹⁰⁵⁹. Führen sämtliche Unternehmen des langfristigen Beziehungsnetzwerks die geschilderten Investitionen durch, so unterstreichen sie damit glaubhaft ihre Bindung an die Kooperation und ihre Absicht, die Realisierung der Kooperationsziele durch ihre Teilnahme an dem zur Kompetenzbündelung nötigen wechselseitigen Wissenstransfer zu unterstützen. Insofern könnten kooperationspezifische Investitionen als Mittel zur Förderung der Vertrauensfähigkeit im Rahmen situationsbasierten Vertrauens in virtuellen Unternehmen eingesetzt werden¹⁰⁶⁰.

Die Nutzung kooperationspezifischer Investitionen zur Entwicklung situationsbasierten Vertrauens stößt im Kontext virtueller Unternehmen allerdings auf eine Reihe von Schwierigkeiten. Als problematisch ist zunächst der *Zeitkonflikt* zwischen den beschriebenen kooperationspezifischen Investitionen und der jeweiligen Dauer virtueller Unternehmen zu bewerten. Die Investoren sind darauf angewiesen, dass die Kooperation eine bestimmte Zeit lang Bestand hat, damit sich ihre Investitionen rentieren, zumindest aber amortisieren. Die Kooperationsdauer eines virtuellen Unternehmens wird jedoch durch jene Zeitspanne determiniert, die für die Bearbeitung des Kundenauftrags erforderlich ist, mit der das virtuelle Unternehmen beauftragt ist. Sobald der Auftrag erfüllt ist, wird das virtuelle Unternehmen aufgelöst. Sofern sich die kooperationspezifische Investition bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht amortisiert hat, wird dem Investor mit der Beendigung des virtuellen Unternehmens die Grundlage seiner Erlöserzielung genommen, denn Erlöse fließen aus der Beteiligung an einem konkreten virtuellen Unternehmen und nicht allein aus der Mitgliedschaft in dem langfristigen Beziehungsnetzwerk¹⁰⁶¹. Zwar kann der Investor mit seiner Beteiligung an *weiteren* virtuellen Unternehmen und in der Folge mindestens mit der Amortisation seiner Investition rechnen. Allerdings stehen weder der Zeitpunkt der nächsten Kooperation noch die Höhe der dabei zu realisierenden Renten fest. Somit besteht für einen Investor im Kontext virtueller Unternehmen eine hohe Unsicherheit bezüglich der Amortisation oder gar Rentabilität seiner Investition. Sofern die Kooperationspartner kooperationspezifische Investitionen bereits getätigt haben, werden sie versuchen, durch eine fortgesetzte Mitgliedschaft in dem langfristigen Beziehungsnetzwerk an Folgeprojekten beteiligt zu werden und dadurch in den Genuss der damit verbundenen Erlöse zu kommen, um ihre Investition zumindest zu amortisieren. Insofern entfalten kooperationspezifische Investitionen den im vorliegenden Kontext verfolgten Zweck. Das Problem ist eher darin zu sehen, dass die Kooperationspartner bei der Gründung des langfristigen Beziehungsnetzwerks davon überzeugt werden müssen, kooperationspezifische Investitionen tatsächlich vorzunehmen. Die beschriebene Unsicherheit der zwecks Amortisation oder gar Rentabilisierung künftig zu erzielenden Erlöse könnte die potenziellen Investoren von der Durchführung derartiger Investitionen abhalten. Die Entwicklung von Vertrauensfähigkeit mit Hilfe kooperationspezifischer Investitionen würde in diesem Fall schon bei dem Versuch scheitern, diese Form der Investitionen durchzusetzen.

1059 Zur Etablierung von *Communities of Practice* als Rahmen zur Ausbildung von Vertrauensfähigkeit vgl. im Einzelnen Kapitel 7.

1060 Vgl. ähnlich BARNEY/HANSEN (1994), S. 188.

1061 Vgl. Kapitel 5.4.6.3.1.

Damit potenzielle Kooperationspartner kooperationspezifische Investitionen überhaupt durchführen, benötigen sie zum einen die *Überzeugung*, dass derartige Investitionen zum Zwecke der Vertrauensbildung und folglich zur Erzielung des angestrebten Kooperationserfolges unerlässlich sind. Zum anderen erfordert die Durchsetzung kooperationspezifischer Investitionen auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks die Bereitstellung von *Informationen* hinsichtlich der Marktentwicklung, welche die potenziellen Investoren in der Annahme bestärken, dass die künftige Marktsituation die Basis für die Bildung zahlreicher virtueller Unternehmen bildet, an denen sie grundsätzlich beteiligt sein könnten. Diesen Zweck können Marktanalysen erfüllen. Zwar stellen derartige Untersuchungen den Kooperationspartnern keine Informationen über die präzisen Zeitpunkte künftig zu gründender virtueller Unternehmen zur Verfügung, doch sie können die Gewissheit verstärken, *dass* in der Zukunft eine Reihe derartiger Kooperationen eingegangen wird, und insofern die Aussicht auf eine Beteiligung an dem jeweiligen Projekt und die damit verbundene Erlöserzielung unterstützen. Mit der Durchführung kooperationspezifischer Investitionen würden die Kooperationspartner also *ihren* Teil zur Begründung des Kooperationserfolges beitragen, während die Marktentwicklung für den übrigen Teil des Erfolgs verantwortlich zeichnet.

Weiterhin können mit kooperationspezifischen Investitionen lediglich *temporäre Effekte* hinsichtlich der Ausbildung situationsbasierten Vertrauens erzielt werden, denn derartige Investitionen entfalten ihre sichere Wirkung nur in dem Zeitraum, den die Amortisation in Anspruch nimmt. Unter Rentabilitätsaspekten wird der Investor möglicherweise sein kooperatives Verhalten noch über diese Zeitgrenze hinaus aufrechterhalten. Die Dauer dieses Wohlverhaltens hängt allerdings von seinen finanziellen Präferenzen ab und ist daher schwer abzuschätzen¹⁰⁶². Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass die Schaffung situationsbasierten Vertrauens lediglich die erste Phase im Prozess der Vertrauensbildung darstellt¹⁰⁶³. In dem Zeitraum, den die Amortisation einer kooperationspezifischen Investition benötigt, kann – aufgrund alternativer Vertrauensbildungsmaßnahmen – bereits der Übergang zur zweiten Phase, dem eigenschaftsbasierten Vertrauen¹⁰⁶⁴, stattgefunden haben, sodass ein über die Amortisationsdauer hinausreichendes Wohlverhalten der Kooperationspartner nicht mehr von der verhaltensregulierenden Wirkung kooperationspezifischer Investitionen abhängt, sondern aufgrund der nun wirksamen Einflussfaktoren eigenschaftsbasierten Vertrauens erwartet werden kann.

Schließlich erfüllen kooperationspezifische Investitionen ausschließlich dann ihre Funktion, wenn die *Möglichkeit der Sanktionierung* besteht. Die Eigenschaft kooperationspezifischer Investitionen, Opportunismus zu unterbinden, rührt aus der Furcht der Kooperationspartner, im Falle opportunistischen Verhaltens die Kooperation verlassen und dadurch finanzielle Einbußen hinnehmen zu müssen. Eine Sanktionierung in Form eines erzwungenen Austritts aus der Kooperation setzt aber voraus, dass Opportunismus *beobachtbar* ist¹⁰⁶⁵ und der oppor-

1062 Zu den Schwierigkeiten, die die Einschätzung der Kosten-Nutzen-Relation eines Kooperationsmitglieds birgt, vgl. auch Kapitel 5.4.6.3.1.

1063 Vgl. Kapitel 5.4.6.2.

1064 Vgl. Kapitel 5.4.6.4.

1065 Die Notwendigkeit, die Verhaltensweisen der Kooperationspartner beobachten zu können, sehen MILGROM/ROBERTS (1992), S. 332, im Fall impliziter Verträge, wie dem hier betrachteten Vertrauen, *prinzipiell* gegeben.

tunistisch handelnde Kooperationspartner demzufolge aus der Kooperation ausgeschlossen werden kann. Im Falle virtueller Unternehmen ist jedoch davon auszugehen, dass die Verhaltensweisen der Kooperationspartner aufgrund der regelmäßigen räumlichen Verteilung der Kooperationsmitglieder¹⁰⁶⁶ nicht lückenlos kontrolliert werden können¹⁰⁶⁷. Eine vollständige Kontrolle wird auch dann erschwert, wenn die virtuellen Unternehmen jeweils hohe Mitgliederzahlen umfassen. In beiden Fällen können kooperationsspezifische Investitionen nicht den mit ihnen verfolgten Zweck erfüllen. Eine Ausnahme besteht allerdings dann, wenn der personelle Umfang des langfristigen Beziehungsnetzwerks, aus dem sich die Mitglieder der virtuellen Unternehmen rekrutieren, von vornherein – etwa aufgrund einer lediglich regionalen Ausrichtung der Zusammenarbeit – begrenzt ist. In diesem Fall wäre die Annahme einer umfangreichen Mitgliederzahl der einzelnen virtuellen Unternehmen nicht zutreffend, was zu einer Erleichterung der im Rahmen kooperationsspezifischer Investitionen erforderlichen Kontrollen führen kann.

Tab. 8 fasst die Probleme, die mit der Durchführung kooperationsspezifischer Investitionen zur Schaffung situationsbasierten Vertrauens in virtuellen Unternehmen verbunden sind, zusammen und präsentiert mögliche Lösungsansätze.

1066 Vgl. Kapitel 2.2.

1067 Zur Problematik der Beobachtbarkeit von Verhaltensweisen in Unternehmenskooperationen vgl. Kapitel 5.4.6.3.1.

Problembezeichnung	Inhalt	Lösungsansatz
Zeitkonflikt	Die Amortisationsdauer einer kooperationspezifischen Investition deckt sich nicht grundsätzlich mit der Dauer eines virtuellen Unternehmens. Die Unsicherheit bzgl. der in Folgeprojekten zu erzielenden Erlöse und damit der Amortisation erschwert die Durchsetzung kooperationspezifischer Investitionen auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks.	Überzeugung von der Notwendigkeit der Investitionen zwecks Vertrauensbildung; Marktanalysen, um Erfolgsaussichten der Kooperation zu untermauern
temporäre Effekte	Das durch kooperationspezifische Investitionen hergestellte, situationsbasierte Vertrauen erstreckt sich mit Gewissheit lediglich über die Amortisationszeit der Investition.	Ein weiterreichendes Wohlverhalten kann trotzdem erwartet werden, wenn während der Amortisationsdauer bereits der Übergang zu eigenschaftsbasiertem Vertrauen stattgefunden hat.
erschwerte Sanktionierung	Die für eine Sanktionierung notwendige Beobachtbarkeit opportunistischen Verhaltens wird durch die tendenziell große Zahl sowie die häufig zu findende räumliche Verteilung der Kooperationsmitglieder erschwert.	Eine Ausnahme bilden langfristige Beziehungsnetzwerke, deren Mitgliederzahl – etwa aufgrund einer lediglich regionalen Ausrichtung – von vornherein begrenzt ist.

Tab. 8: Probleme der Vertrauensbildung durch kooperationspezifische Investitionen im Kontext virtueller Unternehmen und entsprechende Lösungsansätze¹⁰⁶⁸

An dieser Stelle soll schließlich noch einmal die in Kapitel 5.4.6.2 dargestellte Diskussion über den Vertrauenscharakter des calculative trust aufgegriffen werden, weil die vorangegangenen Ausführungen zu kooperationspezifischen Investitionen das Wesen situationsbasierten Vertrauens verdeutlichen. Vertrauen setzt voraus, dass der Vertrauensgeber die Reaktion des Vertrauensempfängers auf die Vertrauensgabe nicht steuern, d. h. keine Macht über ihn ausüben kann¹⁰⁶⁹. Die *glaubwürdige* Androhung von Sanktionen im Falle eines Vertrauensmissbrauchs impliziert aber gerade die Existenz von Macht, die zur Erzwingung eines bestimmten Verhaltens des Vertrauensempfängers genutzt werden kann. Die Erwartung kooperativen Verhaltens, die auf der Basis kooperationspezifischer Investitionen gebildet wird – auch als deterrence-based trust bezeichnet¹⁰⁷⁰ –, führt somit nicht zur Bildung von Vertrauensfähigkeit im Sinne dieser Arbeit, fördert also nicht die Entstehung der Vertrauensintention. Zu der gleichen Erkenntnis gelangen MCKNIGHT/CHERVANY: „Trusting intention is different from deterrence-based trust, which relies on power and control mechanisms [...] Hence, deterrence-based trust is not really trust at all, but is a form of power-based control“¹⁰⁷¹. Wie bereits dargelegt, wird situationsbasiertes Vertrauen im vorliegenden Kontext lediglich als *Hilfsmittel*

1068 Quelle: eigene Darstellung.

1069 Vgl. Kapitel 5.4.2.

1070 Vgl. Kapitel 5.4.6.1.

1071 MCKNIGHT/CHERVANY (1996), S. 30.

gesehen, um die Entwicklung echten Vertrauens zu initiieren. Weiterhin spricht für die Nutzung situationsbasierten Vertrauens der Umstand, dass sich ein Kooperationsangehöriger, der eine kooperationspezifische Investitionen durchführt, *freiwillig* in eine Position begibt, in der die übrigen Kooperationsteilnehmer Macht über ihn besitzen und im Bedarfsfall auch ausüben können. Wenngleich diese freiwillige Bindung situationsbasiertes Vertrauen nicht auf die Stufe echten Vertrauens hebt, so schwächt sie doch zumindest den Makel, der situationsbasiertem Vertrauen aufgrund des ihm inherenten Machtfaktors anhaftet, ein wenig ab.

Die Schaffung situationsbasierten Vertrauens, hier unter Berücksichtigung kooperationspezifischer Investitionen betrachtet, basiert auf der Möglichkeit der unmittelbar von einem Vertrauensbruch betroffenen Partei – dem Vertrauensgeber –, Sanktionen gegen den Opportunisten – den Vertrauensempfänger – zu verhängen und auf diese Weise ein bestimmtes, vertrauenswürdiges Verhalten zu forcieren. Werden der Vertrauensempfänger als *first party* und der Vertrauensgeber als *second party* bezeichnet, dann kann die beschriebene Methode mit dem Begriff des *second-party enforcement* erfasst werden¹⁰⁷².

Ziel der hier behandelten Vertrauensbildung im Kontext virtueller Unternehmen ist jedoch die Entwicklung identifikationsbasierten Vertrauens. Bei dieser Vertrauensart beruht die Ausbildung gegenseitigen Vertrauens auf dem Umstand, dass Vertrauensgeber und Vertrauensempfänger bestimmte Normen teilen¹⁰⁷³. Letztlich verschenkt ein Individuum in diesem Zusammenhang sein Vertrauen, weil der Vertrauensempfänger, ebenso wie der Vertrauensgeber, von der Berechtigung einer bestimmten Norm überzeugt ist und sie demzufolge einhalten wird. Da der Vertrauensempfänger sich im Falle des identifikationsbasierten Vertrauens selbst Verhaltensregeln auferlegt, sein vertrauenswürdiges Verhalten in der Folge also selbst durchsetzt, kann diese Form der Vertrauensbildung auch als *first-party enforcement* bezeichnet werden¹⁰⁷⁴.

5.4.6.4 Eigenschaftsbasiertes Vertrauen als Übergangszustand zwischen situationsbasiertem Vertrauen und identifikationsbasiertem Vertrauen

Kooperationspezifische Investitionen als Mittel zur Förderung situationsbasierten Vertrauens geben den *Impuls* für die Entwicklung von Vertrauensbeziehungen zwischen den hier betrachteten Kooperationspartnern virtueller Unternehmen. Gemäß dem Phasenmodell von OSTERLOH/WEIBEL¹⁰⁷⁵ kommt es dabei im Anschluss an die Phase des situationsbasierten Vertrauens zunächst zur Entwicklung *eigenschaftsbasierten* Vertrauens.

BOUTY beschreibt die Basis eigenschaftsbasierten Vertrauens – bezogen auf den spezifischen Fall kooperierender Wissenschaftler – wie folgt: „Some scientists, however, know each other deeply. They are close and long-standing partners, sometimes even friends. They are the *hearts* of each other’s networks. They know each other professionally: what they do and have done, in general and particular, where they work and have worked, what they are interested in,

1072 Vgl. RIPPERGER (1998), S. 171.

1073 Vgl. Kapitel 5.4.6.1.

1074 Vgl. RIPPERGER (1998), S. 171.

1075 Vgl. Kapitel 5.4.6.2.

why, and how. They also know each other personally: how the other behaves and reacts. They respect and like each other”¹⁰⁷⁶.

BOUTYS Schilderungen verdeutlichen plakativ den Charakter eigenschaftsbasierten Vertrauens. Aus ihren Ausführungen geht hervor, dass sich eigenschaftsbasiertes Vertrauen auf *dya-dische* Beziehungen richtet: Die Kooperationspartner kennen sich persönlich, und zwar bereits über einen längeren Zeitraum. Andernfalls wäre es ihnen auch gar nicht möglich, persönliche Eigenschaften des jeweils anderen Partners festzustellen, die sie ihrer Erwartungsbildung zugrunde legen könnten. Demnach umfasst eigenschaftsbasiertes Vertrauen *Personenvertrauen*¹⁰⁷⁷ und damit die Norm der *einfachen Reziprozität*¹⁰⁷⁸.

Das finale Ziel besteht im vorliegenden Kontext aber in der Ausbildung identifikationsbasierten Vertrauens, welches den Charakter von *Systemvertrauen* aufweist, und demzufolge die Etablierung der generalisierten Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers unterstützt. Eigenschaftsbasiertes Vertrauen stellt insofern lediglich einen *Übergangszustand* zwischen situationsbasiertem und identifikationsbasiertem Vertrauen dar¹⁰⁷⁹.

Während der Übergang vom situationsbasierten Vertrauen zum eigenschaftsbasierten Vertrauen eintritt, wenn die Kooperationspartner sich im Laufe der Zeit kennenlernen und dabei für ihr jeweiliges Gegenüber die beschriebene Wertschätzung entwickeln, kann sich die Wandlung vom eigenschaftsbasierten Vertrauen zum identifikationsbasierten Vertrauen wie folgt vollziehen. Beim eigenschaftsbasierten Vertrauen handelt es sich, wie die Ausführungen von BOUTY verdeutlichen, um Personenvertrauen, d. h. um Vertrauen, das zwischen einzelnen, konkreten Personen gebildet wird. Wenn in einem Unternehmensnetzwerk eine Reihe von Personen derartige Vertrauensbeziehungen zu jeweils einer Person oder mehreren anderen Personen aufbaut, dann entstehen in der Folge vielzählige Vertrauensrelationen in Form eigenschaftsbasierten Vertrauens. Die positiven Erfahrungen, die im Zuge dieser Vertrauensbeziehungen mit bestimmten Netzwerkangehörigen gesammelt werden, können dazu führen, dass das diesen konkreten Personen entgegengebrachte Vertrauen auf andere, bis dahin nicht persönlich bekannte Netzwerkmitglieder übertragen wird. Hintergrund eines solchen Verhaltens ist der Gedanke, dass es sich bei den bis dato unbekanntem Person, ebenso wie bei den bekannten Vertrauensempfängern, um Angehörige eines bestimmten Systems handelt, welche aufgrund dieser Systemzugehörigkeit vermutlich den gleichen *Normen* folgen werden wie die bereits bekannten Systemmitglieder. Aus den positiven Erfahrungen mit den bisherigen Vertrauensempfängern wird also die Vertrauenswürdigkeit der nicht bekannten Systemangehörigen abgeleitet. Im Zuge derartiger Verhaltensweisen erfolgt der Übergang vom Personenvertrauen in Form des eigenschaftsbasierten Vertrauens zum Systemvertrauen in Gestalt des identifikationsbasierten Vertrauens. Unterstützt wird die Ausbildung identifikationsbasierten Vertrauens durch die systemweite Etablierung systemrelevanter Normen. Diese „Ausbreitung“ bestimmter Normen innerhalb des betrachteten Systems erhöht die Wahrscheinlichkeit,

1076 BOUTY (2000), S. 56.

1077 Zum Personenvertrauen vgl. Kapitel 5.4.3.

1078 Zur einfachen Reziprozität vgl. Kapitel 5.4.4.

1079 Dementsprechend konstatieren auch KRYSZEK/REDEL/REPPEGATHER (1997), S. 388, dass die Entwicklung von Systemvertrauen die Schaffung von Personenvertrauen voraussetze.

dass das dem System entgegengebrachte Vertrauen tatsächlich erwidert wird und trägt damit zur Weiterentwicklung des angestrebten Systemvertrauens bei¹⁰⁸⁰.

Da sich die drei beschriebenen Vertrauensarten jeweils sukzessive entwickeln, besteht die Notwendigkeit, bereits zu Beginn einer Kooperation jene Vorkehrungen zu treffen, die für die Ausbildung des endlich angestrebten identifikationsbasierten Vertrauens erforderlich sind, damit sich diese letzte Vertrauensform aus dem anfänglichen situationsbasierten und dem sich anschließenden eigenschaftsbasierten Vertrauen entwickeln kann. Die über einen bestimmten Zeitraum anhaltende Wirkung kooperationspezifischer Investitionen, welche den Kooperationspartnern eine gewisse *Sicherheit* hinsichtlich zu erwartender Vertrauenshonorierungen bietet, kann dabei genutzt werden, um den Übergang von unechtem zu echtem Vertrauen zu schaffen. Während des noch andauernden Sicherheitseffekts kooperationspezifischer Investitionen setzt das gegenseitige Kennenlernen der Kooperationspartner ein, welches dazu führt, dass das situationsbasierte Vertrauen nach und nach durch eigenschaftsbasiertes Vertrauen ersetzt wird, bei welchem das Erfordernis einer Absicherung mehr und mehr entfällt. Die Kooperationsmitglieder benötigen in diesem Fall keine Sicherungsmaßnahmen mehr, weil sie sich zunehmend auf das Wohlwollen ihrer Partner verlassen. Die Schaffung eigenschaftsbasierten Vertrauens erfordert insbesondere eine längerfristige und intensive *Kommunikation*, welche den Kooperationsmitgliedern die Möglichkeit eröffnet, wechselseitig positive Erfahrungen zu sammeln¹⁰⁸¹. Mit der *Routinisierung* von Abläufen schlägt GILBERT schließlich eine Methode für die Herstellung identifikationsbasierten Vertrauens in virtuellen Unternehmen vor. Da die Routinisierung aufgrund des in ihr enthaltenen Koordinierungsaspekts die Kommunikation der Kooperationspartner einschließt, wird im Folgenden der Prozess der Routinisierung als umfassender Mechanismus zur Vertrauensbildung beleuchtet.

5.4.6.5 Identifikationsbasiertes Vertrauen durch Routinisierung

5.4.6.5.1 Zielobjekt der Routinisierung

Mit der in diesem Kapitel behandelten Routinisierung soll identifikationsbasiertes Vertrauen, oder präzise: die im Rahmen dieser Vertrauensart zu entwickelnde *Vertrauensfähigkeit* der Kooperationspartner virtueller Unternehmen, ausgebildet werden. Vertrauensfähigkeit auf Systemebene bedeutet, dass jedes Systemmitglied über das Vermögen verfügt, den jeweils anderen Systemmitgliedern Vertrauen zu schenken. Eine derart personenunabhängige Fähigkeit wurde an früherer Stelle mit dem Begriff der *Routine* belegt¹⁰⁸². Unter diesem Aspekt liegt es nahe, die mit der Vertrauensfähigkeit korrespondierenden Handlungen gezielt in Routinen zu überführen, d. h. sie einer *Routinisierung* zu unterziehen. Bevor allerdings auf den Gegenstand von Routinen und das Konzept der Routinisierung näher eingegangen wird, ist zunächst zu prüfen, welche konkreten Handlungen im Hinblick auf die Etablierung von Vertrauensfähigkeit einer Routinisierung zugänglich sind. Routinen stellen intersubjektive *Fähigkeiten* dar. Daher ist insbesondere die Frage zu klären, ob es sich bei dem als Vertrauensfähigkeit be-

1080 Vgl. dazu auch die Ausführungen zum Verhältnis von Vertrauen und der Norm generalisierter Reziprozität in Kapitel 5.4.5.

1081 Vgl. HANSMANN (2001), S. 273.

1082 Vgl. Kapitel 4.2.1.

zeichneten Konstrukt tatsächlich um eine Fähigkeit im Verständnis dieser Arbeit handelt und ob demzufolge die mit der Ausübung dieser Fähigkeit korrespondierenden Handlungen routinisiert werden können.

Bereits in Kapitel 5.4.2 wurde erläutert, dass es sich bei dem in dieser Arbeit als Vertrauensfähigkeit bezeichneten Phänomen präzise um die *Vertrauensintention*, d. h. um die *Bereitschaft* eines Individuums handelt, sein Vertrauen zu verschenken. Diese Begriffsbestimmung weist bereits relativ klar darauf hin, dass es sich bei der Vertrauensfähigkeit um keine Fähigkeit im Sinne der vorliegenden Arbeit handeln kann. Die verschiedenartigen Charaktere der beiden betrachteten Konstrukte – der Fähigkeit, eine bestimmte Handlung auszuführen, auf der einen Seite und der Bereitschaft, eine solche Handlung vorzunehmen, auf der anderen Seite – werden im Folgenden detailliert erläutert und einander gegenübergestellt.

Fähigkeiten repräsentieren handlungsorientiertes Wissen¹⁰⁸³. Das handlungsorientierte Wissen vermittelt dem Träger der betrachteten Fähigkeit die Art und Weise, wie er eine konkrete Handlung auszuführen hat. Die Nutzung einer Fähigkeit beinhaltet demzufolge die *Anwendung handlungsorientierten Wissens*. Die Vertrauensfähigkeit einer Person wurde im Kontext virtueller Unternehmen als das Vermögen einer an einem solchen temporären Kooperationsnetzwerk beteiligten Person definiert, ihren Kooperationspartnern strategisch relevantes Wissen zu transferieren. Würde es sich bei der Vertrauensfähigkeit um eine Fähigkeit im eingangs geschilderten Sinne handeln, dann müsste die Nutzung der Vertrauensfähigkeit, d. h. die Übermittlung von Wissen, die Anwendung handlungsorientierten Wissens umfassen.

Die Nutzung der Vertrauensfähigkeit umfasst die *Schenkung von Vertrauen* in Form eines Wissenstransfers, und damit auch die Ausführung einer Handlung, der sog. *Vertrauenshandlung*¹⁰⁸⁴. Der Aspekt der Vertrauenshandlung scheint die Annahme zu erhärten, dass es sich bei dem als Vertrauensfähigkeit bezeichneten Konstrukt tatsächlich um eine Fähigkeit handelt. Vertrauen wird aber aufgrund einer bestimmten *Erwartung* verschenkt. Diese Erwartung gründet sich auf Wissen, das der Vertrauensgeber über den Vertrauensempfänger besitzt. Die beschriebene Erwartungsbildung ist Teil des *Interpretationsprozesses*¹⁰⁸⁵, den ein potenzieller Vertrauensgeber durchführt. Der potenzielle Vertrauensgeber reflektiert das Wissen, das er über den potenziellen Vertrauensempfänger besitzt, um eine Erwartung hinsichtlich des künftigen Verhaltens des potenziellen Vertrauensempfängers zu bilden und eine dieser Erwartung entsprechende Handlung festzulegen. Sofern die Interpretation des Wissens über den potenziellen Vertrauensempfänger zu der Erwartungsbildung geführt hat, dass Letzterer erhaltenes Vertrauen honorieren wird, umfasst diese Handlung die *Vertrauenshandlung*. Im vorliegenden Fall würde ein Netzwerkmitglied etwa dann einen Wissenstransfer an einen seiner Kooperationspartner leisten, wenn der vorangegangene Reflexionsprozess ihn dazu bewogen hätte, die Erwartung einer Kompensation des Transfers zu bilden. Die Vertrauenshandlung resultiert also *nicht* aus der unmittelbaren *Anwendung* von Wissen über die Ausführung der Handlung „Vertrauensschenkung“, sondern aus der *Interpretation* von Wissen über den Vertrauensempfänger. Das hier thematisierte Vertrauen basiert demnach *nicht auf handlungsorientiertem*,

1083 Zum Begriff der Fähigkeit vgl. Kapitel 4.2.2.

1084 Zur Vertrauensschenkung vgl. Kapitel 5.4.2.

1085 Zum Begriff der Interpretation vgl. Kapitel 3.3.

sondern auf *personenbezogenem* Wissen. Der grundlegende Unterschied zwischen der Anwendung von Fähigkeiten und der Schenkung von Vertrauen besteht also in der Behandlung des Wissens, das den beiden Konstrukten jeweils zugrundeliegt. Während im Zuge der Ausübung einer Fähigkeit Wissen unmittelbar in eine Handlung umgesetzt wird, wird Wissen im Rahmen der Vertrauensschenkung interpretiert¹⁰⁸⁶, d. h. zur Bildung einer Erwartung und zur Ableitung einer entsprechenden Handlung, benutzt¹⁰⁸⁷.

Unter den geschilderten Aspekten stellt die Vertrauensschenkung eines Individuums – sei es die erste Vertrauensgabe zu Beginn einer Beziehung oder eine Vertrauensschenkung im Laufe der weiteren Entwicklung der Beziehung – *nicht* die Anwendung einer Fähigkeit dar.

Abb. 28 verdeutlicht die Unterschiede zwischen der Ausübung einer Fähigkeit und der mit der Nutzung der Vertrauensfähigkeit verbundenen Vertrauensschenkung.

1086 Die Interpretationsweise von Menschen ist intersubjektiv verschieden. Einen Grund für diese Divergenz bilden beispielsweise unterschiedliche kulturelle Hintergründe von Menschen. Kulturen beeinflussen neben anderen Aspekten auch die Bedeutung, die ein Mensch einem bestimmten Sachverhalt beimisst. Vgl. Kapitel 5.5.2.1. Aus diesem Grund mag Person A einen bestimmten Sachverhalt als vertrauensstiftend einstufen, während Person B denselben Sachverhalt anders interpretiert und demzufolge keine vertrauensbildenden Aspekte darin erkennen kann. Demzufolge weisen auch LOOSE/SYDOW darauf hin, dass Maßnahmen, die zwecks Vertrauensförderung eingesetzt werden, nur dann tatsächlich die Entwicklung von Vertrauen unterstützen, wenn sie von den betroffenen Akteuren als vertrauensfördernd interpretiert werden. Vgl. LOOSE/SYDOW (1994), S. 189. Vor diesem Hintergrund ist auch die in dieser Arbeit vorgeschlagene Etablierung generalisierter Reziprozität zu sehen. Zum Begriff der generalisierten Reziprozität vgl. Kapitel 5.4.4. Die Vertrauensbildung auf der Basis der generalisierten Reziprozität kann nur dann gelingen, wenn die Kooperationspartner diese Form der Reziprozität als vertrauensbildend interpretieren. In der vorliegenden Arbeit wird vermutet, dass eine solche geteilte Interpretationsweise existiert. Diese Annahme stützt sich insbesondere auf den Umstand, dass – sofern den Empfehlungen dieser Arbeit gefolgt wird – parallel zu der Etablierung generalisierter Reziprozität die Entwicklung einer gemeinsamen Kultur gefördert wird, die u. a. eine gemeinsame Interpretationsgrundlage bietet. Einschränkend ist jedoch anzumerken, dass die Entwicklung dieser Kooperationskultur nur bedingt steuerbar ist und somit der Inhalt der gemeinsamen Kultur nicht präzise prognostiziert werden kann. Insbesondere lässt sich nicht vorhersagen, ob die Kooperationskultur Werte enthalten wird, die die Interpretation der generalisierten Reziprozität als vertrauensfördernd sicherstellen werden.

1087 Die Interpretation von Wissen ist auch Gegenstand eines Sinnstiftungsprozesses und entspricht damit unter bestimmten Bedingungen einem Lernprozess (vgl. Kapitel 3.3). Dennoch kann aus dieser Beziehung *nicht* geschlossen werden, dass es sich bei dem Erwerb der Vertrauensfähigkeit um einen Lernprozess handelt. Der Erwerb einer Fähigkeit wird allein von dem Lernenden getragen. Dagegen wird die Erlangung von Vertrauensfähigkeit auch von dem Verhalten des Vertrauensempfängers determiniert. Eine Fähigkeit wird erworben, indem der Lernende die mit der Fähigkeit verbundene Handlung wiederholt ausführt, bis er sie beherrscht (vgl. Kapitel 4.2.2). Welchen Zeitraum dieser Lernprozess in Anspruch nimmt, wird von der Absorptionsfähigkeit (vgl. Kapitel 4.6.3.1) des Lernenden bestimmt. Die Entwicklung von Vertrauensfähigkeit hängt dagegen nicht allein von der Verfassung derjenigen Person ab, die eine Vertrauensbeziehung aufzubauen sucht, sondern wird in entscheidendem Maße von jener Person beeinflusst, die das dabei geschenkte Vertrauen empfängt. Vertrauensfähigkeit wird nicht erworben, indem lediglich mehrfach Vertrauen „ausgeübt“ wird, sondern indem Vertrauen geschenkt *und erwidert* wird. Die Ausbildung von Vertrauensfähigkeit wird also von Interdependenzen zwischen dem Vertrauensgeber und dem Vertrauensempfänger geleitet. Vgl. dazu auch Kapitel 5.4.4.

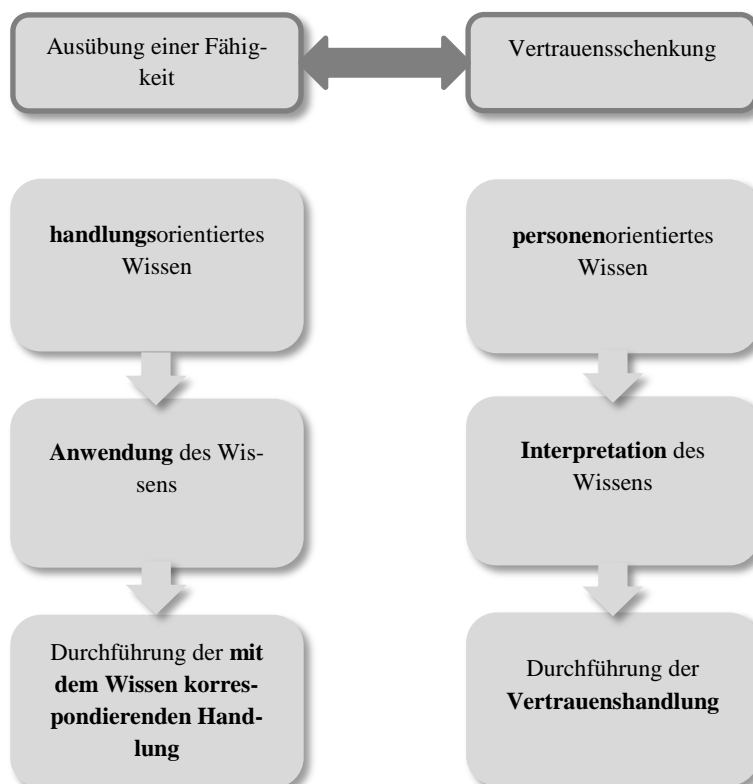


Abb. 28: Fähigkeit und Vertrauensfähigkeit im Kontrast¹⁰⁸⁸

Obwohl die Vertrauensfähigkeit keine Fähigkeit im Sinne der in dieser Arbeit präsentierten Definition von Fähigkeiten darstellt und insofern im Rahmen der hier durchgeführten Untersuchung organisationaler Beziehungsfähigkeiten nicht berücksichtigt werden dürfte, wird das bislang als Vertrauensfähigkeit bezeichnete Konstrukt *nicht* aus der weiteren Analyse ausgeschlossen. Der Grund für die Inklusion liegt in der Relevanz, die das wechselseitige Vertrauen im Rahmen von Unternehmenskooperationen aufweist. Die Bedeutung des Vertrauens zeigt sich plakativ in dem Umstand, dass kaum eines der in Kapitel 5.2 aufgeführten Konzepte, die sich mit der Fähigkeit von Unternehmen miteinander zu kooperieren befassen, darauf verzichtet, das gegenseitige Vertrauen der Kooperationspartner als Bestandteil kooperativer Fähigkeiten zu nennen. Weiterhin wurde bereits dargelegt, dass wechselseitiges Vertrauen unverzichtbar ist, wenn es darum geht, die strategische Flexibilität virtueller Unternehmen zu realisieren¹⁰⁸⁹. Die erwiesene Relevanz des gegenseitigen Vertrauens im vorliegenden Kontext begründet die Entscheidung, den Vertrauensaspekt auch in der folgenden Untersuchung zu berücksichtigen. Dabei wird der bislang benutzte Terminus Vertrauensfähigkeit beibehalten, weil aus Gründen der Vereinfachung sowie der sprachlichen Kontinuität die Akzeptanz einer begrifflichen Inkonsistenz angebracht erscheint, die keinerlei inhaltliche Auswirkungen auf die hier durchgeführte Analyse hat und somit nicht zu Ergebnisverzerrungen führt.

1088 Quelle: eigene Darstellung.

1089 Vgl. Kapitel 5.4.5.

Wenngleich es sich bei der Vertrauensfähigkeit um keine Fähigkeit im Verständnis dieser Arbeit handelt, so setzt doch der *Wissenstransfer als Ausdruck des Vertrauens* der hier betrachteten Kooperationspartner eine *Fähigkeit* voraus, denn der Transfer von Wissen erfordert den Besitz handlungsbezogenen Wissens. Der Wissenstransfer ist folglich einer Routinisierung zugänglich. Damit der Wissenstransfer zu einer Routine wird, ist allerdings sicherzustellen, dass der Prozess der Routinisierung jederzeit von Vertrauen begleitet wird, weil Vertrauen das „Antriebsmittel“ für die zu erbringenden Wissenstransfers darstellt. Bei dem Vertrauen handelt es sich anfangs um das durch kooperationspezifische Investitionen hergestellte situationsbasierte Vertrauen, welchem eigenschaftsbasiertes Vertrauen folgt, das schließlich in das identifikationsbasierte Vertrauen mündet. Weiterhin ist die Wechselwirkung zwischen Vertrauensschenkungen und Wissenstransfers zu beachten. Jeder Wissenstransfer nährt das Vertrauen der Kooperationspartner, weil er einen weiteren Schritt in Richtung der angestrebten generalisierten Reziprozität darstellt. Die Wissenstransfers liefern damit selbst die für ihre Durchführung nötige „Energie“ in Form des Vertrauens.

Im Folgenden wird das Konzept der Routinisierung eingehend betrachtet, weil die Routinisierung jenen *Prozess* abbildet, der erforderlich ist, um die für die Schaffung identifikationsbasierten Vertrauens erforderlichen gemeinsamen Normen zu etablieren. Mit den kooperationspezifischen Investitionen wurde eine Methode erläutert, die geeignet ist, die für die Entwicklung generalisierter Reziprozität entscheidenden *ersten Vertrauensgaben* zu bewirken. Die Routinisierung beschreibt den Prozess, der im Idealfall von den Kooperationspartnern durchlaufen wird, um von dem durch die kooperationspezifischen Investitionen bewirkten situationsbasierten Vertrauen zum letztendlich angestrebten identifikationsbasierten Vertrauen zu gelangen. Inwiefern es sich bei der Routinisierung auch um einen – wie GILBERT offenbar annimmt – *steuerbaren* Prozess handelt, wird sich ebenfalls in den weiteren Ausführungen zeigen.

5.4.6.5.2 Routinen

Obschon Routinen einen im Rahmen der einschlägigen Literatur häufig benutzten Begriff darstellen, so sind doch die Charakteristika von Routinen nicht gänzlich unumstritten¹⁰⁹⁰. Weitreichende Einigkeit scheint dahingehend zu bestehen, dass es sich bei Routinen um *wiederkehrende Verhaltensmuster* handelt¹⁰⁹¹, die sich jeweils in einer *Folge koordinierter Handlungen*¹⁰⁹² äußern. So beschreibt GRANT in einer vielfach zitierten Begriffsbestimmung Routinen als „regular and predictable patterns of activity which are made up of a sequence of coordinated actions by individuals“¹⁰⁹³. Auf zwei weitere Charakteristika von Routinen weisen COHEN/BACDAYAN hin, wenn sie Routinen als „patterned sequences of learned behavior in-

1090 Zu einem Überblick über grundlegende Auffassungen des Begriffs der Routine vgl. PENTLAND/RUETER (1994), S. 486-489.

1091 Zu dieser Einschätzung gelangen auch FELDMAN/PENTLAND (2003), S. 95. Als wiederkehrende Verhaltensmuster fassen beispielsweise FELDMAN/RAFAELI (2002), S. 311, sowie FELDMAN (2000), S. 611, Routinen auf. In ähnlicher Weise sehen RERUP/FELDMAN in Routinen „patterns for accomplishing work“ [RERUP/FELDMAN (2011), S. 579].

1092 Vgl. auch LEVIN (2002), S. 1.

1093 GRANT (1991), S. 122.

volving multiple actors who are linked by relations of communication and/or authority“¹⁰⁹⁴ bezeichnen. Routinen resultieren also aus *Lernprozessen*¹⁰⁹⁵ und sind durch die *Partizipation mehrerer Individuen* gekennzeichnet¹⁰⁹⁶. Die Lernprozesse, die zur Ausbildung von Routinen führen, werden als Prozesse der *Routinisierung*¹⁰⁹⁷ bezeichnet. Sind im Zuge der Ausführung einer Routine Handlungen aufeinander abzustimmen, wie GRANT es beschreibt, und sind an der Ausführung einer Routine mehrere Individuen beteiligt, wie COHEN/BACDAYAN feststellen, so ist schließlich zu folgern, dass zwischen den an der Durchführung einer Routine partizipierenden Individuen *interdependente* Beziehungen herrschen.

Divergenzen treten bezüglich der Frage auf, inwiefern Routinen die Entscheidungsfreiheit von Individuen beschränken und damit die Reflexionstätigkeit dieser Individuen verringern. MARCH/SIMON sehen in einer Routine „a fixed response to defined stimuli“¹⁰⁹⁸. Die Ausführung einer Routine kann demnach als automatischer Ablauf beschrieben werden¹⁰⁹⁹, der von der jeweils involvierten Person *keine Entscheidung* über die zur Lösung eines bestimmten Problems anzuwendende Methode verlangt¹¹⁰⁰ und damit auch die Notwendigkeit der Reflexion alternativ einsetzbarer Methoden auf ein Mindestmaß herabsetzt. Dementsprechend verbindet SCHIMANK mit der Anwendung einer Routine „eine extreme Reduktion von Beobachtungs- und Reflexionsaufwand“¹¹⁰¹ durch „Kontingenzausblendung“¹¹⁰². Routinen im Sinne eines solchen Verständnisses sind dadurch charakterisiert, dass sie „include mindlessness“¹¹⁰³.

Im Gegensatz zu den Anhängern der „Automatisierungsthese“ betrachten PENTLAND/RUETER die Durchführung einer Routine keineswegs als eine mechanisch zu verrichtende Handlung. Die Verfasser definieren eine Routine als „a set of possible patterns that need not be fixed or automatic“¹¹⁰⁴. Mit dieser Beschreibung einer Routine als einem Bündel alternativ durchführbarer Handlungen gestehen PENTLAND/RUETER den an der Ausführung der Routine beteiligten Individuen einen gewissen Entscheidungsspielraum zu. Die Anwendung einer Routine stellt demnach *keine* unreflektiert durchgeführte Handlung dar. GIDDENS unterstreicht dieses Verständnis von Routinen mit der Feststellung, dass „it is a major error to suppose that these

1094 COHEN/BACDAYAN (1994), S. 555.

1095 Vgl. auch GAVETTI/LEVINTHAL (2000), S. 113, sowie WINTER (2000), S. 150.

1096 Vgl. auch DOSI/TEECE/WINTER (1992), S. 191-192.

1097 Vgl. GILBERT (2006), S. 126.

1098 MARCH/SIMON (1958), S. 142. Die Definition von MARCH/SIMON erinnert an die von Programmierern verwendeten If-then-Regeln, mit denen im Rahmen von Computer-Programmen Handlungen festgelegt werden, die im Fall des Auftretens eines bestimmten Ereignisses auszuführen sind. Dementsprechend konstatiert SCHIMANK, dass „[e]in Ritual oder ein organisatorisches oder rechtliches Konditionalprogramm, das eine ‚Wenn ..., dann ...‘-Form aufweist, [...] hochgradig routinisiert“ [SCHIMANK (2000), S. 148; Anführungszeichen im Original] sei.

1099 Vgl. JANSEN/BOSCH/VOLBERDA (2006), S. 1002.

1100 Vgl. VOGT (1997), S. 125.

1101 SCHIMANK (2000), S. 92. SCHIMANK (2000), S. 92, bezeichnet diese eingesparten Beobachtungs- und Reflexionsmühen als *Habitualisierung*. Auch SANDNER/MEYER bezeichnen die Durchführung von Routinen als „habitualisierte Ausführungen von Handlungen“ [SANDNER/MEYER (1994), S. 201].

1102 SCHIMANK (2000), S. 148. Das Gegenteil von Routinen bezeichnet SCHIMANK als *Entscheidungen*, welche dadurch gekennzeichnet seien, dass der Akteur die eigene Kontingenz thematisiere und demzufolge eine Reflexion durchführe. Vgl. SCHIMANK (2000), S. 149.

1103 HOWARD-GRENVILLE (2005), S. 620.

1104 PENTLAND/RUETER (1994), S. 485.

phenomena [= routines, S. H.] need no explanation, that they are simply repetitive forms of behaviour carried out ‘mindlessly’ »¹¹⁰⁵.

Um zu einer für diese Arbeit geeigneten Begriffsbestimmung zu gelangen, ist es notwendig, die *Zielsetzung* zu betrachten, die im vorliegenden Kontext mit der Routinisierung verfolgt wird. In dieser Arbeit geht der Gedanke, Routinen zu entwickeln, auf einen Vorschlag GILBERTS zurück. GILBERT empfiehlt, Abläufe in einem System zu routinisieren, um in diesem System das Prinzip der generalisierten Reziprozität zu etablieren und auf diese Weise das Vertrauen innerhalb des Systems zu fördern¹¹⁰⁶. Durch die generalisierte Reziprozität entstehen stabile Verhaltensmuster, die begründete Verhaltenserwartungen schaffen und damit die Entwicklung von Vertrauensfähigkeit fördern¹¹⁰⁷. Routinisierung soll also im vorliegenden Zusammenhang dazu führen, die für die Schaffung von Vertrauensfähigkeit in virtuellen Unternehmen nötige generalisierte Reziprozität zu etablieren. Routinen ermöglichen in diesem Rahmen den Akteuren des betrachteten Systems, Handlungen wiederholt durchzuführen, ohne diese Handlungen jedesmal „diskursiv hinterfragen zu müssen“¹¹⁰⁸. Die Ausführung bestimmter Handlungen wird folglich zur *Selbstverständlichkeit*¹¹⁰⁹. Derart definierte Routinen führen in der Argumentation von GILBERT dazu, dass der Verlauf der Zusammenarbeit von den Kooperationspartnern als verlässlich betrachtet wird¹¹¹⁰. Diese Verlässlichkeit bezieht sich auf die Gültigkeit der generalisierten Reziprozität. Wird dem betrachteten System Vertrauen geschenkt, so kann aufgrund der generalisierten Reziprozität damit gerechnet werden, dass dieses Vertrauen von dem System erwidert wird.

Vertrauen und generalisierte Reziprozität verstärken sich gegenseitig¹¹¹¹. GILBERT setzt mit seinem Vorschlag der Routinisierung offenbar an jener Beziehungsrichtung an, in der die fortschreitende generalisierte Reziprozität die Vertrauensfähigkeit der Netzwerkmitglieder fördert. Dies ist im vorliegenden Kontext durchaus sinnvoll, weil mit den kooperationsspezifischen Investitionen bereits eine Methodik beschrieben wurde, die den Impuls für die ersten Vertrauensschenkungen in Form von Wissenstransfers geben und damit für den ersten Schritt

1105 GIDDENS (1984), S. 86; Anführungszeichen im Original.

1106 Vgl. GILBERT (2006), S. 126.

1107 Vgl. VOGT (1997), S. 131.

1108 GILBERT (2006), S. 126. Ähnlich verweisen auch GERSICK/HACKMAN, darauf, dass die Gruppe jener Personen, die eine Routine ausführt, „does not process its behavior by explicitly discussing, whether or not this way of proceeding is better or worse than alternatives“ [GERSICK/HACKMAN (1990), S. 71]. FIOL/LYLES merken an, dass sich die Routinisierung ausschließlich für lower level learning eigne, d. h. für das Lernen im Rahmen bestehender Werte. Vgl. FIOL/LYLES (1985), S. 807. Insofern kann die diskursive Hinterfragung insbesondere als ein Abgleich der hinter den auszuführenden Handlungen stehenden *Werte* mit den Werten jener Individuen verstanden werden, die mit der Durchführung der Handlung beauftragt werden. Vgl. dazu auch die Ausführungen zum single-loop learning von ARGYRIS/SCHÖN in Kapitel 3.5.2.

1109 Der Umstand, dass eine Person die Ausführung einer Handlung als selbstverständlich ansieht, bedeutet im vorliegenden Kontext nicht, dass die Person nicht über die Handlung nachdenkt, sie also „automatisch“ ausführt. Vielmehr bedeutet Selbstverständlichkeit hier, dass eine Handlungsregel von der Person als gültig anerkannt und eingeübt wurde und demzufolge nicht hinterfragt wird. Insofern weicht die Bedeutung, die hier dem Begriff der Routine zugewiesen wird, von der im allgemeinen Sprachgebrauch üblichen Bedeutungszuweisung ab.

1110 Vgl. GILBERT (2006), S. 126.

1111 Vgl. Kapitel 5.4.5.

hin zur Etablierung generalisierter Reziprozität Sorge tragen kann. Mit der Routinisierung wird nun in der entgegengesetzten Richtung gearbeitet: Der Transfer von Wissen soll in eine Routine überführt, d. h. zu einer selbstverständlichen Handlung gemacht werden. Damit werden weitere Vertrauensschenkungen in Form von Wissenstransfers angeregt, was der Etablierung generalisierter Reziprozität Vorschub leistet.

Grundsätzlich handelt es sich bei der Routinisierung offenbar um eine Methodik, die dem Ziel, die Norm der generalisierten Reziprozität in einem Unternehmensnetzwerk durchzusetzen, effektiv unterstützen kann. Um herauszufinden, ob diese Vorgehensweise auch im hier betrachteten Kontext virtueller Unternehmen anwendbar ist, ist es zunächst erforderlich, das *Wesen* einer Routine zu konkretisieren.

Routinen sollen im hier betrachteten Kontext dazu dienen, das Verhalten der Systemangehörigen zu stabilisieren¹¹¹², indem sie Individuen dazu veranlassen, in bestimmten Situationen vorab definierte Verhaltensweisen zu praktizieren. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Verhaltenserwartungen eines Systemangehörigen gegenüber den übrigen Systemangehörigen realisiert werden¹¹¹³. Der Begriff Routine bezeichnet im vorliegenden Zusammenhang also nicht die gedankenlose, automatisierte Ausführung bestimmter Handlungen, sondern unterstreicht vielmehr den Umstand, dass über die Auswahl und Ausführung bestimmter Handlungen nicht jedesmal neu entschieden werden muss. Auf der Basis dieser Anforderung wird im Folgenden eine Definition von Routinen entwickelt, die sowohl Elemente der Theorie von MARCH/SIMON als auch Gedanken des Ansatzes von PENTLAND/RUETER umfasst.

Die Erfüllung von Verhaltenserwartungen als zentralem Element der Vertrauensbildung ist an das Auftreten eines bestimmten Ereignisses gebunden, das die erwarteten Handlungen auslöst. In den Worten von MARCH/SIMON handelt es sich bei einem solchen Ereignis um einen *Stimulus*. Ein Stimulus wird hier als eine *Veränderung der Umwelt* von Individuen verstanden, welche bei den Individuen eine bestimmte Handlung auslöst. Umweltveränderungen können zwar nicht präzise prognostiziert werden. Um bestimmte Handlungen auszulösen, ist es jedoch ausreichend, Umweltzustände *der Art nach* zu beschreiben¹¹¹⁴. Die Umweltzustände, in denen Routinen angewandt werden, sollten einen Bezug zu bekannten Situationen aufweisen,

1112 Auch SANDNER/MEYER sehen in Routinen ein Mittel, um die Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer Organisation zu stabilisieren. Vgl. SANDNER/MEYER (1994), S. 200.

1113 Vgl. SANDNER/MEYER (1994), S. 201. Da Normen *Kulturelemente* sind (vgl. Kapitel 5.5.2.1), stellt die Routinisierung von Abläufen eine kulturgestaltende Maßnahme – hier: im Hinblick auf die *Kooperationskultur* – dar. Auf die verhaltensstabilisierende Wirkung von Kultur weist auch VOGT (1997), S. 130, hin.

1114 So ist es beispielsweise nicht nötig, eine Handlungsregel in der folgenden Art zu definieren: Wenn der Wasserpegel am 3. Oktober 2013 die Drei-Meter-Marke erreicht, sind die Büroräume zu verlassen. Vielmehr reicht folgende Formulierung aus: Im Falle von Hochwasser sind die Büroräume zu verlassen. Voraussetzung für die Effektivität dieser Handlungsregel ist allerdings ein gemeinsames Verständnis der Betroffenen von dem Begriff „Hochwasser“. Ein solches *shared understanding* erfordert wiederum einen gemeinschaftlichen kulturellen Hintergrund. Vgl. Kapitel 5.5.2.3 sowie auch zum Einfluss der Kultur auf die Vertrauensfähigkeit Kapitel 5.4.7.

in denen die betreffenden Routinen sich bereits bewährt haben. COHEN/BACDAYAN bezeichnen derartige Umweltveränderungen als „*familiar* [...] environmental stimuli“¹¹¹⁵.

Handlungserwartungen richten sich nicht zwangsläufig auf die Ausübung *einzelner* spezifizierter Handlungen. Vielmehr können sich derartige Erwartungen auf eine bestimmte *Klasse* von Handlungen richten, d. h. auf eine Gruppe von Handlungen, die sämtlich bestimmte *Eigenschaften* aufweisen¹¹¹⁶. PENTLAND/RUETER betiteln eine solche Klasse möglicher Handlungen als „space of possibilities for action“¹¹¹⁷. Mit der Vorgabe alternativer Handlungen wird der Anforderung der nicht reflektierten Ausführung von Handlungen Rechnung getragen. Steht eine bestimmte Menge von Handlungen zur Verfügung, so erübrigt sich die Suche nach Handlungsalternativen. Damit entfällt die Bewertung von zusätzlichen Handlungsalternativen, die deren diskursive Hinterfragung beinhalten würde. Darüber hinaus besteht auch im Hinblick auf die vorgegebene Menge von Handlungsalternativen kein Anlass zur kritischen Hinterfragung, sofern – wie bei Routinen üblich – diese Verhaltensweisen im Zeitverlauf erlernt wurden und den Status der Selbstverständlichkeit erlangen konnten¹¹¹⁸.

Um der aufgeführten Bedingung – der Erfüllung von Erwartungen – zu genügen, müssten Routinen also dazu führen, dass die betrachteten Systemmitglieder im Fall nicht vorhersehbarer, aber der Art nach bekannter *Veränderungen* der Umwelt in einer auf bestimmten *Prinzipien* beruhenden Weise handeln¹¹¹⁹. Unter der Prämisse, dass die Klasse bestimmten Regeln folgt, wird eine Routine in der vorliegenden Arbeit als eine *Klasse von Handlungsmöglichkeiten* definiert, die einer Gruppe von Individuen *im Fall einer zuvor spezifizierten Veränderung der Umwelt zur Verfügung steht*.

Gemäß dieser Definition werden zwar durch Routinen keine automatischen Handlungsabläufe erzeugt, indem einem Individuum lediglich *eine* situationsspezifische Handlungsweise vorgegeben wird. Somit lässt sich auch nicht prognostizieren, welche *konkrete* Handlungsweise das Individuum ausüben wird. Allerdings lässt sich vorhersagen, dass das Individuum eine *zu einer bestimmten Klasse gehörende* Handlung wählen wird¹¹²⁰. Da die zu dieser Kategorie zählenden Handlungen denselben Prinzipien folgen und insofern gleichwertige Handlungsalter-

1115 COHEN/BACDAYAN (1994), S. 555; Hervorhebung durch die Verfasserin.

1116 Vgl. SHAW (1971), S. 247.

1117 PENTLAND/RUETER (1994), S. 491.

1118 Eine Reflexion der vorgegebenen Verhaltensweisen ist, nachdem der Lernprozess abgeschlossen wurde, nicht mehr erforderlich, weil eine kritische Auseinandersetzung mit den Handlungen bereits im Stadium des Lernens stattgefunden hat. Vgl. dazu die Definition des Lernens in Kapitel 3.2. SCHIMANK spricht in diesem Kontext von der „Anfangsrationalität der Wahl einer Routine“ [SCHIMANK (2000), S. 94].

1119 Vgl. VOGT (1997), S. 129. Ähnlich schlagen LOOSE/SYDOW in diesem Kontext die Etablierung von *Richtlinien* vor, die die Austauschbeziehung zwischen Kooperationspartnern regeln. Vgl. LOOSE/SYDOW (1994), S. 180. Offenbar auf die der Art nach bekannten Umweltveränderungen zielend, verweist VOGT darauf, dass sich die Fixierung derartiger Richtlinien an den Erfahrungen orientieren sollte, die in ähnlichen Situationen gesammelt wurden. Vgl. VOGT (1997), S. 129.

1120 Dementsprechend bezeichnen PENTLAND/RUETER eine Routine als “set of possible performances for a particular task” [PENTLAND/RUETER (1994), S. 490, Table 1]. Im Sinne dieser Auffassung betonen auch SANDNER/MEYER, dass es sich bei einer Routine nicht darum handle, „immer dasselbe zu tun, Handlungen schlicht zu wiederholen, sondern vielmehr die gleiche, übergeordnete, abstrakte Regel auf konkrete Situationen anzuwenden“ [SANDNER/MEYER (1994), S. 201].

nativen darstellen, ist das Kriterium des verlässlichen Verhaltens im Sinne einer generalisierten Reziprozität erfüllt.

Im vorliegenden Verständnis stellt die Routinisierung also *kein* Verfahren dar, das die Ausführung einer einzigen Verhaltensweise forciert und demzufolge eine Automatisierung des Verhaltens verfolgt¹¹²¹. Die Nutzung von Routinen im Sinne der hier präsentierten Definition umfasst nicht die gedankenlose Ausführung bestimmter Handlungsweisen, denn sobald einem Individuum eine alternative Menge an Handlungsweisen zur Verfügung steht, ist es genötigt, die einzelnen Alternativen zu bewerten und eine Entscheidung zu treffen¹¹²². Insofern kann von einer automatisierten Ausführung der Verhaltensweisen nicht die Rede sein¹¹²³. Vielmehr eröffnet sich den Systemmitgliedern durch die Routinisierung eine Palette von Handlungsmöglichkeiten, aus der sie eigenständig eine bestimmte Handlung auswählen können¹¹²⁴.

Vertrauter und eingängiger als der von der Betriebswirtschaft geprägte Begriff der Routinisierung mag im vorliegenden Zusammenhang die Bezeichnung *Internalisierung* anmuten. Im Bereich des Institutionalismus wird für den zuvor erläuterten Prozess der Routinisierung der Begriff *Internalisierung* verwendet¹¹²⁵. Im Zuge einer Internalisierung wird Individuen kein exakter Handlungsablauf vorgegeben, sondern ein Bündel alternativer Handlungen zur Verfügung gestellt. Akzeptieren die Individuen die *Werte*, die hinter den durchzuführenden Handlungen stehen, so findet eine Internalisierung der Handlungsmuster statt¹¹²⁶. Dagegen wird

1121 Eine auf die Automatisierung von Verhaltensweisen zielende Auffassung von Routinen, wie sie etwa von MARCH/SIMON vertreten wird (vgl. dazu die Ausführungen an früherer Stelle dieses Kapitels), ordnen TURNER/RINDOVA wegen des statischen Charakters derartiger Ansätze der „*never-changing world perspective in routines scholarship*“ [TURNER/RINDOVA (2012), S. 25; Kursivschrift im Original, Anführungszeichen im Original hier unterlassen] zu. Dagegen folgt die hier präsentierte Definition von Routinen aufgrund der ihr innewohnenden Dynamik der von TURNER/RINDOVA als „*ever-changing world perspective in routines scholarship*“ [TURNER/RINDOVA (2012), S. 25; Kursivschrift im Original, Anführungszeichen im Original hier unterlassen] bezeichneten Strömung in der Erforschung von Routinen.

1122 Ähnlich weisen auch SANDNER/MEYER (1994), S. 192, darauf hin, dass selbst die Ausführung langfristig bestehender Routinen stets das Benennen und Interpretieren von Sachverhalten voraussetze.

1123 Allerdings ist anzunehmen, dass ein Individuum selbst im Laufe der Zeit eine Präferenz für eine bestimmte Verhaltensweise bilden wird, die ihm im Rahmen einer Routine zur Verfügung steht. Aufgrund dieser Präferenz, die beispielsweise aus der einfachen Ausführbarkeit der betrachteten Verhaltensweise resultieren kann, wird das Individuum diese Verhaltensweise beibehalten und wiederholt anwenden. Letztendlich wird durch diesen Vorgang eine Routine im Sinne von MARCH/SIMON geschaffen, bei der ein Individuum auf einen Stimulus mit einer einzigen, genau spezifizierten Handlung reagiert. Vgl. dazu die Erläuterungen an früherer Stelle dieses Kapitels.

1124 Diese Möglichkeit lässt auch SCHIMANK zu. Zwar grenzt SCHIMANK reflexionslose Routinen kategorisch von reflektierten Entscheidungen ab (vgl. dazu die Ausführungen an früherer Stelle dieses Kapitels). Jedoch räumt er ein, dass eine Vielzahl von Mischungsverhältnissen zwischen diesen beiden Extrempositionen denkbar sei. Vgl. SCHIMANK (2000), S. 149. Vor diesem Hintergrund könnte es sinnvoll sein, für die hier als Routinen bezeichneten Konstrukte einen Begriff einzuführen, der auf deren *Hybridcharakter* hinweist, z. B. die Bezeichnung *routinierte Entscheidungen*. Im Folgenden wird allerdings aus Gründen der Vereinfachung der Begriff der Routine beibehalten.

1125 Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen VOGT (1997), S. 124-125, sowie S. 127-128.

1126 Da die im vorliegenden Kapitel relevanten Normen – insbesondere die Norm der generalisierten Reziprozität – Konkretisierungen von Werten darstellen (vgl. Kapitel 5.5.2.1), kann der mit der Internalisierung beschriebene Vorgang auf den hier behandelten Sachverhalt übertragen werden.

von einer *Institutionalisierung* gesprochen, wenn konkrete Handlungen vorgegeben und diese automatisch ausgeführt werden.

Wie die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, folgt die Anwendung von Routinen bestimmten Prinzipien. Der Prozess der Routinisierung führt also zur Etablierung einer *Norm*¹¹²⁷. Im vorliegenden Kontext handelt es sich bei der betrachteten Norm um die generalisierte Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers. Dieser Umstand deutet bereits den Zusammenhang zwischen der Routinisierung von Abläufen und der Ausbildung eines auf gemeinsamen Normen beruhenden Vertrauens an. Die Beziehung zwischen der Routinisierung von Abläufen und der Schaffung identifikationsbasierten Vertrauens wird im folgenden Kapitel näher erläutert.

5.4.6.5.3 Routinisierung und Normsetzung – Entwicklung identifikationsbasierten Vertrauens

Wie im vorangegangenen Kapitel deutlich wurde, handelt es sich bei Routinen um Verhaltensmuster, deren Ausführung von den betreffenden Individuen nicht jedesmal diskursiv hinterfragt, sondern als *selbstverständlich* betrachtet wird. Den Status der Selbstverständlichkeit besitzen Handlungen dann, wenn sie mit den *Normen* der jeweiligen Individuen vereinbar sind¹¹²⁸. Zu etablierende Normen wiederum stoßen dann auf Akzeptanz, wenn sie sich bei der Lösung von Problemstellungen bewähren¹¹²⁹. Damit eine neue Norm von den betroffenen Individuen anerkannt wird, ist es also erforderlich, diesen Individuen die Gelegenheit zur Erprobung der Richtlinie zu geben, indem ihnen die Möglichkeit gewährt wird, die mit der Norm korrespondierenden Verhaltensweisen wiederholt auszuführen und zu modifizieren.

Wiederkehrende Verhaltensmuster wurden im vorangegangenen Kapitel als Routinen bezeichnet, und der Lernprozess, der zur Ausbildung dieser Verhaltensweisen führt, als Routinisierung. Routinisierung führt gemäß den vorherigen Ausführungen dieses Kapitels dann zur Etablierung neuer Normen, wenn die an dem Prozess der Routinisierung teilnehmenden Individuen den Nutzen dieser Normen erkennen und die mit den Normen verbundenen Handlungsweisen demzufolge als selbstverständliche Handlungen in ihr Verhaltensrepertoire aufnehmen¹¹³⁰.

1127 Die hier präsentierte Definition von Routinen als Klassen von Verhaltensweisen, welche die Befolgung von Normen sicherstellen, wird auch durch SHAWs Definition von Normen gestützt. SHAW beschreibt Normen als “standardized generalizations concerning expected behavior” [SHAW (1971), S. 247] und folgert daraus, dass Normen „are special kinds of concepts and, like all concepts, refer to classes or groupings of items“ [SHAW (1971), S. 247]. Wenn die Routinisierung, wie im vorliegenden Fall, der Durchsetzung einer Norm – der Norm der generalisierten Reziprozität – dient und die Einhaltung von Normen durch die Ausübung verschiedener Verhaltensweisen garantiert werden kann, die allesamt einer bestimmten Klasse von Verhaltensweisen angehören, dann umfasst in der Konsequenz auch eine Routine eine Klasse von Verhaltensweisen.

1128 Zum Begriff der Norm vgl. Kapitel 5.5.2.1.

1129 Vgl. Kapitel 5.5.2.5.

1130 Der Nutzenaspekt der Normen, die sich durch die Routinisierung etablieren sollen, spiegelt sich auch in der Definition von Routinen wider, die DOSI/TEECE/WINTER präsentieren: „Routines are patterns of inter-

Normen, die im Zuge der Routinisierung etabliert werden, besitzen den Vorteil, dass sie von den betroffenen Individuen *gemeinschaftlich* entwickelt und nicht etwa durch die Machtausübung einer übergeordneten Instanz durchgesetzt werden. Die gemeinsame Ausbildung von Normen führt zu einer hohen *Bindung* der Betroffenen an diese Normen, die drohende Sanktionen für den Fall der Übertretung der Normen überflüssig werden lässt. Diese Eigenschaft gemeinsam geschaffener Normen kann im Kontext der Entwicklung von Vertrauensfähigkeit für Kooperationen in Form virtueller Unternehmen genutzt werden. Die skizzierten Beziehungen werden im Folgenden eingehender dargestellt.

Machtausübung erweist sich dann als notwendig, wenn Individuen die Regeln, die eine übergeordnete Instanz gesetzt hat, nicht freiwillig einhalten, weil sie sich nicht an die Statuten gebunden fühlen¹¹³¹. Eine wesentliche Determinante der Bindung von Individuen an Normen stellt die Art der Entwicklung der betrachteten Normen dar. Das Commitment von Individuen hinsichtlich bestimmter Normen kann beträchtlich erhöht werden, wenn die Individuen selbst an der Ausbildung dieser Normen beteiligt werden¹¹³². Die Partizipation an der Schaffung von Normen trägt zur *Akzeptanz* dieser Regeln bei und begründet insofern einen *moralischen Antrieb* der Individuen zur Einhaltung der aufgestellten Richtlinien¹¹³³. RIPPERGER beschreibt letzteren Vorgang als „Installation eines Gewissens“¹¹³⁴. Die aus der Akzeptanz resultierende Bindung an Normen bewirkt, dass die betrachteten Individuen „will voluntarily and willingly perform the [...] behaviors expected from them“¹¹³⁵.

Normen entwickeln sich aus Verhaltensweisen, die sich in der Vergangenheit bewährt haben¹¹³⁶. Um eine Norm wie die im vorliegenden Kontext angestrebte generalisierte Reziprozität zu etablieren, müssen folglich bestimmte, mit der Norm korrespondierende Verhaltensweisen wiederholt durchgeführt und zielorientiert modifiziert werden. Die gezielte Einführung neuer Normen kann also durch das „Erproben“ neuer Verhaltensweisen der betreffenden Individuen herbeigeführt werden, in dessen Zuge die Individuen den Nutzen der innovativen Verhaltensweisen erkennen und somit die entsprechenden Verhaltensweisen in ihr Verhaltensrepertoire übernehmen.

Eine solche Verhaltensänderung ist mit dem Prozess der Routinisierung verbunden. Routinisierung kann zur Einführung einer neuen, gemeinschaftlich entwickelten Norm führen, wenn die mit der Ausführung der betreffenden Handlungen verbundene Richtlinie sich aus der Perspektive der betroffenen Individuen bewährt.

actions which represent *successful solutions to particular problems*“ [DOSI/TEECE/WINTER (1992), S. 191; Hervorhebung durch die Verfasserin, S. H.].

1131 In der Umkehrung dieser Argumentation verweist OUCHI darauf, dass in Ermangelung der Möglichkeit einer Sanktionierung ein hohes Ausmaß an Bindung der betrachteten Individuen an die bestehenden Verhaltensvorschriften nötig sei. Vgl. OUCHI (1979), S. 838.

1132 Vgl. dazu auch Kapitel 5.5.2.5.

1133 Vgl. VOGT (1997), S. 124. OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 58, sprechen von der *intrinsischen Motivation* des Vertrauensempfängers, Normen einzuhalten.

1134 RIPPERGER (1998), S. 199; Anführungszeichen im Original.

1135 Vgl. VOGT (1997), S. 124.

1136 Vgl. VOGT (1997) S. 127.

Diese Beziehung lässt sich mit Hilfe der Argumentation der kognitiven Lerntheorien verdeutlichen, denn gemäß COHEN/BACDAYAN handelt es sich bei der Routinisierung um einen Lernprozess¹¹³⁷. Gegenstand des Lernens im Rahmen der Routinisierung ist das Vermögen, wiederholt zielorientierte Handlungen auszuführen, mithin der Erwerb von *Fähigkeiten*¹¹³⁸. ANDERSON gliedert den Prozess der Erlangung von Fähigkeiten in drei Stufen, die jeweils den Grad der Beherrschung der jeweiligen Fähigkeiten widerspiegeln¹¹³⁹. Insbesondere in der zweiten, der *assoziativen* Phase werden Fehler, die in der ersten, der *kognitiven* Phase begangen wurden, aufgedeckt und eliminiert, bis die Fähigkeit schließlich in der dritten, der *autonomen* Phase, vollständig beherrscht wird. Die assoziative Phase wird also von Reflexionsvorgängen begleitet, die zu Modifikationen des bisherigen Verhaltens führen. Im Rahmen dieser Reflexionen wird die Ausübung der Fähigkeit hinsichtlich ihres Vermögens, eine bestimmte Problemstellung zu lösen, bewertet¹¹⁴⁰. Damit werden Nutzenüberlegungen angestellt, die sich auf die *Bewährung* der Fähigkeit, präzise: der hinter der praktizierten Verhaltensweise stehenden Norm, in bestimmten Situationen beziehen.

Unter den geschilderten Aspekten stellt die Routinisierung einen Lernprozess dar, in dessen Verlauf die zu erlernenden Verhaltensweisen hinsichtlich ihres Nutzens zur Lösung spezifischer Problemstellungen beurteilt werden. Bewähren sich die Verhaltensweisen und damit letztlich die Regeln, auf denen die auszuführenden Verhaltensweisen beruhen, so können sich diese Richtlinien als gemeinschaftlich anerkannte Normen etablieren.

Auf den ersten Blick scheint es sich bei der Entwicklung von Normen um einen Lernprozess mit einer umgekehrten Reihenfolge der Lernphasen zu handeln. Während das Lernen an früherer Stelle als das Sammeln von Erfahrungen, die Reflexion dieser Erfahrungen und die *anschließende* Veränderung des Verhaltens beschrieben wurden¹¹⁴¹, erfordert die Ausbildung neuer Normen anscheinend zunächst eine Verhaltensänderung, der sich die Erkenntnis des Nutzens dieser neuen Verhaltensweisen anschließt¹¹⁴². Allerdings erhalten die Phasen des Lernens wieder ihre gewohnten Positionen, wenn der Inhalt der scheinbaren Verhaltensänderung näher betrachtet wird. Wie bereits zuvor ausgeführt, handelt es sich hier noch nicht um eine tatsächliche Verhaltensänderung, sondern lediglich um eine *Erprobung* neuer Verhaltensweisen. Erst wenn die Probephase zu einer Akzeptanz der neuen Verhaltensweisen führt, nehmen die betrachteten Individuen die innovativen Verhaltensweisen tatsächlich in ihr Verhaltensrepertoire auf. Das Probieren neuer Verhaltensweisen entspricht damit dem für Lernprozesse typischen Sammeln und Reflektieren von Erfahrungen. Der Lernprozess ist abgeschlossen, wenn die neuen Verhaltensweisen Eingang in den Wissensbestand der Individuen gefunden haben. Insofern handelt es sich bei der Routinisierung um einen Lernprozess im bereits dargestellten Sinn.

1137 Vgl. Kapitel 5.4.6.5.2.

1138 Dabei handelt es sich hier um *personenunabhängige* Fähigkeiten. Vgl. dazu die Definitionen von Fähigkeiten und Routinen in Kapitel 4.2.1.

1139 Vgl. ANDERSON (1988), S. 219-220.

1140 Vgl. dazu auch Kapitel 3.2.

1141 Vgl. Kapitel 3.3.

1142 So stellt auch STARBUCK fest, dass "it sometimes seems impossible to change beliefs without first changing behaviours" [STARBUCK (1982), S. 11].

Bei der Routinisierung wird also, wie bei einem Lernprozess üblich, mit der Einsicht der beteiligten Individuen gearbeitet. Normen werden hier nicht mit der Androhung von Sanktionen durchgesetzt, sondern die Befolgung von Normen wird im Fall der Routinisierung durch die Überzeugung der Beteiligten von dem Nutzen der Normen gewährleistet. Als Folge der gemeinschaftlichen Entwicklung werden Normen weiterhin von den betrachteten Personen *gemeinsam* getragen. Gerade dieser Sachverhalt bildet aber den Kern des identifikationsbasierten Vertrauens ab. Identifikationsbasiertes Vertrauen entsteht aufgrund geteilter Werte und Normen. Unter diesem Aspekt führt die Routinisierung von Abläufen durch die Etablierung neuer Normen zur Förderung identifikationsbasierten Vertrauens zwischen den an der Routinisierung beteiligten Individuen¹¹⁴³.

Die Internalisierung der Norm der generalisierten Reziprozität in den hier betrachteten virtuellen Unternehmen wirkt sich in zweifacher Hinsicht auf die Durchführung von Wissenstransfers aus. Zum einen fühlt sich ein Kooperationsmitglied, das die betreffende Norm verinnerlicht hat, verpflichtet, selbst Wissen an seine Kooperationspartner zu transferieren. Sofern die Internalisierung der Norm im Netzwerk bereits vorangeschritten ist, kann das transferierende Kooperationsmitglied aber auch gleichzeitig die begründete Erwartung bilden, für seinen Wissenstransfer eine Kompensation zu erhalten, weil sich die übrigen Kooperationsangehörigen gemäß der beschriebenen Wirkung der Internalisierung ebenfalls verpflichtet sehen, derartige Transfers durchzuführen. Damit unterstützt die Internalisierung der Norm der generalisierten Reziprozität die Ausbildung identifikationsbasierten Vertrauens¹¹⁴⁴.

Entgegen dem *second-party enforcement*, wie es im Rahmen der Ausführungen zu kooperationspezifischen Investitionen beschrieben wird, findet im Fall der Internalisierung keine Sanktionierung vertrauensunwürdigen Verhaltens durch den Vertrauensgeber statt. Eine Bestrafung erfolgt allerdings dennoch, wenngleich diese auch nicht durch die *second party* vorgenommen wird. COLEMAN beschreibt den Effekt der Internalisierung einer Norm wie folgt: „an individual comes to have an internal sanctioning system which provides punishment when he carries out an action proscribed by the norm or fails to carry out an action proscribed by the norm.“¹¹⁴⁵ Ein Individuum, das eine Norm internalisiert hat, trägt demnach selbst zur Durchsetzung dieser Norm bei, um einer internen Sanktionierung zu entgehen. Die Internalisierung einer Norm kann unter den geschilderten Aspekten als *first-party enforcement*¹¹⁴⁶ bezeichnet werden.

1143 An dieser Stelle zeigt sich auch, dass der Begriff *Vertrauenskultur*, der zu Beginn dieser Arbeit zur Charakterisierung virtueller Unternehmen gewählt wurde (vgl. Kapitel 2.2), durchaus berechtigt ist. Vertrauen in Gestalt des generalisiert reziproken Wissenstransfers wird in virtuellen Unternehmen als Norm etabliert. Normen zählen aber zu den Strukturelementen einer Kultur (vgl. Kapitel 5.5.2.1). Damit bildet Vertrauen ein kulturelles Strukturelement virtueller Unternehmen.

1144 Dementsprechend stellt auch ZUCKER fest: „[I]f rules are internalized [...] then trust exists“ [ZUCKER (1985), S. 14]. JONES/BOWIE konstatieren für den Fall der Internalisierung von Normen, dass „trust becomes a habit“ [JONES/BOWIE (1998), S. 276].

1145 Vgl. COLEMAN (1990), S. 293.

1146 Vgl. RIPPERGER (1998), S. 171.

5.4.6.5.4 Routinen in virtuellen Unternehmen

Im Kontext virtueller Unternehmen soll der wechselseitige *Wissenstransfer* der Kooperationsmitglieder routinisiert werden. Zur Ausführung der Routine Wissenstransfer stehen den Kooperationspartnern – entsprechend der hier präsentierten Definition von Routinen¹¹⁴⁷ – *verschiedene Handlungsmöglichkeiten* offen, die zum gleichen Ergebnis führen können. Beispielsweise kann der Wissenssender sein Wissen in mündlicher, schriftlicher oder bildhafter Form weitergeben. In allen drei Fällen stehen ihm wiederum verschiedene Optionen zur Verfügung. So kann der Wissenssender möglicherweise zwischen verschiedenen Sprachen wählen oder diverse Arten der bildhaften Darstellung – z. B. Zeichnungen oder Fotografien – nutzen¹¹⁴⁸. Weiterhin unterscheiden sich Transfermethoden hinsichtlich der Ausführlichkeit, mit der sie das zu übermittelnde Wissen übertragen. So kann der Wissenssender sein Wissen in komprimierter Form transferieren oder eine Methode anwenden, die durch eine ausführliche Darstellung des Wissens gekennzeichnet ist¹¹⁴⁹. Voraussetzung der alternativen Anwendbarkeit der beschriebenen Methoden ist deren Gleichwertigkeit, d. h. ihre Kompatibilität mit bestimmten *Prinzipien*, die dem Wissenstransfer zugrunde gelegt werden¹¹⁵⁰. Weiterhin sind *Stimuli* zu definieren, die die Durchführung eines Wissenstransfers auslösen. Diese könnten beispielsweise in spezifischer Form als Anmeldung eines Wissensbedarfs durch einen der Kooperationspartner oder in allgemeiner Weise als regelmäßige Besprechungstermine¹¹⁵¹ festgelegt werden.

Im Hinblick auf die verschiedenen Formen des organisationalen Lernens¹¹⁵² stellt sich die Frage, ob die Routinisierung des Wissenstransfers in virtuellen Unternehmen dem Charakter der hierbei durchzuführenden Lernprozesse gerecht wird. FIOL/LYLES lokalisieren Routinen auf der Ebene des *lower-level learnings*¹¹⁵³. Demzufolge erfolgt die Routinisierung von Abläufen ausschließlich im Rahmen bestehender *Werte*¹¹⁵⁴. Dies steht der Intention der Routinisierung, die im vorliegenden Kontext verfolgt wird, jedoch nicht entgegen. Wie FIOL/LYLES

1147 Vgl. Kapitel 5.4.6.5.2.

1148 Dabei sollte die Übertragungsform allerdings derart ausgewählt werden, dass der Wissensempfänger das ihm übermittelte Wissen auch aufnehmen kann. Vgl. dazu die Ausführungen zur Kommunikationsfähigkeit in Kapitel 5.5.2.2.1.

1149 Komprimierte Darstellungsformen finden sich insbesondere bei der bildhaften Übertragung von Wissen. Bei dieser Art des Transfers können Skizzen, Flussdiagramme, Schaltpläne u. ä. benutzt werden. Eine Methode, bei der Wissen in detaillierter Form übertragen wird, stellt dagegen das sog. *Story Telling* dar. Vgl. dazu REINMANN-ROTHMEIER/ERLACH/NEUBAUER (2000).

1150 Neben der Anforderung, zur Erfüllung eines bestimmten Ziels beizutragen, könnten für die Beurteilung der Gleichwertigkeit verschiedener Handlungsmöglichkeiten auch weitere Kriterien, wie etwa der mit der Durchführung verbundene Zeitaufwand oder die bei der Ausführung entstehenden Kosten, von Bedeutung sein.

1151 Vgl. dazu auch die Ausführungen zu den von dem Unternehmen TOYOTA praktizierten Lerngruppen bei DYER/NOBEOKA 355-356.

1152 Vgl. Kapitel 3.5.2.

1153 Vgl. FIOL/LYLES (1985), S. 807.

1154 FIOL/LYLES benutzen zwar den Begriff „rules“, der auf die enger gefassten *Normen* als restriktivem Element hindeutet. Vgl. FIOL/LYLES (1985), S. 807. Jedoch setzen die Verfasserinnen das lower-level learning mit dem single-loop learning von ARGYRIS/SCHÖN gleich. Vgl. FIOL/LYLES (1985), S. 808. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass das lower-level learning tatsächlich im Rahmen bestehender *Werte* stattfindet.

weiter ausführen, richtet sich das lower-level learning auf die Ausbildung bestimmter *Verhaltensweisen* von Individuen¹¹⁵⁵ und gerade auf eine solche Verhaltenssteuerung zielt die Routinisierung im Rahmen des hier betrachteten Wissenstransfers. Die Kooperationspartner sollen durch die Einübung spezifischer Verhaltensweisen dazu veranlasst werden, ihr Wissen wechselseitig zu transferieren. Zur Umsetzung dieses Ziels bedarf es keiner Hinterfragung bestehender Werte, sondern lediglich der Einführung einer neuen *Norm*¹¹⁵⁶. Insofern stellt die Ansiedelung von Routinen auf der Ebene des lower-level learnings keine Einschränkung des hier mit der Routinisierung angestrebten Ergebnisses dar.

Schließlich ist noch die Frage nach dem Verhältnis von Routinisierung und Vertrauensfähigkeit im spezifischen Kontext virtueller Unternehmen eingehender zu erläutern. Im vorliegenden Fall soll die Routinisierung des Wissenstransfers die generalisierte Reziprozität in eben diesem Bereich sicherstellen. Durch die Einübung von Verhaltensweisen zur Wissensübertragung soll der Wissenstransfer für die Kooperationspartner zur *Selbstverständlichkeit* werden. Auf diese Weise kann das wechselseitige Vertrauen in den virtuellen Unternehmen gefördert werden¹¹⁵⁷. Die Routinisierung der Wissensübertragung gewährleistet, dass ein Individuum, welches dem System „virtuelles Unternehmen“ als Ausdruck seines Vertrauens sein Wissen zur Verfügung stellt, damit rechnen kann, dass sein Vertrauen erwidert wird, d. h. dass ein Systemmitglied dem Individuum ebenfalls Wissen übermittelt. Die beschriebenen Routinen sichern die generalisierte Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers. Generalisierte Reziprozität fördert aber wiederum die Entwicklung von Vertrauensfähigkeit in dem System „virtuelles Unternehmen“. Nur wenn ein Individuum erwarten kann, dass in dem System generalisierte Reziprozität herrscht, wird es dem System Vertrauen schenken, indem es sein Wissen offenbart.

Kann sich die generalisierte Reziprozität im Zuge der Routinisierung des Wissenstransfers als gemeinsame Norm der Kooperationspartner im Netzwerk etablieren, so ist die Einhaltung der generalisierten Reziprozität aufgrund der *Bindung* der Kooperationspartner an diese Norm gesichert. Insofern wird die Erwartung eines Vertrauensgebers nicht enttäuscht. Um es noch einmal deutlich herauszustellen: Vertrauensfähigkeit entwickelt sich nicht etwa deshalb, weil die Norm der generalisierten Reziprozität mit Hilfe von Sanktionen durchgesetzt werden könnte. Eine derart verstandene Vertrauensfähigkeit würde die Möglichkeit einschließen, ein bestimmtes Verhalten des Vertrauensempfängers mit Hilfe von Macht zu forcieren. Von einem solchen Vertrauensverständnis, das in der einschlägigen Literatur teilweise zu finden ist¹¹⁵⁸, wird in dieser Arbeit Abstand genommen¹¹⁵⁹. Vertrauensfähigkeit, die sich auf der Grundlage einer gemeinsam geschaffenen Norm entwickelt, führt zu der begründeten Erwartung des

1155 Vgl. FIOL/LYLES (1985), S. 808.

1156 Zur Beziehung von Werten und Normen vgl. Kapitel 5.5.2.1.

1157 Insofern können die Routinen, die im Bereich des Wissenstransfers virtueller Unternehmen etabliert werden, mit den Worten AULINGERS als „Routinen im Sinne einer Habitualisierung von Vertrauen“ [AULINGER (1999), S. 104] beschrieben werden.

1158 Vgl. OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 232, GULATI (1995), S. 93, sowie BARNEY/HANSEN (1994), S. 181.

1159 Vgl. Kapitel 5.4.2.

Vertrauensgebers, dass der Vertrauensempfänger die jeweilige Norm *aus Überzeugung* befolgen wird¹¹⁶⁰.

An dieser Stelle ließe sich einwenden, dass Individuen, die den gegenseitigen Wissenstransfer routinisiert haben, gemäß der Definition von Routinen im Grundsatz gar nicht mehr darüber nachdenken, ob sie ihr Wissen mit anderen Individuen teilen sollten und demzufolge auch keine Erwartungen über eine mögliche Gegenleistung bilden. Daraus könnte gefolgert werden, dass Routinen die Entwicklung von Vertrauensfähigkeit überflüssig machen. Dieser Sichtweise können zwei Argumente entgegengehalten werden, die die Notwendigkeit von Vertrauensfähigkeit auch im Fall routinisierter Verhaltensweisen verdeutlichen.

Erstens schließt die routinemäßige Ausübung von Verhaltensweisen durch ein Individuum nicht aus, dass das Individuum von Zeit zu Zeit seine Verhaltensweisen überdenkt und auf ihre Effektivität prüft¹¹⁶¹. Anlässe zu einer solchen Reflexion mögen die bereits an früherer Stelle erläuterten *Lernimpulse*¹¹⁶² bieten. Beispielsweise kann das Verhalten anderer Menschen für eine Reflexion der eigenen, routinisierten Verhaltensweise ausschlaggebend sein. Die Beobachtung etwa, dass eine Person dieselbe Aufgabe auf eine andere Weise löst als das auf der Basis einer Routine arbeitende Individuum, kann dazu führen, dass das betrachtete Individuum seine bisherigen Handlungen, z. B. hinsichtlich ihrer Effektivität oder ihrer Effizienz, überprüft¹¹⁶³. Das reflektierende Individuum weiß dabei, dass in dem System, in dem es tätig ist, mit Routinen gearbeitet wird und demzufolge generalisierte Reziprozität herrscht. Denkt das Individuum im Rahmen seiner Reflexion auch darüber nach, ob es seinen Kooperationspartnern tatsächlich vertrauen kann, so wird es unter den genannten Aspekten zu einer positiven Erwartungsbildung hinsichtlich der künftigen Verhaltensweisen der übrigen Systemangehörigen kommen. Eine an einem virtuellen Unternehmen beteiligte, mit Routinen des Wissenstransfers ausgestattete Person könnte sich insbesondere mit der Frage beschäftigen, ob sie von ihren Kooperationspartnern zu einem bestimmten Zeitpunkt erwarten kann, dass eine Vertrauensschenkung in Form eines Wissenstransfers mit einer ebensolchen Gabe beantwortet wird. Unter dem Aspekt der Routinisierung und der daraus resultierenden generalisierten Reziprozität wird das Individuum zu der Einschätzung gelangen, dass es im Fall eines Wissenstransfers mit einer Gegenleistung – ebenfalls in Form eines Wissenstransfers – rechnen kann, und demzufolge seinen Kooperationspartnern Vertrauen schenken¹¹⁶⁴.

Zweitens erlangt die aus der Routinisierung resultierende generalisierte Reziprozität im Hinblick auf *neue Systemmitglieder* Bedeutung. Individuen, die bereits über einen längeren Zeitraum dem System angehören und Routinen des Wissenstransfers entwickelt haben, betreiben

1160 Diese Auffassung entspricht nicht nur der in dieser Arbeit präsentierten Definition von Vertrauen (vgl. Kapitel 5.4.2), sondern auch dem hier vertretenen Verständnis von Kultur als einer Menge von Werten und Normen, die von den Betroffenen anerkannt werden, weil sie sich bewährt haben. Vgl. Kapitel 5.5.2.5.

1161 SCHIMANK spricht in diesem Kontext von der „Begleitrationale“ [SCHIMANK (2000), S. 94] einer Routine.

1162 Vgl. Kapitel 3.2.

1163 Ein alternativer Lösungsweg könnte beispielsweise dann als der eigenen Lösungsmethode überlegen bewertet werden, wenn er weniger Zeit oder geringere Kosten in Anspruch nimmt.

1164 Vgl. dazu auch die Erläuterungen zum Einfluss generalisierter Reziprozität auf die *Wiederholung von Vertrauensschenkungen* in Kapitel 5.4.5.

den Wissensaustausch, ohne bei jedem Transfer darüber nachzudenken, ob ihre Wissensgabe honoriert wird und sie demzufolge eine entsprechende Gegenleistung erhalten werden. Anders verhält es sich bei einem Individuum, das dem System erst kürzlich beigetreten ist und noch nicht über Routinen des Wissenstransfers verfügt. Dieses Individuum wird, bevor es zum ersten Mal sein Wissen gegenüber dem System offenbart, prüfen, ob es erwarten kann, für seinen Transfer eine Gegenleistung zu erhalten. In diesem Augenblick entfaltet die durch die Routinisierung entstandene generalisierte Reziprozität ihre Relevanz. Sofern dem neuen Systemmitglied bewusst ist, dass in dem System generalisierte Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers etabliert ist, wird es die Erwartung entwickeln, dass sein Wissenstransfer honoriert wird und in der Konsequenz den Transfer durchführen. Routinen, die zur Schaffung generalisierter Reziprozität führen, tragen damit zur Vertrauensbildung bei neuen Systemmitgliedern bei¹¹⁶⁵.

Im Hinblick auf virtuelle Unternehmen kommt gerade dem Aspekt neuer Mitglieder eine bedeutende Rolle zu. Virtuelle Unternehmen sind auf einen umfangreichen Kompetenzpool in Form des langfristigen Beziehungsnetzwerks angewiesen, um Kundenaufträge individuell ausführen zu können. Im Zuge häufig wechselnder Kundenpräferenzen¹¹⁶⁶ besteht die Notwendigkeit, im Laufe der Zeit wiederholt neue Mitglieder in das langfristige Beziehungsnetzwerk aufzunehmen, um den Kundenanforderungen gerecht werden zu können. Damit Kompetenzen auch zeitnah zum Beitritt neuer Mitglieder genutzt werden können, ist es notwendig, dass die neuen Netzwerkmitglieder dem System „virtuelles Unternehmen“ Vertrauen schenken, d. h. dass sie in der Erwartung handeln, für einen von ihnen durchgeführten Wissenstransfer eine Entlohnung zu erhalten. Dieses Vertrauen wird auf der Basis generalisierter Reziprozität und letztlich durch den routinisierten Wissenstransfer in den virtuellen Unternehmen gebildet.

Wenn die Überführung des Wissenstransfers in Routinen die Ausbildung von Vertrauensfähigkeit, insbesondere im Rahmen identifikationsbasierten Vertrauens, in virtuellen Unternehmen in der beschriebenen Weise fördert, dann rückt die Frage nach der *Steuerbarkeit* der Routinisierung in den Vordergrund. Dabei ist aufgrund seiner dem identifikationsbasierten Vertrauen vorgeordneten Position ebenfalls die Steuerbarkeit der Ausbildung eigenschaftsbasierenden Vertrauens zu prüfen.

5.4.6.5.5 Steuerbarkeit der Routinisierung im Kontext der Vertrauensentwicklung virtueller Unternehmen

Die gezielte Routinisierung von Abläufen im Kontext virtueller Unternehmen wirft zunächst die Frage nach der *Steuerbarkeit* von Routinisierungsprozessen auf. Diese Fragestellung kann ohne größere Umschweife beantwortet werden. Wie die vorangegangenen Ausführungen verdeutlicht haben, handelt es sich bei der Routinisierung um einen *Lernprozess*¹¹⁶⁷. Bereits an früherer Stelle dieser Arbeit wurde aber erläutert, dass Lernprozesse nur *bedingt* steuerbar

1165 Vgl. dazu auch die Ausführungen zur Entwicklung von *Anfangsvertrauen* auf der Basis generalisierter Reziprozität in Kapitel 5.4.5.

1166 Vgl. Kapitel 2.3.

1167 Vgl. Kapitel 5.4.6.5.2.

sind¹¹⁶⁸. Möglich ist lediglich die Schaffung von lernfördernden Rahmenbedingungen, d. h. die Entwicklung von *Lerngelegenheiten* sowie das Setzen von *Lernanreizen*. Damit stellt sich weiterhin die Frage, ob derartige Rahmenbedingungen gerade in virtuellen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden können.

Die Ausbildung eigenschaftsbasierten Vertrauens als der dem situationsbasierten Vertrauen folgenden und dem identifikationsbasierten Vertrauen vorgeordneten Vertrauensform erfordert die intensive *Kommunikation* der betrachteten Individuen¹¹⁶⁹. Virtuelle Unternehmen weisen naturgemäß einen hohen Kommunikationsbedarf auf. Dieser entsteht nicht nur im Zusammenhang mit den zwecks Kompetenzbündelung notwendigen Wissenstransfers der Kooperationspartner, aufgrund derer an dieser Stelle die Entwicklung von Vertrauen behandelt wird. Vielmehr resultiert das Erfordernis der umfassenden Kommunikation auch aus der dezentralen Struktur dieser Kooperationsform, welche einen entsprechenden Koordinationsbedarf nach sich zieht. Unter der Voraussetzung, dass die Kooperationspartner ihren Kommunikationsbedarf auch tatsächlich decken, ist die Bedingung der intensiven Kommunikation, die sich im Rahmen der Entwicklung eigenschaftsbasierten Vertrauens stellt, per definitionem erfüllt.

Die Entwicklung identifikationsbasierten Vertrauens stellt andere Anforderungen als die Bildung eigenschaftsbasierten Vertrauens. Eigenschaftsbasiertes Vertrauen umfasst Personenvertrauen. In dieser Eigenschaft entsteht es unzweifelhaft durch die *Kommunikation* der betrachteten Personen. Dabei ist es unerheblich, ob Personenvertrauen, wie in der vorliegenden Arbeit, als eine Vertrauensart angesehen wird, deren Entwicklung auf die Präsenz des potenziellen Vertrauensempfängers angewiesen ist, oder ob eine solche „Anwesenheitspflicht“ als nicht erforderlich erachtet wird. Im Gegensatz dazu wird sich die Präsenz des potenziellen Vertrauensempfängers im Falle der Ausbildung identifikationsbasierten Vertrauens nicht umgehen lassen. Identifikationsbasiertes Vertrauen erfordert die Etablierung gemeinsamer, neuer Normen und damit die Veränderung der Kulturen der beteiligten Personen. Ein solch kultureller Wandel ist aber an bestimmte Bedingungen geknüpft. Insbesondere erfordert die kulturelle Annäherung von Personen – ihre *Akkulturation*¹¹⁷⁰ – einen *stetigen, persönlichen* Kontakt dieser Personen¹¹⁷¹. Die hier betrachteten virtuellen Unternehmen sind aber typischerweise durch minimale persönliche Kontakte der Kooperationspartner gekennzeichnet. Vielmehr bedienen sich die Kooperationsmitglieder verstärkt moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, um ihren Kommunikationsbedarf zu decken¹¹⁷². Insofern besteht ein Konflikt zwischen einem Charakteristikum virtueller Unternehmen und dem zur Entwicklung identifikationsbasierten Vertrauens zu erfüllenden Kriterium.

Sowohl die Entwicklung eigenschaftsbasierten Vertrauens als auch die Schaffung identifikationsbasierten Vertrauens erfordern aufgrund der notwendigen wiederholten Interaktionen ei-

1168 Vgl. Kapitel 3.5.3.

1169 Vgl. Kapitel 5.4.6.4.

1170 Vgl. Kapitel 5.5.2.4.

1171 Vgl. Kapitel 5.5.2.7.

1172 Vgl. Kapitel 2.2.

nen *längeren Zeitraum*¹¹⁷³. Virtuelle Unternehmen sind jedoch kurzfristig ausgerichtet¹¹⁷⁴. Darüber hinaus besteht auch das Problem, dass die Entwicklung von Vertrauensfähigkeit einen weitaus größeren Zeitraum in Anspruch nimmt als die Durchführung von Entscheidungsprozessen¹¹⁷⁵, die etwa bei der Ausbildung der Selbstorganisationsfähigkeit¹¹⁷⁶ notwendig ist. In der Folge entsteht nicht nur ein Konflikt zwischen der Fristigkeit virtueller Unternehmen und dem Entwicklungszeitraum der Vertrauensfähigkeit, sondern es ergibt sich auch eine zeitliche Diskrepanz zwischen dem Aufbau einzelner organisationaler Beziehungsfähigkeiten.

Eine Entwicklung der nötigen Vertrauensfähigkeit in den virtuellen Unternehmen selbst ist wegen der zwecks Ausbildung identifikationsbasierten Vertrauens notwendigen persönlichen Kontakte sowie des relativ langen Entwicklungszeitraums sowohl eigenschaftsbasierten als auch identifikationsbasierten Vertrauens mit erheblichen Schwierigkeiten behaftet. Allerdings verfügen virtuelle Unternehmen über eine kooperationspezifische Option, die ihnen die Überwindung dieser Schwierigkeiten zumindest unter bestimmten Bedingungen gestattet. Die für die Zusammenarbeit in virtuellen Unternehmen erforderliche Entwicklung von Vertrauensfähigkeit kann auf die den einzelnen virtuellen Unternehmen vorgeordnete Stufe des langfristigen Beziehungsnetzwerks verlagert werden¹¹⁷⁷. Wie bereits in den Ausführungen zur Entwicklung virtueller Unternehmen erläutert¹¹⁷⁸, wurde diese Vorstufe im Zuge der Evolution virtueller Unternehmen gerade eingeführt, um dem in dieser Kooperationsform notwendigen Vertrauen Vorschub zu leisten¹¹⁷⁹. Vertrauensbildende Maßnahmen auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks, die vor der Gründung der diversen virtuellen Unternehmen durchgeführt werden, erreichen die potenziellen Mitglieder künftiger virtueller Unternehmen. Die betrachteten Individuen erwerben die für die Kooperation im Rahmen virtueller Unternehmen nötige Vertrauensfähigkeit bereits vor der Bildung der diversen virtuellen Unternehmen, sodass ihnen die erforderliche Fähigkeit bei der Gründung eines konkreten virtuellen Unternehmens zur Verfügung steht. Während der Betriebsphase virtueller Unternehmen fördern vertrauensbildende Maßnahmen im Rahmen des langfristigen Beziehungsnetzwerks die Fortentwicklung der Vertrauensfähigkeit der Mitglieder aktueller virtueller Unternehmen. Die auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks erworbene Vertrauensfähigkeit kann bei der Bildung der temporären Kooperationsnetzwerke in diese Netzwerke *importiert*¹¹⁸⁰ werden.

1173 Im Fall identifikationsbasierten Vertrauens ergibt sich die längere Entwicklungsdauer auch aus dem Umstand, dass die Schaffung identifikationsbasierten Vertrauens mit einem kulturellen Wandel verbunden ist, welcher grundsätzlich einen längeren Zeitraum beansprucht. Vgl. Kapitel 5.5.2.5.

1174 Vgl. Kapitel 2.2.

1175 Vgl. ENDRES/WEHNER (2010), S. 303.

1176 Zur Entwicklung der Selbstorganisationsfähigkeit vgl. Kapitel 5.6.5.

1177 THALER (2004), S. 18, lokalisiert vertrauensbildende Maßnahmen ebenfalls auf der Ebene eines stabilen Unternehmensnetzwerks, das den virtuellen Unternehmen vorgeordnet ist. Vgl. dazu auch REIß (1996a), S. 12, welcher die Entwicklung von Vertrauen gleichfalls auf einer den virtuellen Unternehmen vorgeordneten Stufe ansiedelt.

1178 Vgl. Kapitel 2.2.

1179 Bereits REIß/BECK (1995), S. 56-57, sehen in der langfristigen Komponente dieser Unternehmenskooperation die Basis für die Entwicklung des in virtuellen Unternehmen erforderlichen Vertrauens.

1180 Die Bezeichnung lehnt sich an die Begriffswahl von REIß an, welcher im Hinblick auf die in virtuellen Unternehmen zu entwickelnde Kooperationskultur die Notwendigkeit von *Kulturimporten* sieht. Vgl.

Zur Förderung der Vertrauensfähigkeit empfiehlt sich die Etablierung sog. *Communities of Practice*¹¹⁸¹. Diese Lerngruppen auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks geben den Mitgliedern des stabilen Netzwerks die Möglichkeit, den wechselseitigen Wissenstransfer zu üben und stärken damit nicht nur die Vertrauensfähigkeit der Mitglieder aktueller temporärer Kooperationsnetzwerke, sondern sie tragen insbesondere bereits vor der Bildung der diversen virtuellen Unternehmen zur Entwicklung der Vertrauensfähigkeit der Mitglieder künftiger virtueller Unternehmen bei.

Als problematisch zeigt sich die notwendige persönliche Teilnahme an den bezeichneten Communities. Die typischerweise herrschende geographische Verteilung der Mitglieder virtueller Unternehmen und damit auch der Mitglieder des langfristigen Beziehungsnetzwerks erschwert die Pflege regelmäßiger persönlicher Kontakte. Da die Ausbildung von Vertrauensfähigkeit auf der Basis identifikationsbasierten Vertrauens die Akkulturation der betreffenden Personen erfordert, wird diese Problematik im Rahmen der Ausführungen zur Entwicklung der Akkulturationsfähigkeit von Mitgliedern virtueller Unternehmen eingehender behandelt¹¹⁸².

Wenngleich die Etablierung der beschriebenen Lerngruppen, wie sich an späterer Stelle zeigen wird, an bestimmte Bedingungen gebunden ist¹¹⁸³, so bieten Communities of Practice doch eine Möglichkeit, der zur Zusammenarbeit in den virtuellen Unternehmen gebotenen Entwicklung von Vertrauensfähigkeit Vorschub zu leisten. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit Communities of Practice, insbesondere auch im Hinblick auf deren Gestaltung zum Zwecke des Erwerbs von Vertrauensfähigkeit, erfolgt in Kapitel 7.

Nachdem die Frage der Lerngelegenheiten erörtert wurde, bleibt noch die Problematik der Lernanreize zu klären. Eine Antwort bieten die wirtschaftlichen Abhängigkeitsbeziehungen von Kooperationspartnern¹¹⁸⁴. Die Mitglieder virtueller Unternehmen verfolgen das gemeinsame Ziel, mit Hilfe ihrer gebündelten Kompetenzen nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Diese Zielsetzung können sie per definitionem ausschließlich durch eine kollektive Vorgehensweise erreichen. Dazu sind allerdings wechselseitige Wissenstransfers, wie sie im Zuge der Routinisierung etabliert werden sollen, erforderlich. Verweigert ein Kooperationsmitglied seine Teilnahme an dem Wissensaustausch, so schadet es damit nicht nur seinen Kooperationspartnern, sondern ebenso sich selbst, weil durch sein boykottierendes Verhalten kurzfristig die schnelle, individualisierte Erfüllung des aktuellen Kundenauftrags und langfristig die angestrebte Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile verhindert wird. Das Wissen um die Interdependenz der Kooperationsmitglieder hinsichtlich der Realisierung des gemeinsamen Ziels kann insofern die Teilnahme an Prozessen der Routinisierung im langfristi-

REIB (2006), S. 69. Dementsprechend wird im Folgenden auch von der *Einführung* von Vertrauensfähigkeit in die virtuellen Unternehmen gesprochen.

1181 Derartige Gemeinschaften werden beispielsweise auch von dem Unternehmen TOYOTA in seinem Zulieferernetzwerk benutzt, um sog. *knowledge sharing routines* zu entwickeln. Vgl. DYER/NOBEOKA (2000), S. 355-356.

1182 Vgl. Kapitel 5.5.2.7.

1183 Dazu gehört insbesondere die räumliche Beschränkung der virtuellen Unternehmen. Vgl. dazu im Einzelnen Kapitel 5.5.2.7.

1184 Vgl. Kapitel 2.2.

gen Beziehungsnetzwerk unterstützen. Dieser Aspekt erhöht die Chance zur Einführung identifikationsbasierten Vertrauens in virtuellen Unternehmen.

Mit der Etablierung von Normen durch die Methode der Routinisierung wird versucht, gezielt auf die Kooperationskultur virtueller Unternehmen Einfluss zu nehmen. Mit der Akkulturationsfähigkeit wurde in diesem Kapitel bereits eine Bedingung für einen solchen kulturellen Wandel angesprochen. Eine weiterführende Darstellung der Akkulturationsfähigkeit findet sich in den nachfolgenden Kapiteln.

5.4.7 Einfluss der Vertrauensfähigkeit auf die übrigen organisationalen Beziehungsfähigkeiten

Vertrauensfähigkeit wirkt sich gleichermaßen auf die Entwicklung der Selbstorganisationsfähigkeit¹¹⁸⁵ und der Akkulturationsfähigkeit aus. Grundlegend für diesen Effekt ist der Umstand, dass sowohl die Selbstorganisationsfähigkeit als auch die Akkulturationsfähigkeit im Zuge von wechselseitigen Lernprozessen der Kooperationspartner erworben werden.

Die positive Wirkung der Vertrauensfähigkeit auf das Lernen von Individuen, insbesondere den im Rahmen des Instruktionlernens durchzuführenden Wissenstransfer, wurde bereits erläutert¹¹⁸⁶. Dabei wurde das Vermögen der Vertrauensfähigkeit hervorgehoben, zur Verminderung der Furcht beizutragen, für einen durchgeführten Wissenstransfer keine Kompensation zu erhalten.

Wenn die Vertrauensfähigkeit das Lernen von Individuen in der beschriebenen Art fördern kann und außerdem die Selbstorganisationsfähigkeit und die Akkulturationsfähigkeit auf Lernprozessen basieren, dann folgt daraus, dass die Vertrauensfähigkeit sowohl die Entwicklung der Selbstorganisationsfähigkeit als auch die Ausbildung der Akkulturationsfähigkeit in der beschriebenen Weise unterstützt, sofern es sich bei den betrachteten Lernvorgängen um Prozesse des Instruktionlernens handelt.

5.5 Akkulturationsfähigkeit

5.5.1 Einführung in die Thematik der Akkulturationsfähigkeit

Im Gegensatz zur Vertrauensfähigkeit und zur Selbstorganisationsfähigkeit, deren notwendige Entwicklung sich unmittelbar aus den Charakteristika virtueller Unternehmen ableiten lässt, ergibt sich das Erfordernis, eine Akkulturationsfähigkeit zu entwickeln, nur zum Teil aus den typischen Merkmalen virtueller Unternehmen.

Die an einem virtuellen Unternehmen beteiligten Personen stammen aus verschiedenen Unternehmen – möglicherweise sogar aus verschiedenen Nationen – und weisen deshalb in der Regel unterschiedliche kulturelle Hintergründe auf. Um eine Grundlage für das gegenseitige Lernen zu schaffen, ist die Entwicklung einer Kooperationskultur erforderlich. Dazu ist eine

1185 Vgl. auch REIB (1996b), S. 14.

1186 Vgl. Kapitel 5.4.5.

Annäherung der verschiedenen Kulturen, eine *Akkulturation* der Kooperationspartner, notwendig.

Die Notwendigkeit, eine Kooperationskultur zu schaffen, und demzufolge die Akkulturationsfähigkeit der Kooperationspartner auszubilden, resultiert zu einem Teil aus dem relativ hohen Kommunikationsbedarf virtueller Unternehmen. Da in der vorliegenden Arbeit von technischen Aspekten, wie etwa der Beherrschung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien durch die Kooperationspartner, abgesehen wird, sind die hier betrachteten kommunikationsfördernden Effekte kultureller Art. Kollektive Kulturelemente, insbesondere eine gemeinsame Sprache, unterstützen das *Vermögen* der Mitglieder virtueller Unternehmen, jene Kommunikationsprozesse durchzuführen, die im Zuge des wechselseitigen Lernens vonnöten sind – die Prozesse des Wissenstransfers –, und fördern damit letztlich die Realisierung der strategischen Flexibilität.

Die kulturellen Hintergründe der Kooperationspartner wirken aber nicht nur via die Kommunikation auf das Lernen und somit auf die Realisierung der strategischen Flexibilität ein. Darüber hinaus entfaltet die Kultur der Kooperationsmitglieder eine *direkte* Wirkung auf das Lernen und damit letztlich auch auf die Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen. Kulturelle Aspekte, die das wechselseitige Lernen beeinflussen, zielen zum einen auf die Absorptionsfähigkeit der Kooperationspartner und damit deren *Lernvermögen*. Zum anderen determinieren die Werte der Kooperationspartner aber auch deren Akzeptanz für neues Wissen und somit ihre *Lernbereitschaft*.

Gemeinsam mit der Vertrauensfähigkeit schafft die Akkulturationsfähigkeit der Kooperationspartner die Basis für die wechselseitigen Lernprozesse, die im Hinblick auf die in virtuellen Unternehmen angestrebte Kompetenzbündelung nötig sind. Während sowohl die Vertrauensfähigkeit als auch die Akkulturationsfähigkeit die *Bereitschaft* der Kooperationspartner unterstützen, an den nötigen Lernprozessen teilzunehmen, fördert die Akkulturationsfähigkeit darüber hinaus deren *Vermögen*, sich an dem wechselseitigen Lernen zu beteiligen.

5.5.2 Kultur

5.5.2.1 Gegenstand der Kultur

Im Schrifttum existieren zahlreiche Ansätze zur Erfassung des Phänomens *Kultur*¹¹⁸⁷. Im Rahmen dieser Ansätze werden dem Konstrukt Kultur eine Reihe unterschiedlicher Elemente zugeordnet, deren Inhalte und Beziehungen nicht immer eindeutig geklärt sind. Einen wesentlichen Hinweis auf den Kern einer Kultur liefert HOFSTEDE mit seiner Auffassung von Kultur als „collective mental programming“¹¹⁸⁸ oder „software of the mind“¹¹⁸⁹. Insbesondere der Ausdruck des collective mental programming gibt Aufschluss über den Gegenstand von Kultur. Mental programming führt gemäß HOFSTEDE zu „the same person’s showing more or less

1187 Eine Übersicht verschiedener Theorien findet sich bei SMIRCICH (1983).

1188 HOFSTEDE (1992), S. 253.

1189 HOFSTEDE (2001), S. 2.

the same behavior in similar situations”¹¹⁹⁰. Eine Kultur beinhaltet folglich im Wesentlichen Komponenten, die das Verhalten einer Gruppe nach bestimmten Vorgaben steuern¹¹⁹¹. Diese handlungsleitenden Muster¹¹⁹² werden im Folgenden als *Werte* bezeichnet¹¹⁹³.

Ein Wert umfasst „a broad tendency to prefer certain states of affairs over others“¹¹⁹⁴. Diese Bevorzugung bestimmter Zustände ist durch ihre *Dauerhaftigkeit* charakterisiert¹¹⁹⁵. Da Werte die Präferenzen von Menschen widerspiegeln, stellen Werte einen Maßstab zur Beurteilung verschiedener Aspekte der Realität dar¹¹⁹⁶. Werte sind den betreffenden Individuen häufig nicht bewusst¹¹⁹⁷ und erweisen sich zudem als relativ situationsunspezifisch¹¹⁹⁸.

Demgegenüber handelt es sich bei *Normen* um Kulturelemente, die sich auf spezifische Situationen beziehen¹¹⁹⁹. Normen werden aus Werten abgeleitet¹²⁰⁰. Im Vergleich zu Werten weisen Normen einen geringeren Abstraktionsgrad auf¹²⁰¹. Sie konkretisieren die mit den Werten verbundenen Zielsetzungen¹²⁰², indem sie präzise Anweisungen formulieren, die ein wertekonformes Verhalten der Angehörigen einer Kultur sicherstellen sollen¹²⁰³. Normen sind Handlungsregeln¹²⁰⁴, die verbindliche Forderungen an das Verhalten der Mitglieder einer Kultur in bestimmten Situationen darstellen¹²⁰⁵. In diesem Verständnis können Normen als soziale Konventionen begriffen werden, die von der überwiegenden Zahl der Angehörigen einer Kultur akzeptiert werden¹²⁰⁶, und deren Missachtung soziale Sanktionen nach sich zieht¹²⁰⁷.

Werte als kulturkonstituierende Elemente¹²⁰⁸ lenken die Wahrnehmung¹²⁰⁹ sowie die Interpretationsweise von Individuen¹²¹⁰ und nehmen dadurch Einfluss auf das *Verhalten* der Individu-

1190 HOFSTEDE (2001), S. 2.

1191 Vgl. LIU/FRIEDMAN/BARRY/GELFAND/ZHANG (2012), S. 273-274.

1192 Vgl. SCHREYÖGG (1991), S. 210.

1193 SCHEIN bezeichnet diese grundlegenden Elemente einer Kultur als „basic assumptions“ [SCHEIN (2004), S. 25]. Seinem verhaltenssteuernden Charakter entsprechend, bezeichnet ROKEACH einen Wert als „imperative to action“ [ROKEACH (1968), S. 160].

1194 HOFSTEDE (2001), S. 5.

1195 Vgl. ROKEACH (1968), S. 159-160.

1196 Vgl. STÜDLEIN (1997), S. 26, sowie auch HOFSTEDE (2001), S. 6.

1197 Vgl. SCHEIN (2004), S. 25.

1198 Vgl. HOFSTEDE (2001), S. 5.

1199 Dabei handelt es sich um Situationen, die für die betrachtete Gruppe eine gewisse *Bedeutung* aufweisen. Anders ausgedrückt, werden Normen nicht für jede erdenkliche Situation aufgestellt. Vgl. SHAW (1971), S. 248. Werte als die den Normen übergeordneten Konstrukte repräsentieren essentielle Bedürfnisse von Menschen, wie z. B. Unabhängigkeit, Ehrlichkeit und soziale Gerechtigkeit. Vgl. TORELLI/ÖZSOMER/CARVALHO/KEH/MAEHLE (2012), S. 94. Da Normen aus Werten abgeleitet werden, handelt es sich bei Normen um Konkretisierungen eben dieser grundlegenden menschlichen Bedürfnisse.

1200 Vgl. DE LONG/FAHEY (2000), S. 115.

1201 Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2005), S. 681, sowie KATZ/KAHN (1967), S. 37.

1202 Vgl. HOFSTEDE (2001), S. 6.

1203 Vgl. BLOM (2004), S. 261, sowie MALETZKE (1996), S. 91.

1204 Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2005), S. 681.

1205 Vgl. BURKS/KRUPKA (2012), S. 204, sowie STÜDLEIN (1997), S. 27. Damit weisen Normen jedem Individuum, das dem betrachteten Kulturkreis angehört, eine *Rolle* zu. Vgl. FELDMAN (1984), S. 49. Zum Begriff der Rolle vgl. MIEBACH (2006), S. 40.

1206 Vgl. HOFSTEDE (2001), S. 6.

1207 Vgl. GIDDENS (1988), S. 70, der hier im gleichen Sinn den Begriff *Regeln* benutzt.

1208 Vgl. STÜDLEIN (1997), S. 25.

en¹²¹¹. Werte und die aus ihnen abgeleiteten Normen steuern die Verhaltensweisen der Angehörigen einer Kultur¹²¹², indem sie den Kulturangehörigen Schemata, d. h. Theorien „about how the social world operates“¹²¹³, zur Verfügung stellen¹²¹⁴, an denen die Kulturmitglieder ihre Handlungen ausrichten¹²¹⁵. Unter diesem Aspekt können Werte und Normen einer bestimmten Kultur auch als „shared schemas“¹²¹⁶ der Kulturangehörigen bezeichnet werden¹²¹⁷. Geteilte Werte und Normen führen zu einer gemeinsamen Wahrnehmung und Interpretation von Sachverhalten und begründen insofern ein *shared understanding* der Kulturangehörigen¹²¹⁸.

Merkmale, die das charakteristische Profil einer Kultur ausbilden und sie von anderen Kulturen abgrenzen, wie insbesondere Werte, Normen, Verhaltensweisen und Artefakte, werden auch als *Strukturmerkmale* der Kultur bezeichnet¹²¹⁹.

Kulturelle Unterschiede ergeben sich nicht nur aus nationalen Differenzen, sondern zeigen sich etwa auch im Hinblick auf unterschiedliche Berufsgruppen¹²²⁰. Insbesondere resultieren kulturelle Diversitäten auch aus der Zugehörigkeit von Individuen zu verschiedenen Unternehmen¹²²¹.

5.5.2.2 Einfluss der Kultur auf die Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen

5.5.2.2.1 Förderung des Vermögens zum Wissenstransfer

Die Mitglieder virtueller Unternehmen weisen einen im Vergleich zu alternativen Kooperationsformen hohen Kommunikationsbedarf auf¹²²². Dieser resultiert nicht nur aus der dezentralen Kooperationsstruktur, sondern insbesondere auch aus dem Erfordernis, zwecks *Kompe-*

1209 Vgl. SCHEIN (1996), S. 11.

1210 Vgl. SCHEIN (2004), S. 32. Zu einer Auseinandersetzung mit dem Begriff *Interpretation* vgl. WEICK (1995), S. 7-8. Zum Verständnis der Bezeichnung *Interpretation* in dieser Arbeit vgl. Kapitel 3.3.

1211 Vgl. HAMBRICK/DAVISON/SNELL/SNOW (1998), S. 182, sowie ähnlich PROBST (1994), S. 310.

1212 Vgl. BOEDEKER (2012), S. 30, DE LONG/FAHEY (2000), S. 116, sowie BETTENHAUSEN/MURNIGHAN (1985), S. 350.

1213 MARKUS/ZAJONC (1985), S. 145.

1214 Mit anderen Worten schaffen derartige Theorien das *Weltbild* (mind set) eines Individuums. Vgl. PRAHALAD/BETTIS (1986), S. 490.

1215 Vgl. BETTENHAUSEN/MURNIGHAN (1985), S. 350.

1216 LOUIS/SUTTON (1991), S. 62.

1217 PERLITZ begreift Kultur in diesem Zusammenhang als „kollektiv geteilte kognitive Infrastruktur“ [PERLITZ (2004), S. 251]. Der Begriff des Schemas verweist auf die bereits erörterten *kognitiven Strukturen* von Individuen (vgl. Kapitel 3.3.). Unter diesem Aspekt weisen die Angehörigen eines bestimmten Kulturkreises gemeinsame kognitive Strukturen auf.

1218 Vgl. ADLER/JELINEK (1986), S. 74, sowie ähnlich BETTENHAUSEN/MURNIGHAN (1985), S. 368. Das *shared understanding* entfaltet seine Bedeutung insbesondere im Rahmen von Kommunikationsprozessen. Vgl. dazu die Ausführungen zum Einfluss der Kultur auf die Kommunikation in Kapitel 5.5.2.2.1.

1219 Vgl. MALETZKE (1996), S. 42-43.

1220 Vgl. GIBSON/GIBBS (2006), S. 460.

1221 Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2005), S. 670.

1222 Vgl. Kapitel 2.2.

tenzbündelung voneinander zu lernen¹²²³. Kommunikation ermöglicht den Kooperationspartnern damit letztlich die Realisierung der strategischen Flexibilität der virtuellen Unternehmen. Unter den beschriebenen Aspekten rückt die *Kommunikationsfähigkeit* der Kooperationspartner als erfolgsbestimmende organisationale Beziehungsfähigkeit in den Vordergrund.

Den Gegenstand der Kommunikation erfasst BECKER mit den Worten: „Kommunikation soll [...] Wissen zum Fließen bringen“¹²²⁴. Kommunikation beinhaltet also den *Transfer von Wissen*¹²²⁵. Der Wissenssender codiert zu diesem Zweck sein Wissen, setzt es also in aussagekräftige Zeichen um, und übermittelt sein Wissen in Form dieser Zeichen dem Wissensempfänger¹²²⁶. Der Kommunikationsprozess gilt als abgeschlossen, wenn das Wissen von dem Wissensempfänger wahrgenommen und interpretiert wurde¹²²⁷. Die Struktur eines Kommunikationsprozesses zeigt Abb. 29.

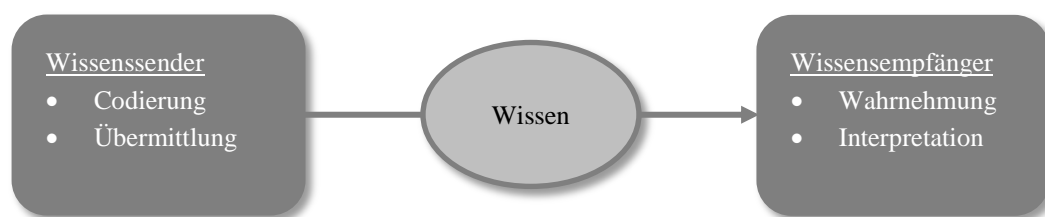


Abb. 29: Kommunikationsprozess¹²²⁸

Ein Kommunikationsprozess kann als erfolgreich gelten, wenn das von dem Wissenssender übertragene Wissen von dem Wissensempfänger *in der vom Wissenssender intendierten Weise* wahrgenommen und interpretiert wird. Um diese Effektivität der Kommunikation gewährleisten zu können, benötigt der Wissenssender eine spezifische Fähigkeit, die im Folgenden als *Kommunikationsfähigkeit* bezeichnet wird¹²²⁹.

1223 Weiterhin ergibt sich die hohe Relevanz der Kommunikation in virtuellen Unternehmen aus dem Umstand, dass die für diese Kooperationsform typische *Selbstorganisation* Verhandlungsprozesse zwischen den betroffenen Personen bedingt. Vgl. Kapitel 5.6.2.

1224 BECKER (2001), S. 4. Ähnlich verweisen auch ZUCKER/SCHMITZ (1994), S. 63, darauf, dass Wissensflüsse Kommunikation voraussetzen.

1225 Vgl. NERDINGER/BLICKLE/SCHAPER (2008), S. 62, PÉREZ-NORDTVEDT/KEDIA/DATTA/RASHEED (2008), S. 718, sowie ROTHLAUF (1999), S. 88.

1226 Vgl. SLANGEN (2011), S. 1701, JUSTUS (1999), S. 92-93. Zu einer ausführlichen Darstellung eines Kommunikationsprozesses vgl. APFELTHALER (1999), S. 131-137.

1227 Vgl. ähnlich SZULANSKI/CAPPETTA/JENSEN (2004), S. 601.

1228 Quelle: eigene Darstellung.

1229 Zu einer ähnlichen Definition vgl. OELSnitz/GRAF (2006), S. 101. In der vorliegenden Arbeit wird mit dem Begriff der Kommunikationsfähigkeit allein das Vermögen eines Individuums erfasst, effektiv zu kommunizieren. In der einschlägigen Literatur werden dem Begriff Kommunikationsfähigkeit teilweise auch Aspekte zugeordnet, welche die *Bereitschaft* von Individuen, miteinander zu kommunizieren, betreffen. Vgl. IMAHORI/LANIGAN (1989), S. 276-277. Diese Kommunikationsbereitschaft als die Bereitschaft von Individuen, Wissenstransfers durchzuführen, wird in der vorliegenden Arbeit unter dem Aspekt der Vertrauensfähigkeit behandelt. Vgl. Kapitel 5.4.5.

Die beschriebene Struktur eines Kommunikationsprozesses umfasst offenkundig Elemente, die eine unmittelbare Beziehung zu dem Prozess des Lernens, insbesondere des in virtuellen Unternehmen relevanten *Instruktionslernens*¹²³⁰ aufweisen. Kommunikation bildet im Kontext des Instruktionlernens die Rolle des Lehrenden ab, dem die Aufgabe zukommt, sein Wissen anderen Kooperationspartnern zu übertragen. Sofern der Wissensempfänger im Anschluss an die Wahrnehmung und Interpretation des erhaltenen Wissens sein Verhaltensrepertoire erweitert, liegt ein abgeschlossener Prozess des Instruktionlernens vor. Damit stellt die Kommunikationsfähigkeit der Kooperationspartner eine Säule des Instruktionlernens dar, welches in virtuellen Unternehmen zwecks Kompetenzbündelung durchzuführen ist. Kommunikationsfähigkeit kann unter diesen Gesichtspunkten als die Fähigkeit der Kooperationsmitglieder aufgefasst werden, ihr Wissen derart auf ihre jeweiligen Kooperationspartner zu übertragen, dass letztere das *transferierte Wissen in ihre jeweilige Wissensbasis einfügen und somit ihr Verhaltensrepertoire erweitern können*.

Wie bereits erläutert, wird bei der Analyse organisationaler Beziehungsfähigkeiten in der vorliegenden Arbeit von technischen Aspekten abgesehen. Damit erweist sich im Hinblick auf die Kommunikationsfähigkeit der Kooperationspartner virtueller Unternehmen insbesondere ein Aspekt als relevanter Einflussfaktor. Ob ein Individuum sein Wissen effektiv kommunizieren kann, wird in erster Linie von dem *kulturellen Hintergrund* dieses Individuums bestimmt¹²³¹. Das kommunikationswillige Individuum unterliegt kulturellen Einflüssen, die seine Kommunikationsfähigkeit determinieren. Der Wissenssender benötigt das Vermögen, sein Wissen derart zu übertragen, dass der Wissensempfänger als lernender Partner das ihm angebotene Wissen in der vom Wissenssender intendierten Weise wahrnimmt und interpretiert¹²³². In welcher Art der Wissenssender dem Wissensempfänger sein Wissen zur Verfügung stellt, d. h. seine Ausdrucksweise und die Gestalt seiner Erklärungen, ist kulturabhängig. Der naheliegendste kulturelle Unterschied zwischen Individuen ist vermutlich in deren jeweiliger Sprache zu sehen. Daneben zeigen sich kulturelle Differenzen aber auch in Gestalt anderer, weniger offenkundiger Aspekte. Dazu gehört zum Beispiel die *Denkweise* von Individuen¹²³³.

1230 Vgl. Kapitel 3.4.

1231 Vgl. ähnlich VAARA/SARALA/STAHL/BJÖRKMÄN (2012), S. 6.

1232 Offenkundig sind in einem Prozess des Instruktionlernens nicht nur die kommunikativen Fähigkeiten des Lehrenden gefragt. Ebenso entfaltet auch die Kommunikationsfähigkeit des Lernenden in bestimmten Situationen ihre Bedeutung. Falls etwa die zu übermittelnden Lerninhalte von dem Lernenden kognitiv nicht erfasst, d. h. nicht wahrgenommen werden können, so kommt dem Lernenden die Aufgabe zu, seine Rückfragen an den Lehrenden angemessen, d. h. derart zu formulieren, dass der Lehrende die gestellten Fragen vollständig und inhaltlich korrekt wahrnimmt und interpretiert. Dieser Vorgang des Fragens scheint im Widerspruch zu der eingangs präsentierten Beschreibung von Kommunikation als einem Prozess des Wissensflusses zu stehen. Durch die Frage offenbart der Fragende doch gerade sein *Unwissen*. Dieser scheinbare Konflikt kann allerdings leicht aufgelöst werden. Ein fragendes Individuum gibt mit seiner Frage Aufschluss über die ihm fehlenden Wissensbestandteile. Damit vermittelt es aber dem Befragten *Wissen*, nämlich das Wissen darüber, welche Lücken der Wissensbestand des Fragenden aufweist. Somit beinhaltet auch eine Fragestellung die Übermittlung von Wissen. Allerdings bildet der beschriebene Vorgang dem Grunde nach dieselben Inhalte ab wie der bereits geschilderte Prozess der Instruktion, sodass auf diesen Aspekt im Folgenden nicht näher eingegangen wird.

1233 VIANEN/PATER/KRISTOF-BROWN/JOHNSON (2004), S. 698, bezeichnen kulturelle Unterschiede, die leicht zu identifizieren sind, wie die zuvor erwähnte Sprache, als *surface-level differences*. Im Gegensatz dazu werden mit dem Begriff *deep-level differences* kulturbedingte Differenzen erfasst, die nicht ohne Weite-

Während etwa in einigen Kulturen eine induktive Denkweise vorherrscht, bei der die Menschen von einzelnen, besonderen Vorgängen auf allgemeine Konzepte schließen, die ersteren zugrunde liegen, denken die Angehörigen anderer Kulturen in der umgekehrten Richtung, gehen also deduktiv vor¹²³⁴. Unter diesem Aspekt wird ein Wissenssender, der der ersten Kultur angehört, sein Wissen in anderer Form präsentieren als ein Wissenssender, der Mitglied der zweiten Kultur ist. Der mit dem Wissenstransfer verbundene Kommunikationsprozess wird sich nur dann als effektiv erweisen, wenn der Wissensempfänger derselben Denkweise folgt wie der Wissenssender, wenn er also mit dem Wissenssender ein kulturelles Element teilt¹²³⁵.

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass gemeinsame kulturelle Hintergründe der Mitglieder virtueller Unternehmen den gegenseitigen Transfer von Wissen und damit letztlich das wechselseitige Lernen der Kooperationspartner als Voraussetzung der Kompetenzbündelung unterstützen¹²³⁶. Mit der Kommunikationsfähigkeit wurde bislang primär die Rolle des *Wissenssenders* in den Prozessen des Lernens beleuchtet. Als zentrale Determinante einer effektiven Kommunikation wurde der kulturelle Hintergrund des Wissenssenders herausgestellt, welcher dessen Fähigkeit, effektiv zu kommunizieren, in bedeutender Weise prägt.

Ob sich ein Kommunikationsprozess in der intendierten Weise gestaltet, d. h. ob der Wissensempfänger das erhaltene Wissen in seine Wissensbasis integrieren kann, hängt allerdings nicht nur von den kommunikativen Fähigkeiten des Wissenssenders ab. Das folgende Kapitel geht auf weitere Aspekte ein, die die Effektivität eines Kommunikationsprozesses bestimmen. Diese sind – im Gegensatz zur Kommunikationsfähigkeit – auf Seiten des *Wissensempfängers*

res erkennbar sind, wie z. B. die hier angeführte Denkweise von Individuen und insbesondere auch deren Werte. Zu Werten als kulturkonstituierenden Elementen vgl. Kapitel 5.5.2.1. Weitere Beispiele für kulturell unterschiedliche Denkweisen und Einstellungen – dort speziell in Bezug auf den nordamerikanischen und den ostasiatischen Kulturraum – finden sich bei NISBBETT/PENG/CHOI/NORENZAYAN (2001). An dieser Stelle seien exemplarisch lediglich die diversen Denkhaltungen der von NISBBETT/PENG/CHOI/NORENZAYAN untersuchten Kulturen in Bezug auf die *wissenschaftliche Argumentationsführung* genannt. Nach Erkenntnissen der Verfasser verlassen sich Ostasiaten bei der Bewertung von Thesen bevorzugt auf ihr *Erfahrungswissen*, während Nordamerikaner im gleichen Fall geneigt sind, ihre einschlägigen Erfahrungen zu vernachlässigen und sich stattdessen bei der Plausibilitätsprüfung von Thesen *logischer Regelsysteme* zu bedienen. Vgl. NISBBETT/PENG/CHOI/NORENZAYAN (2001), S. 296 und 301. Darüber hinaus sehen die Verfasser bei ostasiatischen Völkern eine höhere *Kompromissbereitschaft* gegeben als bei Nordamerikanern, die sich in dem Bestreben äußert, die Interessen aller an einem Problemlösungsprozess Beteiligten zu berücksichtigen. Vgl. NISBBETT/PENG/CHOI/NORENZAYAN (2001), S. 296 und 302. Letzteres Resultat bestätigen GELFAND/NISHII/HOLCOMBE/DYER/OHBUCHI/FUKUNO mit ihrer Studie hinsichtlich des Konfliktverhaltens von Japanern und US-Amerikanern. Vgl. GELFAND/NISHII/HOLCOMBE/DYER/OHBUCHI/FUKUNO (2001), S. 1069.

1234 Vgl. MALETZKE (1996), S. 64. Zu weiteren Beispielen unterschiedlicher Denkformen vgl. MALETZKE (1996), S. 64-67.

1235 Eine kommunikationsfördernde Wirkung gemeinsamer Kulturelemente stellen auch GIANETTI/YAFEH (2012), S. 367, fest. Umgekehrt konstatieren LIU/CHUA/STAHL (2010), S. 471, dass kulturelle Unterschiede zwischen den Kommunikationspartnern die Kommunikation behindern können.

1236 GARICANO/WU heben ebenfalls hervor, dass eine gemeinsame Kultur die Kommunikation zwischen den Angehörigen einer Organisation unterstütze [vgl. GARICANO/WU (2012), S. 1390] und damit den Wissenstransfer zwischen den Organisationsmitgliedern erleichtere [vgl. GARICANO/WU (2012), S. 1395]. In der umgekehrten Argumentation weisen CHANG/GONG/PENG (2012), S. 930, darauf hin, dass kulturelle Unterschiede den Transfer von Wissen erschweren.

angesiedelt, werden aber – ebenso wie die Kommunikationsfähigkeit des Wissenssenders – von kulturellen Einflüssen geformt.

5.5.2.2.2 Förderung des Lernvermögens und der Lernbereitschaft

Mit der Kommunikation, d. h. dem *Wissenstransfer* durch den Wissenssender, wurde bereits eine Säule des Instruktionlernens behandelt, die kulturellen Einwirkungen unterliegt¹²³⁷. Kultur beeinflusst den Prozess des wechselseitigen Lernens aber nicht nur via die Kommunikationsfähigkeit des Lehrenden, d. h. sein Vermögen, Wissen zu transferieren. Die zweite Säule des Instruktionlernens, das *Lernen* des Wissensempfängers, zeigt sich ebenfalls kulturgeleitet. Dabei wirken sich kulturelle Einflüsse sowohl auf das Vermögen als auch die Bereitschaft des Lernenden aus, neues Wissen zu erwerben¹²³⁸.

Ein Lernvorgang umfasst die Wahrnehmung und Interpretation von Sachverhalten. Sowohl der Vorgang der Wahrnehmung als auch die Art und Weise der Interpretation eines Individuums werden maßgeblich von dessen kulturellem Hintergrund bestimmt¹²³⁹, denn die beiden Vorgänge werden von den Werten eines Individuums gesteuert¹²⁴⁰. Insbesondere erfordert Lernen die Nutzung kognitiver Strukturen¹²⁴¹, welche durch den kulturellen Hintergrund des Individuums geprägt werden¹²⁴². Der Kultur, der ein Individuum angehört, kommt in diesem Kontext eine bestimmte Funktion zu. Im Zuge des Lernens wird ein *Sinnstiftungsprozess* durchlaufen¹²⁴³. Der kulturelle Hintergrund des Lernenden entscheidet in diesem Kontext darüber, welcher Sinn den wahrgenommenen Sachverhalten zugeordnet wird, und übt damit eine *Sinnstiftungsfunktion* aus¹²⁴⁴.

Die Wahrnehmung in ihrer Eigenschaft als Ausdruck der jeweiligen Kulturzugehörigkeit des Wahrnehmenden kann kulturell bedingten Störungen unterliegen. So kann die Wahrnehmung beispielsweise durch die Bildung von *Stereotypen* beeinträchtigt werden. Bei Stereotypen handelt es sich um generalisierte Annahmen über Menschen, die einer bestimmten Gruppe angehören¹²⁴⁵. Der Prozess der Stereotypisierung umfasst das „assignment of characteristics to a group without conscious regard for the individual members“¹²⁴⁶ und dient der Vereinfachung von Wahrnehmungsprozessen, die in der Regel durch eine unüberschaubare Anzahl zu

1237 Vgl. Kapitel 5.5.2.2.1.

1238 Vgl. VAARA/SARALA/STAHL/BJÖRKMAN (2012), S. 6. Umgekehrt stellen CHANG/GONG/PENG (2012), S. 931, fest, dass kulturelle Unterschiede zwischen Wissenssender und Wissensempfänger den Wissenserwerb behindern.

1239 Vgl. GRIFFITH/HARVEY (2001), S. 88. Den Einfluss der Kultur auf die Interpretation unterstreicht auch YUSSEFI (2011), S. 48.

1240 Vgl. Kapitel 5.5.2.1.

1241 Vgl. Kapitel 3.3.

1242 Vgl. Kapitel 5.5.2.1.

1243 Vgl. Kapitel 3.3.

1244 Vgl. KUTSCHKER/SCHMIDT (2005), S. 669.

1245 Vgl. RONEN (1986), S. 103. Häufig stellen diese Einschätzungen nicht nur verallgemeinerte, sondern auch *überspitzte* Annahmen dar. Vgl. LEE/JAMES (2007), S. 229.

1246 RONEN (1986), S. 103.

erfassender Komponenten charakterisiert sind¹²⁴⁷. Im Falle einer kulturellen Gruppe wird bei der Stereotypisierung die Kultur, welcher die betreffenden Personen angehören, auf einige wenige Eigenschaften reduziert¹²⁴⁸. Bedingt durch diese Reduktion kommt es zu einer verzerrten Wahrnehmung der Realität¹²⁴⁹.

Ebenso wie die Wahrnehmung wird die Interpretation durch kulturelle Einflüsse gesteuert und teilweise auch behindert, denn Individuen „interpret stimuli in ways that suit their value structures“¹²⁵⁰. So kann im Zuge einer Interpretation von Sachverhalten eine falsche *Attribution* durchgeführt werden. Der Attributionsprozess beinhaltet „the way in which people search out causes for others‘ behavior“¹²⁵¹ und kann beispielsweise durch das Vorliegen von *Ethnozentrismus*, d. h. durch das Empfinden einer kulturellen Überlegenheit¹²⁵², verzerrt werden. Bei einer von ethnozentrischen Aspekten beeinflussten Interpretationsweise besteht die Tendenz, das Verhalten anderer kultureller Gruppen mit den eigenen, kulturgeleiteten Maßstäben zu messen¹²⁵³. Ethnozentrismus kann zu einer fehlerhaften Attribution führen und damit letztlich die im Rahmen der Interpretation festzulegenden Verhaltensweisen fehlsteuern.

Im Hinblick auf das hier betrachtete Instruktionslernen entscheidet die Kultur, der ein Individuum zuzuordnen ist, also darüber, ob der Wissensempfänger das Wissen, das ihm durch einen Wissenstransfer des Wissenssenders übertragen wird, korrekt, d. h. der Intention des Wissenssenders entsprechend, wahrnimmt und interpretiert. Damit determiniert die Kultur das *Lernvermögen* des Wissensempfängers. Allerdings erweist sich das grundsätzlich bestehende *Vermögen* zu lernen nicht als ausreichend, um Lernprozesse zu initiieren. Lernen kann letztlich nur dann stattfinden, wenn der Lernende das ihm zur Verfügung gestellte Wissen nicht nur korrekt wahrnimmt und interpretiert, sondern die ihm übermittelten Sachverhalte auch *akzeptiert*. Eine solche Akzeptanz kann aber nur dann erfolgen, wenn die zu lernenden Aspekte mit den Werten des Lernenden in Einklang stehen¹²⁵⁴. Wenn Lerninhalte – wie zum Beispiel bestimmte Geschäftspraktiken – von dem Lernenden gemäß seinen Werten etwa als unmoralisch bewertet werden, so wird er nicht bereit sein, das betreffende Wissen in seinen Wissensbestand zu integrieren. In diesem Fall mangelt es an einer kognitiven Veränderung auf Seiten des Wissensempfängers. Eine solche Bewusstseinsänderung stellt aber die wesentliche Voraussetzung eines jeglichen Lernprozesses dar¹²⁵⁵. Lernen bedingt also sowohl das Verstehen als auch die Akzeptanz der übermittelten Sachverhalte¹²⁵⁶.

Unterschiedliche kulturelle Hintergründe von Kooperationspartnern, wie den hier betrachteten Mitgliedern virtueller Unternehmen, können zwar grundsätzlich zu einer Erhöhung des kollektiven Wissensbestandes führen, da jeder Kooperationspartner kulturspezifisches Wissen in

1247 Vgl. RONEN (1986), S. 103.

1248 Vgl. APFELTHALER (1999), S. 137.

1249 Vgl. WIESEKE/KRAUS/AHEARNE/MIKOLON (2012), S. 4.

1250 HAMBRICK/DAVIDSON/SNELL/SNOW (1998), S. 195.

1251 RONEN (1986), S. 101.

1252 Vgl. RONEN (1986), S. 104.

1253 Vgl. SVEJDA-HIRSCH (2006), S. 17.

1254 Vgl. Kapitel 3.3.

1255 Vgl. Kapitel 3.3.

1256 RIEMER/KLEIN sehen in diesem Kontext für die Kooperationspartner die Notwendigkeit, eine „gemeinsame kognitive Basis“ [RIEMER/KLEIN (2005), S. 23] zu etablieren.

die Kooperation einbringt¹²⁵⁷. Jedoch werden gerade durch die kulturellen Differenzen auch die beschriebenen Lernbarrikaden errichtet. Im Hinblick auf die Eigenschaft des Lernens, die Problemlösungsfähigkeit von Individuen zu erhöhen¹²⁵⁸, stellen HAMBRICK/DAVIDSON/SNELL/SNOW fest, dass die Mitglieder einer gemischt kulturellen Gruppe “will tend to possess different values [...]. These values may affect members’ preferences for certain task solutions”¹²⁵⁹. Der kulturelle Hintergrund des Lernenden bestimmt also darüber, ob der Lernende das ihm angebotene Wissen in seinen Wissensbestand integriert, d. h. ob er tatsächlich lernt. Sofern das ihm zur Verfügung gestellte Wissen mit seinen Werten kompatibel ist, wird er es in seine Wissensbasis einfügen, andernfalls nicht.

5.5.2.3 Notwendigkeit der Akkulturation im Kontext virtueller Unternehmen

Die kulturellen Hintergründe von Lernpartnern üben, wie die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, einen beträchtlichen Einfluss auf den Prozess des wechselseitigen Lernens aus¹²⁶⁰. Dabei wirkt sich der kulturelle Hintergrund eines Individuums nicht nur auf dessen *Lernvermögen*, sondern auch auf dessen *Lernbereitschaft* aus. Da das Lernen die Voraussetzung für die Kompetenzbündelung der Mitglieder virtueller Unternehmen ist, zeigt sich die Kultur der Mitglieder virtueller Unternehmens letztlich als bedeutende Einflussgröße der Realisierung der strategischen Flexibilität dieser Kooperationsform.

Abb. 30 verdeutlicht den Einfluss der Kultur auf das Lernen und damit auf die Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen.

1257 Vgl. HAMBRICK/DAVIDSON/SNELL/SNOW (1998), S. 197, sowie ähnlich auch LAURING/SELMER (2012), S. 92, und SHIN/KIM/LEE/BIAN (2012), S. 199. HUBER (1991), S. 102, stellt ebenfalls fest, dass unterschiedliche Interpretationen die organisationale Wissensbasis erhöhen könnten, weil sie die Menge potenzieller Verhaltensweisen vergrößerten. Da die Interpretation von Sachverhalten von dem kulturellen Hintergrund des Interpreten geleitet wird, stützt HUBER mit seiner Aussage die hier vertretene These. Zur Auffassung des Lernens als Erweiterung des Verhaltensrepertoires vgl. Kapitel 3.2.

1258 Vgl. Kapitel 3.2.

1259 HAMBRICK/DAVIDSON/SNELL/SNOW (1998), S. 195.

1260 Vgl. BOEGLIN (1992), S. 88, sowie ähnlich auch MICHAILOVA/HUTCHINGS (2006), S. 384.

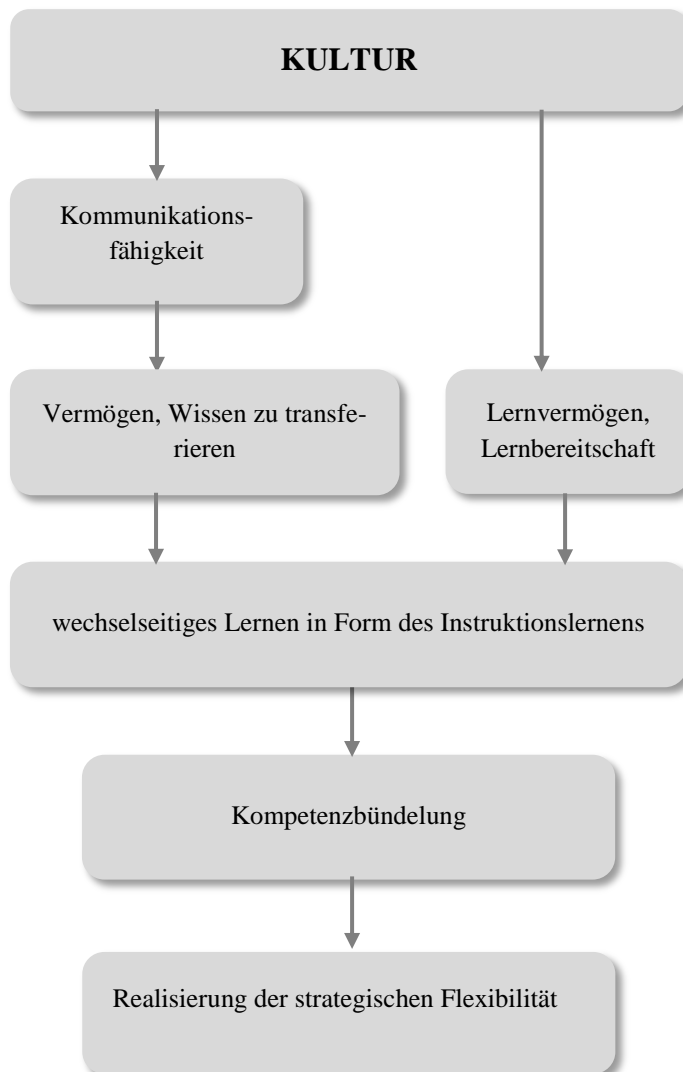


Abb. 30: Einfluss der Kultur auf die Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen¹²⁶¹

Aus der Beziehung der Kultur zum Lernen ergeben sich Konsequenzen für die Gestaltung der hier behandelten virtuellen Unternehmen, die auf das wechselseitige Lernen ihrer Mitglieder angewiesen sind, um im Bedarfsfall die Kompetenzen der Kooperationspartner bündeln zu können.

Entscheidend für das effektive wechselseitige Lernen der Kooperationspartner ist ein *geteiltes Verständnis* der für die Lernprozesse relevanten Sachverhalte¹²⁶². „A given behavior can mean different things to different people within the same organization.“¹²⁶³ Notwendig erscheint damit die Ausbildung einer gemeinsamen Verständigungsgrundlage. Ein solches *shared understanding*¹²⁶⁴ erlaubt „ein Verständnis dessen, was der Partner unter bestimmten

1261 Quelle: eigene Darstellung.

1262 Vgl. ähnlich REAGANS/MCEVILY (2003), S. 243, sowie auch WIJK/JANSEN/LYLES (2008), S. 835.

1263 FIOL (1991), S. 199.

1264 Vgl. auch schon Kapitel 5.5.2.1.

Sachaspekten, Verhaltensweisen oder Handlungen versteht, wie er diese interpretiert¹²⁶⁵ und bildet damit die Basis für einen erfolgreichen Lernprozess¹²⁶⁶. Über die reine Bedeutungszuweisung hinaus sollte eine Verständigungsbasis auch die Akzeptanz oder Ablehnung bestimmter Vorgänge durch die Lernpartner regeln.

Ein shared understanding beruht auf einem gemeinsamen kulturellen Hintergrund¹²⁶⁷. Dieser Aspekt legt eine *kulturelle Annäherung* der Lernpartner nahe. Das Erfordernis des effektiven wechselseitigen Lernens bedingt, wie die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, die Ausbildung *kollektiver kultureller Elemente*¹²⁶⁸. Im Hinblick auf den kooperativen Hintergrund der hier betrachteten Lernpartner ergibt sich damit die Notwendigkeit, eine *Kooperationskultur*¹²⁶⁹ zu etablieren¹²⁷⁰.

JONES/HESTERLY/BORGATTI beschreiben die Kultur eines Unternehmensnetzwerks als „a system of widely shared assumptions and values, comprising industry-specific, occupational, or professional knowledge, that guide actions and create typical behavior patterns among independent entities“¹²⁷¹. In Anlehnung an diese Definition wird die Kooperationskultur virtueller Unternehmen in der vorliegenden Arbeit als die Menge von Werten und Normen verstanden, die von den an einem virtuellen Unternehmen beteiligten Personen geteilt wird und das Ver-

1265 HILLIG (1997), S. 194-195.

1266 Das Erfordernis, im Rahmen des Lernens ein gemeinsames Verständnis der bedeutenden Sachverhalte auszubilden, unterstreicht GIDDENS, wenn er darauf verweist, dass selbst ein sog. *small talk* „is so complex that it has so far proved impossible to program even the most sophisticated computer to converse convincingly with human beings for very long“ [GIDDENS (2009), S. 258].

1267 Vgl. Kapitel 5.5.2.1.

1268 Vgl. dazu auch WATSON/KUMAR/MICHAELSON (1993), S. 596, welche den Interaktionsprozessen von Individuen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen – zumindest zu Beginn der Zusammenarbeit – eine geringere Effektivität bescheinigen als den zwischen kulturell ähnlichen Individuen ablaufenden Interaktionen. Vgl. weiterhin auch BETTENHAUSEN/MURNIGHAN (1985), S. 369, welche dementsprechend zu dem Ergebnis gelangen, dass die Etablierung gemeinsamer Normen die Zusammenarbeit von Individuen erheblich erleichtere.

1269 Als Synonyme für den Begriff der Kooperationskultur werden auch die Bezeichnungen *Netzwerkkultur* [vgl. REIB (2006), S. 69], *Allianzkultur* [vgl. STÜDLIN (1997), S. 359] und *Macroculture* [vgl. JONES/HESTERLY/BORGATTI (1997), S. 929, ABRAHAMSON/FOMBRUN (1994), sowie ABRAHAMSON/FOMBRUN (1992)] verwendet. HANSMANN (2001), S. 273, spricht im Zusammenhang mit virtuellen Unternehmen sogar von der Notwendigkeit, eine *Unternehmenskultur* zu etablieren. Notwendig sei eine solche, von allen Kooperationspartnern als verbindlich angesehene Kultur, um die im Rahmen der Selbstabstimmung ablaufenden Prozesse zu unterstützen. Da die Selbstabstimmung – und darüber hinaus auch die übergeordnete Selbstorganisation – die Durchführung von Lernprozessen erfordern (vgl. Kapitel 5.6.4), stützt HANSMANN mit seiner Aussage die hier vertretene These, dass eine Kooperationskultur das Lernen in virtuellen Unternehmen fördert.

1270 Ähnlich weist auch BOEGLIN auf die Notwendigkeit hin, die Kulturen der Partner eines Wissenstransferprozesses anzunähern, indem einzelne Werthaltungen verändert werden. Vgl. BOEGLIN (1992), S. 91. Ebenso sehen SCHULZE/RYSER das Erfordernis einer gemeinsamen Kultur von Kooperationspartnern, die sie als *kollaborative Projektkultur* bezeichnen. Vgl. SCHULZE/RYSER (2008).

1271 JONES/HESTERLY/BORGATTI (1997), S. 929. Im Hinblick auf die Sinnstiftungsfunktion von Kultur (vgl. Kapitel 5.5.2.2.2) kann die gemeinsame Kultur von Kooperationspartnern auch als *geteiltes Sinnsystem* [SCHULZE/RYSER (2008), S. 88] aufgefasst werden.

halten dieser Personen steuert¹²⁷². Die Ausbildung einer gemeinsamen Kultur wird im Folgenden als *Akkulturation*¹²⁷³ bezeichnet¹²⁷⁴.

Zu beachten ist der Umstand, dass die *Gemeinsamkeit* des kulturellen Hintergrunds allein für das wechselseitige Lernen der Kooperationspartner nicht hinreichend ist. Darüber hinaus beeinflusst auch die *Gestalt* der gemeinsamen Kultur die Effektivität von Lernprozessen. Kulturspezifische Merkmale der Kooperation, wie etwa standardisierte Abläufe oder starre Rollenverteilungen, wirken sich hinderlich auf den wechselseitigen Wissenstransfer aus¹²⁷⁵. Im Vordergrund der Bemühungen zur Realisierung der strategischen Flexibilität steht allerdings der kollektive Charakter der Kultur, da geteilte Werte und Normen die zentrale Bedingung für die Kommunikation der Kooperationspartner darstellen. Die konkrete Ausprägung der gemeinsamen Kultur zeigt erst in zweiter Linie Relevanz, wenn es um die Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen geht. Zudem lässt sich die Entwicklungsrichtung einer gemeinsamen Kultur, wie die weiteren Ausführungen zeigen werden, schwerlich beeinflussen¹²⁷⁶. Insofern steht in den weiteren Erörterungen zur Entwicklung einer Kooperationskultur die Gemeinsamkeit der zu schaffenden Kultur im Zentrum der Betrachtungen.

1272 Kooperationskultur wird in der Definition von JONES/HESTERLY/BORGATTI, welcher in dieser Arbeit weitgehend gefolgt wird, ausdrücklich als ein Konstrukt verstanden, das von *sämtlichen* Netzwerkmitgliedern geteilt wird. Vgl. JONES/HESTERLY/BORGATTI (1997), S. 929. Damit distanziert sich diese Definition deutlich von der von ABRAHAMSON/FOMBRUN vertretenen Auffassung, dass sich die Kooperationskultur ausschließlich auf Mitglieder des Managements beziehe. Vgl. JONES/HESTERLY/BORGATTI (1997), S. 929. Zu der Ansicht, dass Makrokultur auf der Managementebene anzusiedeln sei, vgl. ABRAHAMSON/FOMBRUN (1994), S. 730. Der Ansicht von JONES/HESTERLY/BORGATTI wird in der vorliegenden Arbeit gefolgt, weil eine Beschränkung der Kooperationskultur auf eine bestimmte Gruppe von Kooperationsmitgliedern sich im vorliegenden Kontext als nicht sinnvoll erweist. Die hier zu entwickelnde Kooperationskultur bezieht sich auf virtuelle Unternehmen. In virtuellen Unternehmen kooperieren jedoch nicht ausschließlich Angehörige der Managementebene. Sofern der Auffassung von ABRAHAMSON/FOMBRUN gefolgt würde, wäre damit der Ausschluss einiger Personen aus dem betreffenden Kulturkreis erforderlich. Eine solche Ausgrenzung wäre aber nicht ratsam, weil gerade kulturelle *Gemeinsamkeiten* die Arbeit in virtuellen Unternehmen unterstützen (vgl. dazu die Ausführungen zum Einfluss der Kultur auf das Lernen in virtuellen Unternehmen in Kapitel 5.5.2.2), die Kultur im Falle einer Exklusion bestimmter Personen ihre positive Wirkung jedoch nicht mehr ausüben könnte.

1273 Zur Akkulturation vgl. im Einzelnen Kapitel 5.5.2.4.

1274 JEHLE erfasst die Schaffung einer gemeinsamen Kultur eines virtuellen Teams mit dem Begriff *Inklusion*. Vgl. JEHLE (2013), S. 36.

1275 Vgl. BENDT (2000), S. 57-58.

1276 Vgl. Kapitel 5.5.2.5.

5.5.2.4 Gegenstand der Akkulturation

Die Schaffung einer Kooperationskultur für virtuelle Unternehmen erfordert die kulturelle Annäherung der Kooperationspartner in Form einer *Akkulturation*¹²⁷⁷. Der Begriff der Akkulturation wird von REDFIELD/LINTON/HERSKOVITS folgendermaßen definiert: „Acculturation comprehends those phenomena which result when groups of individuals having different cultures come into continuous first-hand contact, with subsequent changes in the original culture patterns of either or both groups“¹²⁷⁸.

Welcher Art die von REDFIELD/LINTON/HERSKOVITS beschriebene kulturelle Veränderung der betrachteten Gruppen sein wird, lässt sich allerdings nicht eindeutig bestimmen¹²⁷⁹. Die konkrete Form der Akkulturation hängt insbesondere von der *Wertschätzung* ab, die die betroffenen Gruppen der eigenen Kultur einerseits und der fremden Kultur andererseits entgegenbringen¹²⁸⁰. BERRY hat den Prozess der Akkulturation am Beispiel unterschiedlicher ethnischer Gruppen in einer von kultureller Vielfalt geprägten Gesellschaft untersucht und ist zu dem Ergebnis gelangt, dass sich vier mögliche Resultate von Akkulturationsprozessen einstellen können: assimilation, integration, segregation oder separation und deculturation¹²⁸¹. Abb. 31 zeigt die vier Ergebnisse von Akkulturationsprozessen in Abhängigkeit von der Wertschätzung der jeweiligen Kulturen.

Wertschätzung der fremden Kultur	ja	integration	assimilation
	nein	segregation oder separa- tion	deculturation
		ja	nein
		Wertschätzung der eigenen Kultur	

Abb. 31: Ergebnisse der Akkulturation nach BERRY¹²⁸²

1277 Vgl. Kapitel 5.5.2.3.

1278 REDFIELD/LINTON/HERSKOVITS (1936), S. 149. Entsprechend seiner Sichtweise von Kultur als Schema (vgl. dazu Kapitel 5.5.2.1) verweist auch HARRIS darauf, dass “over time and through social information processing, organizational members come to develop similar schemas“ [HARRIS (1994), S. 314].

1279 Demzufolge bezeichnet KRYSTEK die Akkulturation als „Prozeß mit ambivalentem Ausgang“ [KRYSTEK (1992), S. 549].

1280 Vgl. BERRY (1984), S. 11.

1281 Vgl. BERRY (1984), S. 12.

1282 Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BERRY (1984), S. 12, Table 2.1.

Gemäß den Analysen BERRYS ist es denkbar, dass sich eine Gruppe einer anderen Gruppe in kultureller Hinsicht anpasst, also eine *assimilation* stattfindet. Hintergrund der *assimilation* ist der Umstand, dass der fremden Kultur eine höhere Wertschätzung zuteil wird als der eigenen Kultur. Werden dagegen beide Kulturen gleichermaßen geschätzt, so erfolgt eine *Integration*, welche die weitgehende Bewahrung der eigenen Kultur einer Gruppe bei gleichzeitiger Annäherung an die Kultur der anderen Gruppe impliziert¹²⁸³. BERRY stellt weiterhin eine *segregation* oder *separation* fest, wenn eine Gruppe gegenüber einer anderen Gruppe ihre kulturelle Identität infolge einer Höherschätzung der eigenen Kultur gänzlich bewahrt¹²⁸⁴. Schließlich ist der Fall der *deculturation* denkbar, bei der sich eine Gruppe infolge einer kulturellen Irritation, d. h. einer Ablehnung beider Kulturen, sowohl von der Kultur der fremden Gruppe als auch von ihrer eigenen Kultur abwendet¹²⁸⁵.

In Anlehnung an BERRYS Schema der Akkulturationsformen hat SCHERTLER eine Klassifikation von Akkulturationsformen vorgelegt, die auf den spezifischen Fall einer Unternehmenskooperation zugeschnitten ist¹²⁸⁶. Der Verfasser unterscheidet drei Formen der kulturellen Annäherung in Unternehmenskooperationen für den Fall zweier Kooperationspartner:

1283 Dieser Prozess führt bis zu einem gewissen Grad zu einer Veränderung *beider* Kulturen. Vgl. NAHAVANDI/MALEKZADEH (1988), S. 82. KRYSZEK bezeichnet dieses Resultat der Akkulturation als Idealzustand, bei dem sich ein fließendes Gleichgewicht zwischen der Bewahrung der eigenen Kultur und der Anpassung an eine fremde Kultur einstellt. Vgl. KRYSZEK (1992), S. 55. Ähnlich konstatieren auch NAHAVANDI/MALEKZADEH im Hinblick auf den Zustand der Integration, dass „the flow of cultural elements is balanced“ [NAHAVANDI/ MALEKZADEH (1988), S. 82].

1284 Vgl. BERRY (1984), S. 13. Die unterschiedlichen Begrifflichkeiten verweisen auf die jeweilige *Machtstruktur* der beiden betrachteten Gruppen. So spricht BERRY von *segregation*, falls die dominante Gruppe ihre Kultur bewahrt. Im umgekehrten Fall benutzt er den Terminus *separation*. Vgl. BERRY (1984), S. 13. Den Begriff der *Dominanz* bezieht BERRY auf die Möglichkeit der politischen Einflussnahme einer Gruppe.

1285 Vgl. BERRY (1984), S. 12, Tabelle 2.1. Im Gegensatz zu der hier angeführten Literaturstelle, die *deculturation* eindeutig als Abkehr sowohl von der eigenen als auch von der fremden Kultur erkennen lässt, beschreibt BERRY den Fall der *deculturation* an späterer Stelle missverständlich als Situation, in der eine Gruppe den Kontakt entweder zu ihrer eigenen *oder* zu der fremden Kultur verliert. Der an zweiter Stelle genannte Fall – die Abwendung von der fremden Kultur – entspricht jedoch der von BERRY bereits zuvor aufgeführten *segregation* oder *separation* [vgl. BERRY (1984), S. 13], sodass seine Erwähnung sich hier als redundant erweist. Somit bliebe als Gegenstand der *deculturation* die Abwendung von der eigenen Kultur. Dieser Zustand wurde aber von BERRY bereits an früherer Stelle als *assimilation* bezeichnet. Vgl. BERRY (1984), S. 12. Da zudem die eingangs zitierte Literaturstelle die *deculturation* unmissverständlich als Ablehnung der eigenen *und* der fremden Kultur ausweist, wird hier angenommen, dass die von BERRY an späterer Stelle angeführte Erläuterung eine versehentlich eingeführte begriffliche Unschärfe enthält. Diese Ansicht teilen offenkundig auch NAHAVANDI/MALEKZADEH, die *deculturation* ebenfalls als einen gleichzeitigen Verlust der eigenen und der fremden Kultur auffassen. Diese These bekräftigend, konstatieren die Verfasser mit dem Blick auf die beiden betrachteten Kulturen, dass *deculturation* „involves remaining an outcast to both“ [NAHAVANDI/MALEKZADEH (1988), S. 83].

1286 Vgl. SCHERTLER (1993), S. 81, zitiert nach KASPER/HOLZMÜLLER/WILKE (2003), S. 867-868. Im Gegensatz zu den von BERRY untersuchten Kulturen *ethnischer Gruppen* bezieht sich SCHERTLER auf die Kulturen von *Unternehmen*. Da es sich bei einer Kultur, unabhängig von dem jeweiligen Kulturfeld [vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2005), S. 670], letztlich stets um eine Menge von Werten und Normen handelt (vgl. Kapitel 5.5.2.1), erweist sich jedoch eine differenzierende Betrachtung der beiden Untersuchungen an dieser Stelle als nicht notwendig. Zur Vergleichbarkeit verschiedener Kulturfelder vgl. auch GRIFFITH/HARVEY (2001), S. 90.

Fall 1: Eine dominante Organisation versucht, der anderen Organisation die eigenen Werte und Normen aufzuzwingen. Diese Vorgehensweise entspricht dem von BERRY als *assimilation* bezeichneten Prozess.

Fall 2: Die kulturellen Differenzen der beiden Organisationen bleiben weitgehend bestehen. Allerdings bildet sich hier eine kulturelle Schnittmenge heraus. Dieser Vorgang verweist auf BERRYS *integration*.

Fall 3: Hier liegt eine symmetrische Konstellation vor, bei der keine der beiden Organisationen die andere dominiert. Im Idealfall entwickelt sich eine gänzlich neue Kultur, die SCHERTLER als *new family* bezeichnet. Zu diesem Resultat eines Akkulturationsprozesses findet sich bei BERRY keine Entsprechung.

Abb. 32 illustriert die geschilderten Formen der Akkulturation in Unternehmenskooperationen nach SCHERTLER.

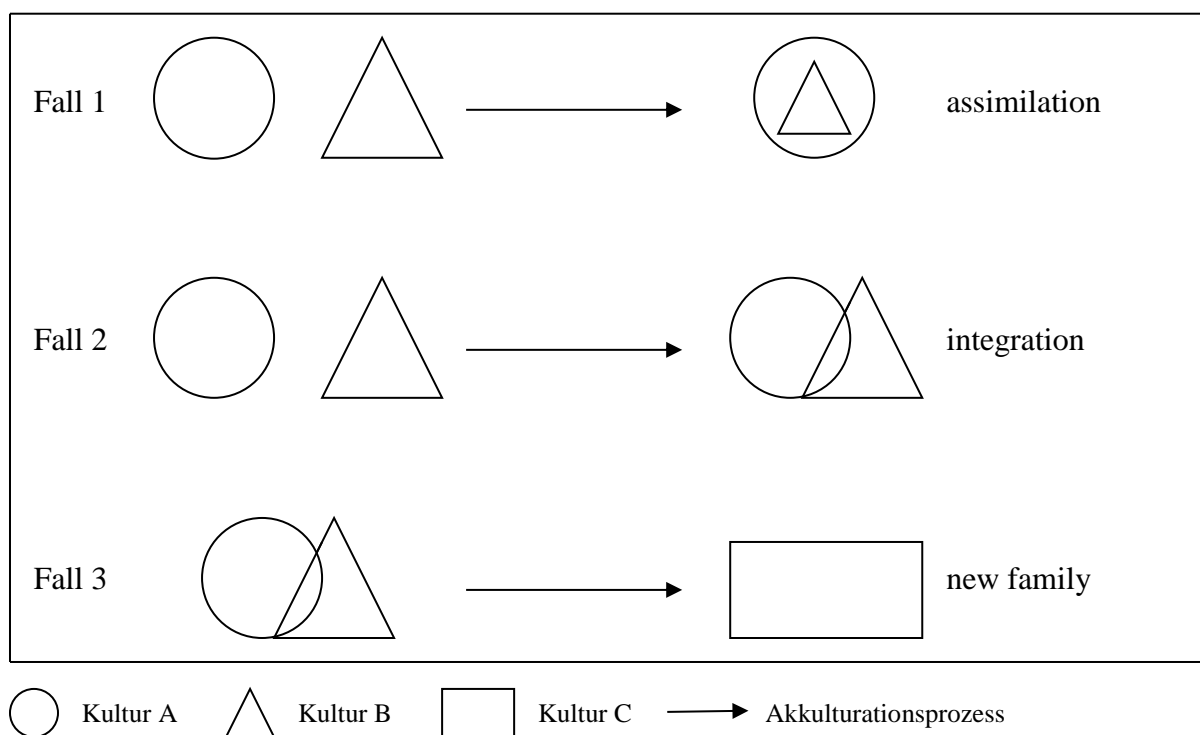


Abb. 32: Formen der Akkulturation in Unternehmenskooperationen nach SCHERTLER¹²⁸⁷

Angesichts der Tatsache, dass virtuelle Unternehmen nicht nur Kooperationspartner aus zwei Unternehmen vereinen, sondern Teilnehmer aus mehreren verschiedenen Organisationen umfassen, ist davon auszugehen, dass sich nicht nur die aufgeführten Resultate, sondern ebenfalls Mischformen ergeben können. Beispielsweise wäre denkbar, dass sich einige Unternehmen einer dominanten Organisation unterordnen, andere dagegen ihre eigene Kultur zu einem großen Teil bewahren. In diesem Fall wären sowohl Tendenzen zur Assimilation (Fall 1) als auch zur Integration (Fall 2) gegeben.

1287 Mit geringen Modifikationen übernommen aus SCHERTLER (1993), S. 81, zitiert nach KASPER/HOLZMÜLLER/WILKE (2003), S. 868.

Im Hinblick auf die in virtuellen Unternehmen herrschende Gleichberechtigung der Kooperationspartner erscheinen in dieser Kooperationsform die Fälle 2 und 3 erstrebenswert¹²⁸⁸. Fall 1 dagegen trägt der Gleichstellung der Kooperationspartner keine Rechnung, sondern führt zu einer kulturellen Dominanz eines der beteiligten Unternehmen. Derartige Machtverschiebungen können der Entwicklung der hier behandelten organisationalen Beziehungsfähigkeiten abträglich sein¹²⁸⁹. Aus diesem Grund wird Fall 1 hier als nicht wünschenswerter Zustand betrachtet.

Fraglich ist allerdings, inwieweit ein gewünschter Zustand der Kooperationskultur gezielt hergestellt werden kann. ZAHRA/ELHAGRASEY stellen fest: „To succeed, IJV [= International Joint Venture, S. H.] designers should build a common organizational culture without sacrificing the national identities of those involved“¹²⁹⁰. Mit ihrem Hinweis auf die Designer einer Kooperation¹²⁹¹ unterstellen die Verfasser implizit die *Steuerbarkeit* der kulturellen Entwicklung einer Unternehmenskooperation. Ob die Evolution einer Kultur tatsächlich einer gezielten Beeinflussung zugänglich ist, wird im folgenden Kapitel untersucht.

5.5.2.5 Steuerbarkeit der Akkulturation

Kulturen entwickeln sich nicht von selbst in die angestrebte Richtung¹²⁹². Insofern erscheint eine *Steuerung* kultureller Veränderungen wünschenswert. Allerdings ist das Ausmaß der Steuerbarkeit eines kulturellen Wandels umstritten. Die Frage, inwiefern kulturelle Entwicklungen beeinflusst werden können, wird im betriebswirtschaftlichen Kontext primär im Hinblick auf *Unternehmenskulturen* diskutiert. Allerdings lassen sich aus den einschlägigen Beiträgen gleichfalls Aussagen für alternative Organisationsformen, wie den in dieser Arbeit behandelten Unternehmenskooperationen, ableiten, da Kulturen – gleich, welches Kulturfeld betrachtet wird – stets die gleichen Grundstrukturen, bestehend insbesondere aus Werten, Normen und Verhaltensweisen, zeigen¹²⁹³.

Bezogen auf ein Unternehmen, stellt sich Kultur als eine Menge von Werten und Normen dar, die von der Mehrheit der Mitarbeiter des Unternehmens geteilt und für die Zusammenarbeit in

1288 Entsprechend unterstreicht auch JEHLE (2013), S. 36, dass die Entwicklung einer gemeinsamen Kultur in einem virtuellen Team *nicht* die *Vereinheitlichung* der kulturellen Eigenarten der Teammitglieder umfasse, sondern vielmehr die produktive *Nutzung* dieser Kulturunterschiede enthalte.

1289 Virtuelle Unternehmen sind durch das Prinzip der Gleichberechtigung geprägt. Vgl. Kapitel 2.2. Auf dieser Prämisse beruht auch die Entwicklung der hier behandelten organisationalen Beziehungsfähigkeiten. Hätte eines der an der Kooperation beteiligten Unternehmen eine Vormachtstellung inne, so wäre die Entwicklung von Vertrauensfähigkeit in der Unternehmenskooperation als *einer* organisationalen Beziehungsfähigkeit gefährdet, weil das dominante Unternehmen ein bestimmtes Verhalten der übrigen Kooperationspartner erzwingen könnte. Damit wäre eine wesentliche Voraussetzung der Bildung von Vertrauensfähigkeit und damit der Entwicklung eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses verletzt. Zur Vertrauensfähigkeit vgl. Kapitel 5.4.

1290 ZAHRA/ELHAGRASEY (1994), S. 90-91.

1291 Bei den Designern der hier behandelten virtuellen Unternehmen handelt es sich nicht um übergeordnete Stellen, sondern um die Kooperationspartner selbst. Vgl. Kapitel 5.5.2.5.

1292 Vgl. BECKER (2001), S. 4.

1293 Zur Vergleichbarkeit verschiedener kultureller Systeme vgl. auch Kapitel 5.5.2.4.

dem Unternehmen als grundlegend erachtet wird¹²⁹⁴. Ihren Ausdruck findet die Unternehmenskultur in Artefakten, wie der unternehmensspezifischen Sprache oder einer unternehmensweit einheitlichen Kleidung.

Innerhalb der Forschung zur Unternehmenskultur haben sich im Wesentlichen drei Strömungen herausgebildet¹²⁹⁵. Der *funktionalistische* Ansatz begreift Unternehmenskultur als objektivistisches, deskriptives Konstrukt, das neben andere Konstrukte, wie etwa Unternehmensstruktur oder Technologie, tritt¹²⁹⁶. Im Sinne des funktionalistischen Ansatzes *haben* Unternehmen eine Kultur. Führungskräfte können gemäß dieser Auffassung die Unternehmenskultur weitgehend verändern und gestalten¹²⁹⁷. Dazu gehört auch das Setzen von Normen, die das Management für zielführend hält.

Im Gegensatz dazu stellt der *interpretative* Ansatz¹²⁹⁸ der Unternehmenskultur die Prozesse, die zur Schaffung gemeinsamer Werte der Mitarbeiter führen, in das Zentrum seiner Betrachtungen¹²⁹⁹. Im Sinne dieses Ansatzes *ist* ein Unternehmen eine Kultur. In der Argumentation des interpretativen Ansatzes schaffen die Mitarbeiter eines Unternehmens eine Kultur¹³⁰⁰, indem sie für sich Modelle, sog. kognitive Schemata¹³⁰¹ der Unternehmensrealität, entwickeln¹³⁰². Unternehmen basieren in diesem Verständnis also auf subjektiv geprägten Wahrnehmungen und Interpretationen der Unternehmensrealität¹³⁰³. Kognitive Schemata entstehen durch Interaktionen der Unternehmensmitglieder. Unternehmenskultur stellt jenen Teil dieser Schemata dar, der von der Mehrheit der Mitarbeiter geteilt und als grundlegend für die Zusammenarbeit in dem Unternehmen angesehen wird. Unternehmenskultur im Sinne des interpretativen Ansatzes kann daher nicht vom Management vorgegeben werden, sondern präsentiert sich als das Ergebnis von Interpretationsprozessen¹³⁰⁴. Normen als Konkretisierung der in

1294 Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2005), S. 678.

1295 Vgl. KUTSCHKER/SCHMIDT (2005), S. 690.

1296 Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2005), S. 690-691, sowie KASPER/HOLZMÜLLER/WILKE (2003), S. 852.

1297 Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2005), S. 690. Der funktionalistische Ansatz wird auch als *Variablenansatz* bezeichnet, da Vertreter dieses Ansatzes der Auffassung sind, dass die Kultur eines Unternehmens eine von vielen Variablen ist, die von dem Management gestaltet werden können. Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2005), S. 690.

1298 Diese Theorie wird auch als *symbolistischer* Ansatz bezeichnet. Vgl. JAHNKE (2007), S. 17.

1299 Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2005), S. 690-692, sowie KASPAR/HOLZMÜLLER/WILKE (2003), S. 852-853.

1300 Vgl. SMIRCICH (1983), S. 344.

1301 Kognitive Schemata stellen eine Ausprägung kognitiver Strukturen dar. Vgl. dazu die Erläuterungen zu kognitiven Strukturen in Kapitel 3.3.

1302 Vgl. KASPAR/HOLZMÜLLER/WILKE (2003), S. 853. Vgl. dazu auch die Ausführungen zur theory-in-use in Kapitel 3.5.2.

1303 Vgl. KASPAR/HOLZMÜLLER/WILKE (2003), S. 853. Der interpretative Ansatz wird auch als *Metaphernansatz* bezeichnet. Dieser Name rührt daher, dass sich ein Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven heraus betrachten und demzufolge mit diversen Metaphern beschreiben lässt. So kann ein Unternehmen als ein System, ein Organismus oder eben auch als eine Kultur begriffen werden. Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2005), S. 691.

1304 Allerdings kommt dem Management insofern ein Einfluss auf die Unternehmenskultur zu, als die kognitiven Schemata jener Mitarbeiter, die in der Unternehmenshierarchie hoch angesiedelt sind, größere Chancen haben, von der Mehrheit der Unternehmensmitglieder akzeptiert zu werden, als die entsprechenden Schemata rangniedrigerer Mitarbeiter. Vgl. KASPER/HOLZMÜLLER/WILKE (2003), S. 853. Weiterhin zeigt sich hier der zweiseitige Charakter von Kultur. In Kapitel 5.5.2.2.2 wurde Kultur als Basis von Interpretationsprozessen beschrieben, im vorliegenden Kapitel wird konstatiert, dass Kultur durch Interpretations-

der Kultur herrschenden Wertvorstellungen etablieren sich in der Auffassung des interpretativen Ansatzes, weil sich die von den Normen erfassten Verhaltensweisen in spezifischen Situationen bewährt haben.

Einen Mittelweg zwischen den Vertretern des funktionalistischen Ansatzes und den Verfechtern des interpretativen Ansatzes beschreiten jene Wissenschaftler, die eine Unternehmenskultur als ein *dynamisches Konstrukt* auffassen. In dieser Auffassung *ist* ein Unternehmen eine Kultur und gleichzeitig *hat* ein Unternehmen eine Kultur¹³⁰⁵. Die Anhänger des dynamischen Kulturansatzes sind der Ansicht, dass sich die Kultur eines Unternehmens *bedingt* gestalten lässt¹³⁰⁶. Ein solcher Gestaltungsprozess benötigt allerdings einen längeren Zeitraum¹³⁰⁷. Weiterhin erfordert die Gestaltung von Unternehmenskultur einen ganzheitlichen Ansatz, der die Gesamtheit der an einem Unternehmen beteiligten Akteure sowie die Strukturen und Strategien des Unternehmens erfasst¹³⁰⁸.

Abb. 33 stellt die verschiedenen unternehmenskulturellen Ansätze und deren Auffassungen hinsichtlich der Steuerbarkeit von Unternehmenskulturen im Überblick dar.



Abb. 33: Steuerbarkeit der Unternehmenskultur¹³⁰⁹

Als problematisch im Hinblick auf einen angestrebten Kulturwandel erweist sich insbesondere die tiefe Verankerung der überlieferten Werte bei den Angehörigen einer bestimmten Kul-

prozesse entsteht. PERLITZ merkt dazu an: „Kultur ist zugleich Produkt und Prozess“ [PERLITZ (2004), S. 252]. Die Entstehung von Kultur durch Interpretationsprozesse rührt daher, dass die Entwicklung einer Kultur Lernprozesse beinhaltet und Interpretationen ein Teil des Lernens sind. Zu Interpretationen als Element des Lernens vgl. Kapitel 3.3. Zur Kulturentwicklung als Lernprozess vgl. Kapitel 5.5.2.7.

1305 Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2005), S. 692.

1306 Zu den Vertretern des dynamischen Kulturansatzes gehört SCHREYÖGG (1991). Den dynamischen Kulturansatz vertritt offensichtlich auch BLEICHER. Vgl. BLEICHER (1995), S. 215.

1307 Es ist davon auszugehen, dass ein Zeitraum von bis zu 15 Jahren erforderlich ist, um eine Unternehmenskultur zu verändern. Vgl. SCHOLZ (1987), S. 86.

1308 Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2005), S. 693.

1309 Quelle: eigene Darstellung.

tur¹³¹⁰. Werte helfen den Individuen aufgrund ihrer Orientierungsfunktion¹³¹¹, Problemstellungen zu bewältigen. Kulturelle Veränderungen werden demzufolge als bedrohlich aufgefasst¹³¹². Die Betroffenen fürchten buchstäblich, die Orientierung zu verlieren. Insofern erscheint es unrealistisch, Individuen wie den hier betrachteten Mitgliedern virtueller Unternehmen, einen Kulturwandel zu „verordnen“¹³¹³. SCHREYÖGG erfasst diesen Sachverhalt knapp und treffend mit den Worten: „Neue Werte lassen sich nicht befehlen“¹³¹⁴. Vielmehr ist anzunehmen, dass eine kulturelle Veränderung zumindest die *Partizipation* der Betroffenen voraussetzt¹³¹⁵.

Aufgrund der mit einem Wertewandel verbundenen Unsicherheit¹³¹⁶ ist weiterhin zu vermuten, dass kulturelle Veränderungen in erster Linie auf der Ebene der *Normen* erreichbar sind. Normen verschiedenen Inhalts können eine hohe Kompatibilität zu ein und demselben Wert aufweisen¹³¹⁷. Eine Veränderung von Normen erfordert folglich nicht zwangsläufig einen gleichzeitigen Wertewandel. Daher ist anzunehmen, dass im Zuge eines kulturellen Wandels zunächst nicht die Werte angetastet, sondern primär die etablierten Normen durch neue Verhaltensrichtlinien ersetzt werden¹³¹⁸.

1310 Vgl. SCHREYÖGG (1991), S. 208. Die beschriebene tiefgreifende Verwurzelung kultureller Elemente drückt SCHEIN aus, indem er die Kultur einer bestimmten Personengruppe als „the group’s DNA“ [SCHEIN (2004), S. 32] bezeichnet.

1311 Vgl. Kapitel 5.5.2.1.

1312 KASPER stellt in diesem Zusammenhang fest, dass kulturell geprägte Abläufe häufig vor einer Veränderung geschützt werden, indem die Thematisierung dieser Abläufe verhindert wird. Vgl. KASPER (1991), S. 42. Thematisierungsversuche einzelner Personen werden von den übrigen Mitglieder einer Kultur etwa durch Witze abgeblockt. Auf diese Weise verdeutlichen letztere Personen, dass ein Hinterfragen der betreffenden Abläufe sinnlos ist. Handlungen, die den Werten der betreffenden Individuen entsprechen, werden also nicht mehr hinterfragt und weisen insofern den Status der Selbstverständlichkeit auf. Auch GAGLIARDI (1986), S. 121, konstatiert, dass tief verwurzelte Werte selbst dann nicht verändert würden, wenn die mit ihnen korrespondierenden Handlungen nicht zu der gewünschten Problemlösung führen, weil es eben den Charakter eines Wertes ausmache, dass er nicht hinterfragt werden dürfe.

1313 Vgl. KASPER/HOLZMÜLLER/WILKE (2003), S. 868.

1314 SCHREYÖGG (1991), S. 211.

1315 Vgl. SCHREYÖGG (1991), S. 211-212.

1316 Vgl. SCHEIN (2004), S. 31.

1317 Zum Beispiel ist es möglich, dem in einer Kultur gehaltenen Wert „Sicherheit“ durch die Setzung verschiedener Normen gerecht zu werden. So könnte dem Sicherheitsbedürfnis im Bereich von Bahnhöfen etwa durch eine Norm Rechnung getragen werden, die die Einrichtung einer Videoüberwachung des Bahnhofsgeländes vorsieht, oder auch durch eine Regelung, nach der in den Abendstunden Wachpersonal den Bahnhof zu kontrollieren hat. Zur Gleichwertigkeit verschiedener Normen hinsichtlich der Befolgung eines bestimmten Wertes vgl. die Ausführungen weiter unten in diesem Kapitel.

1318 Dies schließt nicht aus, dass sich auch Werte verändern. Allerdings benötigt ein solcher Wandel vermutlich einen weitaus höheren Zeitraum als die Veränderung von Normen, weil es sich bei Werten um die Basiskonstrukte einer Kultur handelt, die als dermaßen selbstverständlich betrachtet werden, dass sie in der Regel nicht zur Diskussion stehen. Vgl. SCHEIN (2004), S. 31. Erschwerend kommt hinzu, dass Werte den betreffenden Individuen oftmals nicht einmal bewusst sind. Vgl. Kapitel 5.5.2.1. Hinsichtlich der Annahme, dass Normen die primären Objekte eines kulturellen Wandels sind, vgl. auch die Ausführungen von STARBUCK (1982), S. 13 zur Veränderbarkeit von Ideologien. Ähnlich der hier verfolgten Argumentation zum kulturellen Wandel kann davon ausgegangen werden, dass sich der Wandel einer Ideologie vorzugsweise über Prozesse vollzieht, welche die zentralen Elemente der Ideologie unangetastet lassen.

Die Grenzen der Veränderung richten sich an der Kompatibilität der zu beeinflussenden Normen mit den Werten der Kulturangehörigen aus. Normen sind in der Regel nur insoweit einem Wandel zugänglich, als sich die neu gestalteten Normen mit den traditionellen Werten vereinbaren lassen¹³¹⁹. Ob die aufgeführten Normen hinsichtlich ihrer Übereinstimmung mit einem konkreten Wert als gleichwertig eingestuft werden, hängt von dem subjektiven Empfinden der betroffenen Personen ab. Die Festlegung jener Menge von Normen, deren Kompatibilität zu einem bestimmten Wert als gleich hoch bewertet wird, ist deshalb Gegenstand eines Verhandlungsprozesses zwischen den betroffenen Personen¹³²⁰.

Die vorangegangenen Ausführungen zeichnen die Charakteristika eines kulturellen Wandels nach und geben damit Anhaltspunkte für die Bedingungen der Steuerbarkeit dieses Prozesses. Ein Kulturwandel vollzieht sich in erster Linie auf der Ebene von *Normen* und setzt die *Beteiligung* der von der Veränderung betroffenen Personen voraus.

Normen entstehen, weil sie sich in spezifischen Situationen bewährt haben¹³²¹. Die Erkenntnis, dass sich bestimmte Verhaltensweisen wiederholt als erfolgreich bei der Lösung ähnlicher Problemstellungen erweisen, setzt eine Reflexion der wahrgenommenen Wirkungen dieser Verhaltensweisen sowie die Übernahme der reflektierten Verhaltensweisen voraus. Die Etablierung von Normen ist folglich das Ergebnis eines Lernprozesses¹³²². Lernprozesse können aber bis zu einem gewissen Grad gesteuert werden¹³²³. Wenn also Normen als Teil einer Kultur im Zuge von Lernprozessen geschaffen werden, dann kann die Entwicklung einer Kultur in einem bestimmten Ausmaß gelenkt werden.

Unter Berücksichtigung der zuvor aufgeführten Aspekte kann festgehalten werden, dass in der vorliegenden Arbeit dem *dynamischen Kulturansatz* gefolgt wird, der eine bedingte Beeinflussbarkeit von Kultur postuliert. Unter der Annahme der Gültigkeit dieses Ansatzes wird davon ausgegangen, dass die hier betrachteten Mitglieder virtueller Unternehmen auf den Prozess der Ausbildung einer gemeinsamen Kultur teilweise Einfluss nehmen können.

1319 Vgl. SCHEIN (2004), S. 35.

1320 Vgl. SCHULZE/RYSER (2008), S. 89, welche auf das notwendige Aushandeln der *Kooperationsstruktur* als Gegenstand der Kooperationskultur hinweisen. Von einer Konstellation, bei der ein Beteiligter aufgrund seiner Vormachtstellung Normen einseitig festlegen kann [vgl. FELDMAN (1984), S. 50], wird in dieser Arbeit abgesehen, da virtuelle Unternehmen durch die Gleichstellung der Kooperationspartner gekennzeichnet sind (vgl. Kapitel 2.2). Neben den bereits aufgeführten Möglichkeiten der Normsetzung – Übernahme bewährter Verhaltensweisen und Machtausübung – nennt FELDMAN (1984), S. 51-52, weitere Gründe für die Entstehung von Normen, welche hier aber nicht aufgegriffen werden, weil diese Entwicklungshintergründe vermutlich nicht die Regel darstellen [vgl. FELDMAN (1984), S. 50].

1321 Vgl. SCHEIN (2004), S. 31, FELDMAN (1984), S. 50, sowie ähnlich auch BERNER (2012), S. 17. BITTNER konstatiert dazu: „Kulturinhalte sind Problemlösungen für menschliche Grundfragen“ [BITTNER (2002), S. 765]. Insofern erfahren Normen einen *Sinn*. Vgl. GIDDENS (1988), S. 70, der für die Bezeichnung „Normen“ das Synonym „Regeln“ benutzt. Dabei wird der Begriff „Sinn“ hier in der Bedeutung einer Existenzberechtigung von Normen verstanden. Demgegenüber *vermitteln* Normen aber auch einen Sinn, indem sie Individuen situationsspezifische Verhaltensweisen vorgeben. Vgl. Kapitel 5.5.2.1 zum Gegenstand von Normen sowie Kapitel 3.3 zu Prozessen der Sinnstiftung.

1322 Vgl. ähnlich BERNER (2012), S. 14-15, welcher die Kultur eines Unternehmens als Resultat der „Lerngeschichte“ [BERNER (2012), S. 15] dieses Unternehmens ansieht. Auch YUSSEFI (2011), S. 48, weist darauf hin, dass Kultur im Zuge von Lernprozessen entsteht. Zum Gegenstand des Lernens vgl. Kapitel 3.2.

1323 Vgl. Kapitel 3.5.3.

5.5.2.6 Bedingungen der Akkulturation

Wenn die Veränderung einer Kultur, mithin auch die hier behandelte Akkulturation, einen *Lernprozess* umfasst, dann stellt sich die Frage, auf welche Weise ein solch kultureller Wandel initiiert werden kann.

Die Steuerbarkeit von Lernprozessen wurde bereits an früherer Stelle eingehend erläutert¹³²⁴. Daher wird an dieser Stelle lediglich in Erinnerung gerufen, dass sich die Lenkung von Lernprozessen auf die Schaffung von *Lerngelegenheiten* und die Entwicklung der *Lernmotivation* beschränkt. Das bedeutet im vorliegenden Kontext, dass zwar Rahmenbedingungen zur Unterstützung eines kulturellen Wandels gesetzt werden können, eine Einflussnahme auf das *Ergebnis* des Veränderungsprozesses jedoch *nicht* möglich ist¹³²⁵. Insbesondere lässt sich nicht bestimmen, ob ein Akkulturationsprozess in die als ideal betrachteten Zustände der Schaffung einer kulturellen Schnittmenge oder gar der Entwicklung einer gänzlich neuen Kultur¹³²⁶ münden wird. Steuerungsmaßnahmen können also dazu beitragen, *dass* Akkulturation stattfindet. Sie können jedoch keinen Einfluss darauf nehmen, *zu welchem Resultat* dieser Prozess führt.

Die *Motivation* des kulturellen Lernens kann aus den bereits erläuterten Lernimpulsen¹³²⁷ abgeleitet werden. Der Wandel einer Kultur beinhaltet das Erlernen neuer Normen, d. h. neuer Verhaltensweisen für spezifische Situationen. Eine Modifikation dieses genormten Verhaltens findet insbesondere dann statt, wenn Problemstellungen auf der Basis der etablierten Normen nicht gelöst werden können¹³²⁸. Innovative Handlungsweisen stellen also dann Kandidaten für neue Normen dar, wenn mit ihrer Hilfe gegebene Problemstellungen gelöst werden können, die sich einer Bearbeitung mit traditionellen Verfahrensweisen entziehen¹³²⁹. Diese Feststellung führt unmittelbar zu den Voraussetzungen der Akkulturation in einer Unternehmenskooperation: Eine kulturelle Annäherung findet dann statt, wenn die Normen des jeweiligen Kooperationspartners gegenüber den eigenen, genormten Verhaltensweisen im Hinblick auf die Lösung einer Problemstellung als überlegen eingeschätzt werden¹³³⁰.

1324 Vgl. Kapitel 3.5.3.

1325 Vgl. auch BERNER (2012), S. 67, welcher ebenfalls die Ansicht vertritt, dass ein kultureller Wandel nur durch eine Veränderung der Rahmenbedingungen möglich sei.

1326 Vgl. Kapitel 5.5.2.4.

1327 Vgl. Kapitel 3.2.

1328 Dabei kann es sich um akute Problemstellungen handeln oder um sich abzeichnende Probleme, die ein präventives Lernen erfordern. Vgl. Kapitel 3.2. Neben diesen Fällen, die einen Lernbedarf begründen, wurde in Kapitel 3.2 auch der Fall des Lernens von Vorbildern erläutert. Dieser Lernimpuls wird im vorliegenden Kapitel nicht aufgegriffen, weil er sich nur wenig für die Ableitung von Handlungsempfehlungen eignet. Erstens ist die Existenz von Vorbildern nicht in jedem Fall, also auch nicht in dem Fall der hier behandelten virtuellen Unternehmen, gesichert. Zweitens basiert der Vorbildcharakter einer Person auf individuell verschiedenen Wahrnehmungen. Das bedeutet, dass eine bestimmte Person nicht von jedem Netzwerkmitglied als Vorbild gesehen wird. Die angestrebte Entwicklung von Akkulturationsfähigkeit bezieht sich jedoch auf sämtliche Kooperationspartner, sodass das Lernen von Vorbildern in diesem Kontext nicht als Lernimpuls in Frage kommt.

1329 Vgl. ähnlich BITTNER (2002), S. 770.

1330 In einer ähnlichen Argumentation stellt SCHREYÖGG fest, dass eine Kultur sich nur dann wandelt, wenn die Betroffenen von der Notwendigkeit einer solchen Veränderung überzeugt und dementsprechend motiviert sind, Neuerungen durchzuführen. Vgl. SCHREYÖGG (1991), S. 211. Im vorliegenden Kontext kann

Die Akkulturation setzt also einen Vergleich der eigenen Normen mit den Normen des jeweiligen Kooperationspartners voraus. Im Sinne dieser Argumentation verweist BERRY auf zwei Entscheidungen, die ein Individuum im Zuge eines Akkulturationsprozesses zu treffen habe. Zum einen habe das Individuum darüber zu befinden, „wether one’s own cultural identity and customs are of value and to be retained“¹³³¹. Zum anderen sei zu entscheiden, ob Beziehungen zu dem jeweiligen Kooperationspartner „are of value and to be sought“¹³³². Zu einer kulturellen Annäherung in Form der – hier als erstrebenswert betrachteten¹³³³ – *integration*¹³³⁴ kommt es, wenn beide Fragen bejaht werden¹³³⁵. Eine *assimilation*¹³³⁶ findet dagegen statt, wenn die Kultur, welcher der Kooperationspartner angehört, höher bewertet wird als der eigene kulturelle Hintergrund, d. h. wenn die Werte des eigenen Kulturkreises als nicht bewahrenswert beurteilt und zudem die Beziehungen zu dem Kooperationspartner als bedeutend eingestuft werden¹³³⁷.

In der Essenz bedeuten die vorangegangenen Ausführungen, dass eine Akkulturation in Form der hier angestrebten Integration von Kooperationspartnern dann stattfindet, wenn – unter der Bedingung, dass ein Interesse an der Aufrechterhaltung der Kooperationsbeziehungen besteht¹³³⁸ – zumindest ein Teil der Normen des jeweils anderen Individuums im Vergleich zu den eigenen Normen als überlegen angesehen und infolgedessen übernommen wird.

Die Bewertung der Normen anderer Individuen als Voraussetzung der Akkulturation erfordert nicht grundsätzlich die direkte Beobachtbarkeit der Verhaltensweisen dieser Individuen im Rahmen persönlicher Beziehungen. So wäre es beispielsweise auch möglich, Handlungen von Individuen mithilfe dokumentierter Vorgänge nachzuvollziehen. REDFIELD/LINTON/HERSKOVITZ weisen allerdings in ihrer Definition der Akkulturation ausdrücklich auf die Notwendigkeit *unmittelbarer Kontakte* hin¹³³⁹. Diese Forderung wird hier berücksichtigt, denn die Bewertung von Verhaltensweisen im Rahmen persönlicher Beziehungen erscheint effektiver als die Beurteilung von Handlungen abwesender Personen. Die höhere Effektivität resultiert beispielsweise aus der Möglichkeit des Bewertenden, an die handelnde Person ohne Zeitverzögerung Rückfragen zu richten. Diese Option trägt dazu bei, dass das Verständnis für die beobachteten Verhaltensweisen erhöht und somit deren Bewertung erleichtert wird. Maßnahmen zur Unterstützung der Akkulturation sollten demzufolge *Gelegenheiten* zur persönlichen Interaktion der betreffenden Individuen schaffen.

die von SCHREYÖGG als Bedingung angeführte *Notwendigkeit* einer kulturellen Veränderung mit der mangelhaften Leistungsfähigkeit der etablierten Normen zur Lösung einer Problemstellung begründet werden.

1331 BERRY (1984), S. 11.

1332 BERRY (1984), S. 11.

1333 Vgl. Kapitel 5.5.2.4.

1334 Vgl. Kapitel 5.5.2.4.

1335 Vgl. BERRY (1984), S. 11, Tabelle 2.1.

1336 Vgl. Kapitel 5.5.2.4.

1337 Dementsprechend erläutert auch THIEL, dass die Assimilation gefördert werden könne, wenn die Deutungsmuster, d. h. die Interpretationen, eines Kooperationspartners von den übrigen Kooperationspartnern als eindeutig überlegen hinsichtlich der Lösung einer bestimmten Problemstellung bewertet würden. Vgl. THIEL (2002), S. 51.

1338 Die Erfüllung dieser Bedingung wird hier vorausgesetzt, weil die Kooperationsziele nur gemeinschaftlich erreicht werden können. Zur Interdependenz der Kooperationspartner vgl. Kapitel 2.2.

1339 Vgl. Kapitel 5.5.2.4.

5.5.2.7 Entwicklung der Akkulturationsfähigkeit

Der Erfolg eines Akkulturationsprozesses hängt nicht nur von der Motivation und der Gelegenheit zum Lernen ab, sondern wird insbesondere von der Fähigkeit der Kooperationspartner bestimmt, die Verhaltensweisen anderer Individuen zu bewerten und die relativ überlegenen Handlungen ihrem eigenen Verhaltensrepertoire hinzuzufügen, um auf diese Weise eine gemeinsame Kultur zu schaffen¹³⁴⁰. Die Fähigkeit, die zur Bildung einer Kooperationskultur erforderlich ist, wird hier als *Akkulturationsfähigkeit* bezeichnet.

Die Akkulturationsfähigkeit von Kooperationspartnern umfasst deren Vermögen, eine **Kooperationskultur** zu entwickeln.

Fähigkeiten in ihrer Eigenschaft als handlungsorientiertes Wissen können ausschließlich durch die wiederholte Ausübung der mit den Fähigkeiten korrespondierenden Tätigkeit erlangt werden¹³⁴¹. Damit wird die Fähigkeit von Individuen, an einem Prozess der kulturellen Annäherung zu partizipieren, im Zuge der Ausführung der Tätigkeit „Akkulturation“ erworben.

Eine Kooperationskultur beinhaltet Werte und Normen, die von den Kooperationspartnern geteilt werden. Werte und Normen verkörpern Anschauungen und Handlungsvorschriften, die sich in der Vergangenheit bewährt haben¹³⁴². Die Entwicklung derartiger Richtlinien erfolgt somit auf der Basis der Erfahrungen, welche die an der Kooperation beteiligten Personen akkumulieren¹³⁴³. Erfahrungen, die in bestimmten Situationen hinsichtlich der Lösung einer Problemstellung gesammelt wurden, werden reflektiert. Selektiert werden anschließend jene Verhaltensweisen, die dazu angetan sind, das gegebene Problem zu lösen. SCHEIN belegt die Resultate derartiger kollektiver Erfahrungsprozesse demzufolge mit dem Begriff „gelernte Reaktionen auf Probleme von Gruppen“¹³⁴⁴. Im Verständnis kognitiver Lerntheorien¹³⁴⁵ handelt es sich somit bei der Schaffung einer Kooperationskultur um einen Lernprozess¹³⁴⁶. Dem-

1340 Vgl. dazu auch MEYER/TOMASCHEK/MÜLLER (2011), S. 234, welche „die Bereitschaft und die Fähigkeit [sic] angestammte Arbeitsweisen zu überdenken und sich auf neue Methoden [...] einzulassen“ [MEYER/TOMASCHEK/MÜLLER (2011), S. 234] im Rahmen virtueller Unternehmen für geboten halten und damit auf die hier als notwendig erachtete Akkulturationsfähigkeit zielen.

1341 Vgl. Kapitel 4.2.2.

1342 Vgl. SCHEIN (1991), S. 24, sowie Kapitel 5.5.2.5.

1343 HOFSTEDE bezeichnet die einer Kultur angehörenden Personen dementsprechend als „a number of people who were conditioned by the same education and life experience“ [HOFSTEDE (1992), S. 253].

1344 SCHEIN (1991), S. 24. Hinsichtlich der Ausübung der ausgewählten Verhaltensweisen sprechen HINTERHUBER/STAHL von einer „Reproduktion bewährter Interaktionsmuster“ [HINTERHUBER/STAHL (1996b), S. 10].

1345 Vgl. Kapitel 3.3.

1346 Bei dem Erlernen neuer Werte und Normen handelt es sich um die von ARGYRIS/SCHÖN als *double-loop learning* bezeichnete Lernform. Vgl. BERGMANN (1998), S. 85, der in diesem Zusammenhang den Begriff „Veränderungslernen“ benutzt. Zum double-loop learning vgl. Kapitel 3.5.2.

zufolge kann Kultur als „ein im Rahmen von Lernprozessen erworbenes Wissens- und Erkenntnisssystem“¹³⁴⁷ verstanden werden.

Die Bewertung von Verhaltensweisen anderer Individuen und die Aufnahme des entsprechenden Handlungswissens in den eigenen Wissensbestand entspricht dem bereits behandelten Beobachtungslernen¹³⁴⁸. Die Fähigkeit zur beschriebenen Bewertung und Integration ist damit identisch mit der bereits behandelten *Absorptionsfähigkeit*¹³⁴⁹ von Individuen. Wie geschildert, wird das Maß der Absorptionsfähigkeit eines Individuums von dessen bereits vorhandenem Wissen bestimmt. Die Berücksichtigung dieses Umstands gebietet es, den hier betrachteten Kooperationspartnern die Möglichkeit zur Akkumulation einschlägigen Wissens und zur stetigen Ergänzung ihres Wissensbestands zu bieten, um ihre Absorptionsfähigkeit gezielt zu verbessern.

Gemäß der Begriffsbestimmung von REDFIELD/LINTON/HERSKOVITZ wird das im Zuge kultureller Veränderungen zu erwerbende Wissen im Rahmen persönlicher Kontakte zwischen den betroffenen Personen erlangt. Der von REDFIELD/LINTON/HERSKOVITZ als Voraussetzung einer Akkulturation aufgeführte *continuous first-hand contact*¹³⁵⁰ stellt allerdings *kein* typisches Merkmal der hier behandelten virtuellen Unternehmen dar¹³⁵¹. Virtuelle Unternehmen weisen naturgemäß keinen hohen Grad an persönlichen Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern auf, sondern sind gerade durch die *räumliche Entfernung* der Beteiligten charakterisiert. Insofern kann das genannte Merkmal der Akkulturation nicht vollständig erfüllt werden. REIß weist zudem darauf hin, dass aufgrund des *kurzfristigen Charakters* virtueller Unternehmen eine Netzwerkkultur in dieser Kooperationsform nicht in der gleichen Weise entwickelt werden könne wie eine Unternehmenskultur¹³⁵². Diese Äußerung zielt offensichtlich auf den Umstand, dass die Ausbildung einer neuen Kultur in Unternehmen eine längere Zeitspanne in Anspruch nimmt¹³⁵³. Jedoch gibt REIß zu bedenken, dass virtuelle Unternehmen auf eine gemeinsame Kultur nicht verzichten könnten, sofern sie eine konstruktive Zusammenarbeit der Kooperationspartner anstreben¹³⁵⁴. Die Schwierigkeiten, die sich im Rahmen einer Akkulturation der Mitglieder virtueller Unternehmen ergeben, bestehen also zum einen in der räumlichen Verteilung der Kooperationspartner und zum anderen in dem temporären Charakter virtueller Unternehmen¹³⁵⁵.

Die Probleme der räumlichen Verteilung sowie des lediglich kurzzeitigen Bestands virtueller Unternehmen stellen sich auch hinsichtlich der Entwicklung von Vertrauensfähigkeit¹³⁵⁶. Da-

1347 PROBST (1994), S. 310.

1348 Vgl. Kapitel 3.3.

1349 Vgl. Kapitel 4.6.3.1.

1350 Vgl. Kapitel 5.5.2.4.

1351 Zu den Charakteristika virtueller Unternehmen vgl. Kapitel 2.2.

1352 Vgl. REIß (2006), S. 69. Teilweise wird sogar die Ansicht vertreten, dass virtuelle Unternehmen aufgrund ihres temporären Charakters überhaupt keine eigene Kultur entwickeln könnten. Vgl. BEA/JÄGLE (2003), S. 364, KEMMNER/GILLESSEN (2000), S. 17, sowie FISCHER (1997), S. 18.

1353 Vgl. Kapitel 5.5.2.5. Hier zeigt sich eine Parallele zu der bereits behandelten Vertrauensfähigkeit, deren Entwicklung ebenfalls als längerfristig zu betrachten ist. Vgl. Kapitel 5.4.6.5.5.

1354 Vgl. REIß (1996b), S. 15.

1355 Diese Problematik erkennt auch FLADNITZER (2006), S. 140.

1356 Vgl. Kapitel 5.4.6.5.5.

her wurde bereits in den Ausführungen zur Schaffung von Vertrauensfähigkeit auf eine Lösungsmöglichkeit hingewiesen, die auch zur Ausbildung der Akkulturationsfähigkeit genutzt werden kann. Zur Förderung der Akkulturation der Kooperationspartner virtueller Unternehmen erscheint, analog zur Lokalisierung vertrauensbildender Maßnahmen, eine Verlagerung der einschlägigen Maßnahmen auf die Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks empfehlenswert. *Communities of Practice* im Rahmen des langfristigen Beziehungsnetzwerks eignen sich nicht nur zur Ausbildung gegenseitigen Vertrauens der Kooperationspartner¹³⁵⁷, sondern fördern auch in effektiver Weise deren Akkulturation¹³⁵⁸. Derartige Gruppen stellen jenen *längerfristigen* und *persönlichen Kontakt* zwischen den Kooperationspartnern her, den eine solch kulturelle Annäherung gebietet.

Die persönliche Anwesenheit der Lernpartner in den Gruppen offeriert den lernenden Individuen die Möglichkeit des direkten Austausches. So können etwa inhaltliche Fragen hinsichtlich einer konkreten Handlung unmittelbar an die Person gerichtet werden, die diese Handlung ausgeführt oder geschildert hat¹³⁵⁹. Das Verständnis für die betreffende Handlung wird auf diese Weise gefördert und die Bewertung sowie gegebenenfalls die Übernahme der jeweiligen Verhaltensweise erleichtert¹³⁶⁰. PEITZ bezeichnet den Vorgang, bei dem eine Fähigkeit durch die Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern erworben wird, als „learning by interacting“¹³⁶¹.

Im Zuge der in den Lerngruppen ablaufenden Interaktionen haben die Beteiligten die Gelegenheit, die Verhaltensweisen der jeweils anderen Kooperationspartner zu bewerten und sich die als relativ überlegen eingeschätzten Verhaltensweisen zu eigen zu machen¹³⁶². Durch die Verlagerung des Akkulturationsprozesses auf die Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks ist zudem die Möglichkeit gegeben, gemeinsam neue Kulturelemente, insbesondere neue Normen, zu entwickeln, und auf diese Weise eine innovative Kultur in Form der bereits vorgestellten *new family*¹³⁶³ zu schaffen. Entsprechend ihrem Vermögen, zur Ausbildung

1357 Vgl. Kapitel 5.4.6.5.5.

1358 LÜBCKE/AHRENS führen dazu aus, dass aus den diversen Interpretationsmustern, welche die Mitglieder einer Community of Practice aufgrund ihrer unterschiedlichen Unternehmenskulturen in die Gemeinschaft einbringen, durch die Arbeit in der Community ein *gemeinsames Interpretationsmuster* gebildet werden kann. Vgl. LÜBCKE/AHRENS (2003), S. 6.

1359 NOHRIA/ECCLES stellen dazu fest, dass der persönliche Kontakt zwischen Individuen „offers an unusual capacity for interruption, repair, feedback and learning“ [NOHRIA/ECCLES (1998), S. 293].

1360 Vgl. HELLELOID/SIMONIN (1994), S. 224.

1361 PEITZ (2002), S. 247.

1362 Dieses Vorgehen entspricht der Ansicht von REIB, nach der die Kultur virtueller Unternehmen insbesondere durch *Kulturimporte*, d. h. durch die Übernahme bereits vorhandener Kulturelemente geschaffen wird. Vgl. REIB (2006), S. 69. Ähnlich konstatiert auch schon FISCHER, dass virtuelle Unternehmen auf die Bereitstellung vorgefertigter Prinzipien angewiesen seien. Vgl. FISCHER (1997), S. 18. Allerdings lokalisieren sowohl REIB als auch FISCHER die dermaßen beschriebene Kulturentwicklung auf der kurzfristigen Ebene der virtuellen Unternehmen. Dabei berücksichtigen die beiden Verfasser nicht, dass selbst die Übernahme gegebener Normen einen längeren Zeitraum in Anspruch nimmt, als ihn die virtuellen Unternehmen zur Verfügung stellen können, weil die Integration neuer Normen in das „kulturelle Repertoire“ eines Individuums die Ausbildung einer Fähigkeit verlangt und damit einen Lernprozess bedingt, der die wiederholte Ausführung der mit den neuen Normen verbundenen Verhaltensweisen erfordert. Vgl. dazu Kapitel 4.2.1.

1363 Vgl. Kapitel 5.5.2.4.

neuer Kulturelemente beizutragen, bezeichnen BROWN/DUGUID Gemeinschaften wie die hier vorgeschlagenen Lerngruppen als „communities of interpretation“¹³⁶⁴, denn „it is through the continual development of these communities that the shared means for interpreting complex activity get formed, transformed, and transmitted“¹³⁶⁵. Die in den Communities of Practice auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks erworbene Akkulturationsfähigkeit kann – analog zu der bereits behandelten Vertrauensfähigkeit¹³⁶⁶ – in die diversen virtuellen Unternehmen *importiert* werden¹³⁶⁷.

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, Lerngruppen eigens mit dem Zweck der *Beziehungsbildung* der Lernpartner zu initiieren¹³⁶⁸ und damit eine kulturelle Annäherung der Gruppenmitglieder zu forcieren¹³⁶⁹. Im vorliegenden Kontext bietet sich jedoch eine andere Vorgehensweise an. Lerngruppen wurden bereits an einer früheren Stelle der vorliegenden Arbeit thematisiert. Im Rahmen der Ausführungen zur Entwicklung von Vertrauensfähigkeit wurde die Schaffung von Lerngruppen vorgeschlagen, um den Wissensaustausch zwischen den Kooperationspartnern zu routinisieren und damit die für die Entwicklung von Vertrauensfähigkeit notwendige generalisierte Reziprozität zu etablieren¹³⁷⁰. Werden gemäß dieser Empfehlung Lerngruppen zur Routinisierung des Wissenstransfers initiiert, so liegt es nahe, die etablierten Lerngruppen parallel für die Ausbildung der Akkulturationsfähigkeit der Kooperationspartner zu nutzen. Als Gegenstand der Communities of Practice bietet sich die gemeinschaftliche Bearbeitung von Problemstellungen an, die im Verlauf der Zusammenarbeit in den bereits durchgeführten virtuellen Unternehmen aufgetreten sind, denn – so argumentiert HILLIG – eine gemeinsame Kultur kann durch Kommunikationsprozesse ausgebildet werden, in deren Zuge gemeinsam Problemlösungsstrategien entwickelt und implementiert werden¹³⁷¹.

Als problematisch erweist sich im Kontext virtueller Unternehmen die von REDFIELD/LINTON/HERSKOVITZ im Hinblick auf eine Akkulturation geforderte *kontinuierliche* Interaktion von Individuen. Lerngruppen, deren Mitglieder in bestimmten zeitlichen Abständen zusammentreffen, können den ständigen Kontakt von Personen nicht vollständig ersetzen. Um dem Erfordernis der Kontinuität so weit wie möglich Rechnung zu tragen, ist es ratsam, die vorgestellten Lerngruppen zumindest *regelmäßig* und in relativ *kurzen Zeitabständen* tagen zu lassen.

Die notwendige *persönliche* Teilnahme an den bezeichneten Communities wirft ebenfalls Probleme auf. Die regelmäßig zu findende räumliche Verteilung der Teilnehmer virtueller Unternehmen und damit auch der Mitglieder des langfristigen Beziehungsnetzwerks steht dem Erfordernis regelmäßiger persönlicher Kontakte entgegen. Insofern ist der Einsatz der

1364 BROWN/DUGUID (1991), S. 47; Anführungszeichen im Original.

1365 BROWN/DUGUID (1991), S. 47.

1366 Vgl. Kapitel 5.4.6.5.5.

1367 Entsprechend dem Importcharakter der Akkulturationsfähigkeit wird im Folgenden auch von der *Einführung* von Akkulturationsfähigkeit in die virtuellen Unternehmen gesprochen.

1368 Vgl. SCHEIN (2004), S. 64.

1369 Vgl. SCHEIN (2004), S. 65.

1370 Vgl. Kapitel 5.4.6.5.5.

1371 Vgl. HILLIG (1997), S. 198.

geschilderten Lerngruppen vorwiegend im Kontext virtueller Unternehmen möglich, die sich in bestimmten geographischen Räumen bewegen, d. h. die *regional beschränkt* sind¹³⁷².

Letztlich fördern Communities of Practice durch die in ihrem Rahmen stattfindenden Interaktionen der Kooperationspartner deren kulturelle Annäherung und in der Folge den für virtuelle Unternehmen essenziellen Wissensaustausch: „The intimate and frequent interactions between the [...] partners enable the development of a common language and a shared mental model, thus assisting the smooth exchange and effective integration of complementary resources, information, and knowledge“¹³⁷³.

Die Zusammenarbeit in Communities of Practice wird ausführlich in einem gesonderten Kapitel erläutert, wobei insbesondere auch auf die Ausbildung der Akkulturationsfähigkeit der Mitglieder virtueller Unternehmen eingegangen wird¹³⁷⁴.

5.5.3 Einfluss der Akkulturationsfähigkeit auf die übrigen organisationalen Beziehungsfähigkeiten

5.5.3.1 Einfluss der Akkulturationsfähigkeit auf die Vertrauensfähigkeit¹³⁷⁵

Gemeinsame Werte können eine Grundlage für die Ausbildung gegenseitigen Vertrauens schaffen¹³⁷⁶, weil sie die *Vertrauenswürdigkeit* des potenziellen Vertrauensempfängers erhöhen¹³⁷⁷. Die Kenntnis der geteilten Werthaltungen nährt die Erwartung eines Vertrauensgebers, dass sich ein Vertrauensempfänger in einer spezifischen Situation in einer bestimmten Weise – nämlich in einer Weise, die den gemeinsamen Werten entspricht – verhalten wird¹³⁷⁸. Eine gemeinsame Kultur von Vertrauensgeber und Vertrauensempfänger wirkt sich also insofern unterstützend auf die Entwicklung gegenseitigen Vertrauens aus, als Kultur die Entwicklung stabiler Verhaltensmuster fördert¹³⁷⁹ und damit begründete Verhaltenserwartungen schafft¹³⁸⁰. Akkulturationsfähigkeit als das Vermögen der Kooperationspartner, eine gemeinsame Kultur zu schaffen, macht folglich das Verhalten der Kooperationspartner *berechenbar*. Die im Rahmen des Vertrauens zu bildenden Verhaltenserwartungen richten sich auf ein

1372 Auch die Entwicklung situationsbasierten Vertrauens stellt die Bedingung der räumlichen Beschränkung. Vgl. Kapitel 5.4.6.3.1.

1373 WU (2008), S. 129.

1374 Vgl. Kapitel 7.

1375 Zur Vertrauensfähigkeit vgl. Kapitel 5.4.

1376 Vgl. CHILD/FAULKNER (1998), S. 49, sowie auch FREILING/FICHTNER (2010), S. 153.

1377 Vgl. VAARA/SARALA/STAHL/BJÖRKMAN (2012), S. 4, sowie ähnlich MAYER/DAVIS/SCHOORMAN (1995), S. 720. Zum Begriff der Vertrauenswürdigkeit vgl. Kapitel 5.4.6.1.

1378 Dazu stellt HOFSTEDE fest, dass „the more accurately we know a person’s mental programming [...], the more sure our prediction will be“ [HOFSTEDE (2001), S. 2]. Zur Kultur als mental programming vgl. Kapitel 5.5.2.1.

1379 Vgl. VOGT (1997), S. 130.

1380 Vgl. VOGT (1997), S. 131. Die vertrauensfördernde Wirkung von Kultur, die auf der Stabilisierung von Verhaltensweisen basiert, tritt sogar im Falle unterschiedlicher Kulturen auf, sofern den betrachteten Individuen die konstanten Verhaltensweisen ihres jeweiligen Gegenübers bekannt sind und sie damit Erwartungen hinsichtlich seiner künftigen Handlungen bilden können. Vgl. VOGT (1997), S. 131. In diesem Fall müssen die den Verhaltensweisen zugrunde liegenden Werte weder geteilt noch den betrachteten Individuen auch nur bekannt sein.

wohlwollendes Verhalten des jeweiligen Vertrauensempfängers, denn gemeinsame Werte „erase the possibility of opportunistic behavior“¹³⁸¹. Akkulturationsfähigkeit nährt in der Konsequenz die Erwartung *benevolent* Verhaltens, welches einen wesentlichen Teil der Vertrauenswürdigkeit einer Person darstellt. Die beschriebenen Aspekte führen zu dem Schluss, dass die an einer Unternehmenskooperation beteiligten Personen durch die Schaffung einer Kooperationskultur die Entwicklung der *Vertrauensfähigkeit*¹³⁸² in der Kooperation fördern können. Die Akkulturationsfähigkeit der Kooperationspartner als deren Vermögen, eine solche Kooperationskultur zu entwickeln, wirkt sich somit positiv auf die Entwicklung der Vertrauensfähigkeit aus.

Die Existenz von Vertrauensfähigkeit in den hier betrachteten virtuellen Unternehmen wird weitgehend auf die in dieser Kooperation geltende generalisierte Reziprozität¹³⁸³ zurückgeführt. Generalisierte Reziprozität nimmt hier die Stellung einer wertekonformen Norm ein. Der Einfluss der Kooperationskultur auf die Entwicklung der Vertrauensfähigkeit der Kooperationspartner zeigt sich insbesondere in dieser Norm. DAS/TENG schreiben bereits der bloßen Existenz einer gemeinsamen Kultur eine reziprozitätsfördernde Wirkung zu, wenn sie feststellen, dass die Makrokultur „facilitates generalized reciprocity [...]“. Since member firms share a common understanding of constellation objectives, they will be more confident that their contributions will be reciprocated in a way that advances the collective interests of the firms“¹³⁸⁴. Allerdings kann die generalisierte Reziprozität verstärkt unterstützt werden, wenn sich diese Form der Reziprozität explizit, nämlich als *Norm*, in der gemeinsamen Kultur etabliert. An früherer Stelle wurde bereits ausführlich erläutert, wie sich im Zuge einer Routinisierung von Handlungen eine mit diesen Handlungen korrespondierende Norm entwickeln kann¹³⁸⁵.

Im vorliegenden Kontext virtueller Unternehmen kann also eine gemeinsame Kultur der Kooperationspartner, welche die Norm der generalisierten Reziprozität umfasst, die Entwicklung von Vertrauensfähigkeit begünstigen, indem sie die Erwartung der Netzwerkmitglieder nährt, für einen von ihnen durchgeführten Wissenstransfer in einem virtuellen Unternehmen mit einem ebensolchen Transfer entlohnt zu werden.

5.5.3.2 Einfluss der Akkulturationsfähigkeit auf die Selbstorganisationsfähigkeit¹³⁸⁶

Die Akkulturationsfähigkeit der hier betrachteten Kooperationspartner unterstützt deren Vermögen zu lernen. Selbstorganisation stellt einen Lernprozess dar¹³⁸⁷. Insofern versetzt die Akkulturationsfähigkeit die Kooperationspartner in die Lage, die im Rahmen der Selbstorganisation erforderlichen Aktivitäten durchzuführen und die *Selbstorganisationsfähigkeit* zu erwerben.

1381 OUCHI (1980), S. 138.

1382 Zur Vertrauensfähigkeit vgl. Kapitel 5.4.

1383 Vgl. Kapitel 5.4.4.

1384 DAS/TENG (2002), S. 450.

1385 Vgl. Kapitel 5.4.6.5.3.

1386 Zur Selbstorganisationsfähigkeit vgl. Kapitel 5.6.

1387 Vgl. Kapitel 5.6.4.

Verantwortlich für die positive Wirkung der Akkulturationsfähigkeit auf die Selbstorganisationsfähigkeit ist insbesondere der Einfluss einer gemeinsamen Kultur auf die *Kommunikation* der Kooperationspartner¹³⁸⁸. Gemeinsame Werte und Normen fördern die Fähigkeit der Selbstorganisation, indem sie die Kommunikation der Kooperationspartner im Rahmen eines Entscheidungsfindungsprozesses erleichtern¹³⁸⁹.

Der Kultur kommt weiterhin eine *Koordinationsfunktion* zu¹³⁹⁰, welche die im Rahmen der Selbstorganisation nötige Abstimmung der Kooperationspartner unterstützt¹³⁹¹. “[W]hen the task is coordinative, involving elaborate interaction among group members, diversity of values will tend to be negatively related to group effectiveness. In such a task situation, fluid and reliable coordination is required; debates or tensions over why or how the group is approaching the task – which will tend to occur when values vary – will be counter-productive”¹³⁹². Dieser Einschätzung von HAMBRICK/DAVISON/SNELL/SNOW folgend, führt KIESER aus, dass nur Personen, die über gemeinsame Regeln verfügen, in der Lage wären, ihre Handlungen aufeinander abzustimmen¹³⁹³. Kultur homogenisiert das Verhalten¹³⁹⁴ der Kulturangehörigen durch die Vorgabe von Verhaltensrichtungen¹³⁹⁵ und übt insofern eine koordinierende Funktion aus. Dementsprechend stellen auch JONES/HESTERLY/BORGATTI fest, dass „macroculture coordinates interdependent activities among independent entities so that complex tasks may be completed”¹³⁹⁶. Die Akkulturationsfähigkeit der hier betrachteten Kooperationspartner unterstützt somit auch deren Koordinationsfähigkeit im Rahmen der Selbstorganisation.

Schließlich dienen Werte und Normen als Orientierungshilfe bei der *Entscheidungsfindung*, welche Gegenstand der Selbstorganisation ist. Selbstorganisierenden Gruppen wird die Eigenschaft der Selbstreferenz zugeschrieben¹³⁹⁷. Diese Reflexion¹³⁹⁸ von Handlungen umfasst die Bewertung der Verhaltensweisen des jeweiligen Individuums und erfordert somit die Existenz von Werten¹³⁹⁹. Auf der Basis dieser Werte werden die „richtigen“ Handlungen, d. h. die Handlungen, die eine Konformität zu den Werten des betreffenden Individuums aufweisen, selektiert.

1388 Vgl. Kapitel 5.5.2.2.1.

1389 Vgl. STÜDLIN (1997), S. 362. Vgl. dazu weiterhin auch BENKHOFF/HOTH (2011), S. 133, welche in der Umkehrung feststellen, dass *unterschiedliche* Werte und Normen zu Störungen der Kommunikation in virtuellen Unternehmen führen.

1390 Vgl. VOGT (1997), S. 119.

1391 Den positiven Einfluss ähnlicher oder kompatibler Einstellungen auf die Koordination innerhalb einer Gruppe unterstreichen auch SUMMERS/HUMPHREY/FERRIS (2012), S. 319.

1392 HAMBRICK/DAVISON/SNELL/SNOW (1998), S. 197.

1393 Vgl. KIESER (1994), S. 221.

1394 Vgl. VOGT (1997), S. 118.

1395 Vgl. VOGT (1997), S. 130.

1396 JONES/HESTERLY/BORGATTI (1997), S. 929.

1397 Vgl. PROBST (1987), S. 79-81, sowie auch WOLF (1999), S. 251. Zu einer Erläuterung des Begriffs *Selbstreferenz* vgl. Kapitel 5.6.4.

1398 Selbstreferenz und Reflexion werden hier in derselben Bedeutung benutzt, weil für die Belange der vorliegenden Arbeit keine inhaltliche Unterscheidung erforderlich ist. Zu einer differenzierten Betrachtung dieser Begriffe vgl. KASPER (1991), S. 9-16.

1399 Vgl. GESSLER (2010), S. 275.

5.6 Selbstorganisationsfähigkeit

5.6.1 Einführung in die Thematik der Selbstorganisationsfähigkeit

Nachdem mit der Vertrauensfähigkeit und der Akkulturationsfähigkeit organisationale Beziehungsfähigkeiten thematisiert wurden, die der *Vorbereitung* der in virtuellen Unternehmen angestrebten Nutzung gebündelter Kompetenzen dienen, wird im vorliegenden Kapitel mit der Selbstorganisationsfähigkeit eine Fähigkeit aufgegriffen, die hinsichtlich des *Vollzugs* der Nutzung gebündelter Kompetenzen unabdingbar ist.

Der Terminus „Organisation“ wird in der wissenschaftlichen Literatur mit verschiedenen Inhalten gefüllt. In der *instrumentellen* Begriffsauffassung wird Organisation als Instrument zur Steuerung des Leistungsprozesses in einem Unternehmen gesehen¹⁴⁰⁰. In seiner *institutionellen* Deutung beschreibt der Begriff der Organisation ein zielgerichtetes soziales System¹⁴⁰¹.

Wie eingangs mit dem Hinweis auf die zu *vollziehende* Kompetenzbündelung bereits angedeutet, zielt die Selbstorganisationsfähigkeit nicht auf den institutionellen Organisationsbegriff. Vielmehr ist das Konstrukt der Selbstorganisation dem instrumentellen Organisationsbegriff zuzuordnen. Selbstorganisation umfasst die *Tätigkeit* des Organisierens, die zur Steuerung des Leistungsprozesses – im vorliegenden Fall: zur Steuerung des Kompetenzbündelungsprozesses – notwendig ist.

5.6.2 Gegenstand der Selbstorganisationsfähigkeit

Das Erfordernis des Organisierens tritt in Unternehmen auf, wenn eine Aufgabe arbeitsteilig und zielgerichtet erfüllt werden soll¹⁴⁰². Im Rahmen der *Arbeitsteilung* wird eine Aufgabenteilung in Teilaufgaben zerlegt. Mit der Segmentierung werden Spezialisierungsart und Spezialisierungsintensität festgelegt¹⁴⁰³. Aus der arbeitsteiligen Struktur ergibt sich die Notwendigkeit der Koordination¹⁴⁰⁴. Der Gegenstand der *Koordination* besteht darin, die durch die Arbeitsteilung entstandenen Teilaufgaben den einzelnen Mitarbeitern zuzuordnen, d. h. die Art der Tätigkeiten sowie den Zeitpunkt ihrer Ausführung zu bestimmen¹⁴⁰⁵. Da die Aufgaben in der Weise zu verteilen sind, dass aus ihrer Ausführung eine Gesamtleistung entsteht, hat die Koordination einen *integrativen* Charakter¹⁴⁰⁶. Segmentierung und Integration sind derart vorzunehmen, dass die Realisierung der Zielsetzungen des Unternehmens gewährleistet wird¹⁴⁰⁷. Arbeitsteilung und Koordination stellen „organisatorische Grundprinzip[ien]“¹⁴⁰⁸ dar. Abb. 34 verdeutlicht den Gegenstand der Organisation.

1400 Vgl. SCHREYÖGG (2008), S. 5.

1401 Vgl. BÜHNER (2004), S. 4.

1402 Vgl. BÜHNER (2004), S. 5.

1403 Vgl. SPECHT/KAHMANN (2000), S. 58.

1404 Vgl. STAEHLE (1999), S. 555.

1405 Vgl. KIESER/WALGENBACH (2010), S. 93-94.

1406 Vgl. ähnlich STAEHLE (1999), S. 556.

1407 Vgl. STAEHLE (1999), S. 555. Auf den zielorientierten Charakter der Organisation verweist auch NOLTE (1998), S. 34.

1408 KIESER/WALGENBACH (2010), S. 94.



Abb. 34: Gegenstand der Organisation¹⁴⁰⁹

Die Aufgabe der Organisation wird nicht zwangsläufig von den Personen wahrgenommen, die von der jeweiligen Problemstellung unmittelbar tangiert werden. Vielmehr werden Organisationsprobleme in der Regel zusammengefasst und auf einer den betroffenen Mitarbeitern übergeordneten Verantwortungsebene gelöst. Dazu werden umfassende Problemstellungen auf einer höheren Ebene in Teilprobleme gegliedert, die zur Bearbeitung an die Mitarbeiter der nachgeordneten Ebene delegiert werden¹⁴¹⁰. Diese auf einer Personenhierarchie beruhende Form der Organisation¹⁴¹¹ wird als *Fremdorganisation* bezeichnet¹⁴¹².

Im Gegensatz zur Fremdorganisation, bei der die von einem Organisationsproblem berührten Mitarbeiter nicht in das Lösungsverfahren einbezogen werden, erbringen die Betroffenen im Fall der *Selbstorganisation* die Organisationsleistung selbst¹⁴¹³. Ein Problem, das sich auf Mitarbeiter verschiedener Organisationseinheiten erstreckt, wird durch den Vorgesetzten dieser Mitarbeiter zur Entscheidung an die Gruppe der betroffenen Mitarbeiter delegiert¹⁴¹⁴. Die gegebene Problemstellung wird von der Gruppe gemeinsam mit Hilfe von Verhandlungen gelöst.

Die *Selbstorganisationsfähigkeit* kann unter den zuvor genannten Aspekten wie folgt definiert werden:

Selbstorganisationsfähigkeit umfasst das Vermögen der Mitarbeiter eines Unternehmens, unter Berücksichtigung der Zielsetzungen des Unternehmens eine Aufgabenstellung in Teilaufgaben zu segmentieren und die Ausführung dieser Teilaufgaben zu koordinieren. Die Organisation erfolgt mit Hilfe von Verhandlungen innerhalb der Gruppe der betroffenen Mitarbeiter ohne die Einflussnahme einer übergeordneten Instanz.

1409 Quelle: eigene Darstellung.

1410 Vgl. KIESER/WALGENBACH (2010), S. 95.

1411 Vgl. KIESER/WALGENBACH (2010), S. 201.

1412 Vgl. STAEHLE (1999), S. 558.

1413 Vgl. zur Selbstabstimmung als Teil der Selbstorganisation SCHULTE-ZURHAUSEN (2010), S. 235.

1414 Vgl. JOST (2009), S. 350.

5.6.3 Selbstorganisationsfähigkeit in virtuellen Unternehmen – Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen

Im Hinblick auf die hier betrachteten virtuellen Unternehmen kommt *einer* Gruppe von Entscheidungsproblemen eine zentrale Bedeutung zu. Dabei handelt es sich um die Problematik der Aufgabenverteilung im Rahmen einer Auftragsbearbeitung. Virtuelle Unternehmen bündeln die Kompetenzen ihrer Mitglieder, um einen konkreten Kundenauftrag zu bearbeiten. Die Nutzung gebündelter Kompetenzen für die gemeinsame Auftragsbearbeitung erfordert zunächst die Segmentierung der Gesamtaufgabe, die durch den Kundenauftrag vorgegeben wird, in Teilaufgaben. Anschließend erfolgt die Koordination der zuvor festgelegten Teilaufgaben, d. h. die Zuordnung der Aufgabensegmente zu den für die Ausführung bestimmten Kooperationspartnern. Als Organisationskriterium oberster Priorität gilt die Zielsetzung virtueller Unternehmen, Kundenaufträge gemäß den Kundenpräferenzen, d. h. *kundennah*, zu erfüllen¹⁴¹⁵. Da die Einhaltung des Kriteriums der Kundennähe auf der Möglichkeit virtueller Unternehmen beruht, auf verschiedene Kompetenzen zuzugreifen und diese bedarfsgerecht zu kombinieren, stellen die Segmentierung der Gesamtaufgabe sowie die Koordination der zu bearbeitenden Teilaufgaben nach *Maßgabe der Kompetenzen* der Kooperationspartner die Konkretisierung des genannten Organisationskriteriums dar¹⁴¹⁶.

Als *Betroffene* im Sinne der in Kapitel 5.6.2 dargelegten Definition der Selbstorganisation gelten im vorliegenden Kontext jene Mitglieder des langfristigen Beziehungsnetzwerks, die ein virtuelles Unternehmen zwecks Bearbeitung eines konkreten Kundenauftrags gründen.

Die Fähigkeit der Mitglieder virtueller Unternehmen, sich selbst zu organisieren, stellt ein konstituierendes Merkmal dieser Kooperationsform dar¹⁴¹⁷. Die Selbstorganisationsfähigkeit dient insbesondere dazu, die Realisierung der *strategischen Flexibilität* und damit die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu unterstützen¹⁴¹⁸. Im Gegensatz zu Vertrauensfähigkeit und Akkulturationsfähigkeit, welche das zwecks Kompetenzbündelung nötige Lernen der Kooperationspartner sicherstellen und damit das Ausmaß der Nutzung des *Handlungsspielraums* virtueller Unternehmen determinieren, bestimmt die Selbstorganisationsfähigkeit über die *Handlungsgeschwindigkeit* der Kooperationspartner bei der Nutzung ihrer Kompetenzen. Sofern die Kooperationsmitglieder ihre Selbstorganisationsfähigkeit genügend ausgebildet haben, ermöglicht ihnen diese Fähigkeit eine – im Vergleich zur Konkurrenz – *schnelle* Nutzung der Kompetenzen.

1415 Vgl. Kapitel 2.2.

1416 Vgl. zur Segmentierung SPECHT/KAHMANN (2000), S. 63, sowie zur Distribution STEVEN (1999), S. 254. Die Verteilung der Teilaufgaben auf die einzelnen Kooperationspartner erfolgt präzise nicht nur entsprechend den vorhandenen *Kompetenzen*, sondern hat auch die *Kapazitäten* der an der Kooperation beteiligten Unternehmen zu berücksichtigen. Vgl. SCHUH/EISEN/DIERKES (2000), S. 70. Die Frage der Kapazitäten ist jedoch nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit, da sie keinen unmittelbaren Bezug zu den hier behandelten organisationalen Beziehungsfähigkeiten aufweist.

1417 Vgl. Kapitel 2.2. HILB spricht in diesem Zusammenhang auch von der Fähigkeit des „Selbst-Managements von Humanressourcen in virtuellen Organisationen“ [HILB (1997), S. 84].

1418 Ähnlich stellt KÖSZEGI (2001), S. 27, fest, dass durch die Selbstorganisation die Flexibilität virtueller Unternehmen gesichert werde.

Die Selbstorganisationsfähigkeit der Mitglieder virtueller Unternehmen wird unter Berücksichtigung der vorangegangenen Ausführungen wie folgt definiert:

Selbstorganisationsfähigkeit in virtuellen Unternehmen bezeichnet das Vermögen der Kooperationsmitglieder, nach Maßgabe der Kompetenzen der Kooperationspartner einen zu bearbeitenden Kundenauftrag in Teilaufgaben zu segmentieren und diese Teilaufgaben den Mitgliedern des virtuellen Unternehmens derart zuzuordnen, dass der Kundenauftrag mit Hilfe der durch das wechselseitige Lernen geschaffenen gemeinsamen Kompetenzen erfüllt werden kann.

Die Selbstorganisationsfähigkeit der Mitglieder virtueller Unternehmen trägt im zuvor dargelegten Verständnis dazu bei, die strategische Flexibilität virtueller Unternehmen zu realisieren. Während Vertrauensfähigkeit und Akkulturationsfähigkeit das zum Zwecke der Kompetenzbündelung erforderliche wechselseitige Lernen der Kooperationspartner fördern und demzufolge die Kompetenznutzung *vorbereiten*, richtet sich die Selbstorganisationsfähigkeit *direkt* auf den Prozess der Kompetenznutzung. Die Fähigkeit, einen Kundenauftrag zu unterteilen und die Ausführung der entstandenen Teilaufgaben dergestalt zu koordinieren, dass der Kundenauftrag gemäß den Anforderungen des Kunden erfüllt wird, stellt die finale organisationale Beziehungsfähigkeit dar, die die Mitglieder virtueller Unternehmen benötigen, um die oberste Zielsetzung dieser Kooperationsform – die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile – zu realisieren.

5.6.4 Selbstorganisation als Lernprozess

Die positive Wirkung der Vertrauensfähigkeit und der Akkulturationsfähigkeit auf das wechselseitige Lernen der Mitglieder virtueller Unternehmen wurde bereits ausführlich erläutert¹⁴¹⁹. Bei dem Vermögen der beiden Fähigkeiten, Lernprozesse in virtuellen Unternehmen zu fördern, handelt es sich jeweils um eine Eigenschaft der Vertrauensfähigkeit und der Akkulturationsfähigkeit, die einen maßgeblichen Einfluss auf die Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen¹⁴²⁰ ausübt. Dagegen steht die Beziehung der Selbstorganisationsfähigkeit zum Lernen in virtuellen Unternehmen nicht im Vordergrund der Betrachtungen dieser Arbeit, weil sich die Selbstorganisationsfähigkeit, anders als Vertrauensfähigkeit und Akkulturationsfähigkeit, *nicht* auf einer der Kompetenznutzung *vorgeordneten* Ebene bewegt, sondern *unmittelbar* auf den Nutzungsprozess gerichtet ist. Allerdings weist auch die Selbstorganisation eine Verbindung zum Lernen auf, die im Folgenden – insbesondere wegen ihrer Relevanz für die strategische Bewertung der Selbstorganisationsfähigkeit¹⁴²¹ – erläutert wird.

1419 Vgl. Kapitel 5.4.5 zur Vertrauensfähigkeit und Kapitel 5.5.2.2 zur Akkulturationsfähigkeit.

1420 Vgl. Kapitel 2.4.2.

1421 Zur strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten vgl. Kapitel 6.

In der wissenschaftlichen Diskussion finden sich konträre Aussagen hinsichtlich der Beziehung der Selbstorganisation zum Lernen. PROBST argumentiert, dass die Interaktion von Redundanz¹⁴²² und Selbstreferenz¹⁴²³, zweier charakteristischer Eigenschaften selbstorganisierender Gruppen¹⁴²⁴, eine Quelle für Lernprozesse und Innovationen darstelle¹⁴²⁵ und führt weiter aus, dass Lernen nur in einem selbstorganisierenden System möglich sei¹⁴²⁶. Demnach sieht PROBST die *Selbstorganisation als Voraussetzung des Lernens* an. GESSLER vertritt hingegen die Ansicht, dass eine Organisation, welche das Prinzip der Selbstorganisation implementieren wolle, zunächst Lernprozesse durchführen müsse, um die für die Selbstorganisation nötigen Kontextbedingungen, insbesondere die Regel der Rekursivität¹⁴²⁷, zu implementieren¹⁴²⁸. Damit nimmt GESSLER eine der Auffassung PROBSTS entgegengerichtete Position ein. GESSLER betrachtet *Lernen als Voraussetzung der Selbstorganisation*¹⁴²⁹.

Einen ersten Hinweis auf das Verhältnis zwischen Selbstorganisation und Lernen liefert die von PROBST festgestellte *Selbstreferenz* selbstorganisierender Gruppen. Selbstreferenz stellt eine Eigenschaft von Systemen dar, die keine linearen Kausalitäten aufweisen. Systeme, die nach dem Prinzip linearer Kausalitäten arbeiten, beinhalten einfache Ursache-Wirkungs-Ketten¹⁴³⁰, d. h. sie transformieren einen bestimmten Input nach den Regeln einer festgelegten Prozedur in den gewünschten Output¹⁴³¹. Das Verhalten derartiger Systeme ist somit prognostizierbar. Dagegen sind Systeme, denen keine linearen Kausalitäten zugrunde liegen, durch die Rekursivität ihrer Elemente charakterisiert¹⁴³². Das bedeutet, dass jedes Verhalten des Systems eine Rückwirkung auf das System ausübt und als Ausgangspunkt weiteren Verhaltens dient¹⁴³³. Bezogen auf menschliches Verhalten kann eine solche Reflexion beispielsweise Fragen nach dem Sinn der aktuellen Handlung und der Notwendigkeit weiterer Handlungen aufwerfen¹⁴³⁴. In Abhängigkeit von dem Resultat dieser Reflexion – im angeführten Beispiel: der Beantwortung der Fragen nach Sinn und Notwendigkeit von Handlungen – gestalten Systeme ohne lineare Kausalitäten ihre nächste Handlung und damit letztlich auch den Output ihrer Operation. Die Reflexion von Handlungen und die Ausrichtung des künftigen Verhaltens in vergleichbaren Situationen an dem Resultat dieser Reflexion ist aber gerade der Ge-

1422 Zur Redundanz selbstorganisierender Systeme vgl. im Einzelnen PROBST (1987), S. 81-83.

1423 Zur Selbstreferenz selbstorganisierender Systeme vgl. im Einzelnen PROBST (1987), S. 79-81.

1424 Vgl. PROBST (1987), S. 62.

1425 Vgl. PROBST (1987), S. 81.

1426 Vgl. PROBST (1987), S. 84.

1427 Damit verweist GESSLER auf die von PROBST angeführte Selbstreferenz selbstorganisierender Gruppen.

1428 Vgl. GESSLER (2010), S. 274.

1429 Zu den Gebieten der Selbstorganisation zählt GESSLER insbesondere auch das selbstorganisierte Lernen. Vgl. GESSLER (2010), S. 274.

1430 Vgl. GESSLER (2010), S. 274.

1431 Zum Begriff der linearen Kausalität vgl. auch Kapitel 4.4.2.3.1.2.

1432 Vgl. GESSLER (2010), S. 275. Vgl. dazu auch die Ausführungen zur zirkulären Kausalität in Kapitel 4.4.2.3.1.2.

1433 Vgl. PROBST (1987), S. 79.

1434 Vgl. GESSLER (2010), S. 275.

genstand des Lernens im Sinne kognitiver Lerntheorien¹⁴³⁵. Dieser Zusammenhang nährt die Annahme, dass Selbstorganisation Lernprozesse *beinhaltet*.

Die vermutete Beziehung zwischen Selbstorganisation und Lernen kann detailliert mit Hilfe der Ausführungen von JUNG rekonstruiert werden¹⁴³⁶. JUNG zerlegt den Prozess der Selbstorganisation in zwei Phasen: die Suche nach einer Problemlösung und die Implementierung der ausgewählten Lösung¹⁴³⁷.

- Im Rahmen der *Suchphase* halten die Mitglieder der selbstorganisierenden Gruppe Ausschau nach möglichen Lösungen für das ihnen übertragene Entscheidungsproblem. Dabei richtet sich ihre Suche auf Lösungsalternativen, die eine inhaltliche Nähe zu ihren bislang angewandten Methoden aufweisen.
- Die *Implementierungsphase* ist laut JUNG häufig nicht von der Suchphase zu trennen. Der Grund für die Verbundenheit dieser beiden Phasen liegt in dem Suchverhalten der Gruppenmitglieder. Die Suche nach einer für ein Entscheidungsproblem passenden Lösung gestaltet sich vielfach als Trial-and-error-Verfahren. Das Suchverhalten nimmt in diesem Fall die Gestalt des praktischen „Ausprobierens“ von Lösungsalternativen an¹⁴³⁸. Wird ein erprobter Lösungsweg von der Gruppe akzeptiert, so wurde seine Implementierung im Rahmen der Erprobung also bereits vollzogen.

Bei den Ausführungen JUNGs fällt wiederum – wie bei der vorangegangenen Analyse der Selbstreferenz selbstorganisierender Systeme – die Affinität des Verhaltens selbstorganisierender Gruppen zu dem im Rahmen kognitiver Lerntheorien postulierten Lernen auf. Gemäß den kognitiven Lerntheorien ändern Individuen ihr Verhalten aufgrund der reflektierten Auswirkungen ihres Handelns in einer bestimmten, sich wiederholenden Situation. Sie lernen also aus ihren Erfahrungen mit bestimmten Handlungsweisen. Im Rahmen der Selbstorganisation erlangen Individuen derartige Erfahrungen durch das simple Ausprobieren einer Lösungsalternative, d. h. durch die Vornahme bestimmter Handlungen und die Wahrnehmung der Auswirkungen dieser Handlungen. Die anschließende Reflexion der Beobachtungen, regt im Bedarfsfall – sofern das Handlungsergebnis nicht den Erwartungen der Gruppe entspricht – die Erprobung alternativer Handlungen, also die Veränderung des ursprünglichen Verhaltens, an¹⁴³⁹. Damit weist ein Prozess der Selbstorganisation präzise die Elemente eines Lernprozesses im Sinne der kognitiven Lerntheorien auf. Auch die von JUNG konstatierte *thematische Nähe* der zu erprobenden Lösungsalternativen zu bisherigen Lösungswegen¹⁴⁴⁰ zeigt Paralle-

1435 Vgl. Kapitel 3.3. HAISS (2000), S. 273, spricht in diesem Zusammenhang von der *Selbst-Reproduktion* als Eigenschaft *lernender* Systeme.

1436 Vgl. JUNG (1985), S. 64-65.

1437 Die Lösungssuche kann unter Berücksichtigung der Auffassung von Organisation (vgl. Kapitel 5.6.2) mit Überlegungen zur Art und Weise der Segmentierung der betrachteten Aufgabenstellung und der Koordination der Segmente gleichgesetzt werden. Folgerichtig bildet die Implementierung die tatsächliche Anwendung einer der zuvor in Betracht gezogenen Lösungsmöglichkeiten ab.

1438 Vgl. ähnlich auch BINGHAM/DAVIS (2012), S. 612.

1439 Dabei ist es möglich, dass nicht alle, sondern nur einige Individuen in der selbstorganisierenden Gruppe diese Handlungen vornehmen und die übrigen Individuen ihnen zuschauen. Unter diesem Aspekt lernen erstere auf einer individuellen Ebene, während letztere das „Lernen am Modell“ als Ausdruck des kollektiven Lernens vollziehen. Vgl. Kapitel 3.3.

1440 Vgl. ähnlich auch KASPER (1991), S. 41.

len zum Lernen gemäß den kognitiven Lerntheorien. Letztere stellen ebenfalls fest, dass neues Wissen unter Rückgriff auf das bereits vorhandene Wissen von Individuen gebildet wird¹⁴⁴¹.

Insgesamt kann somit festgestellt werden, dass es sich bei der Selbstorganisation einer Gruppe um einen Lernprozess handelt¹⁴⁴². In den hier betrachteten virtuellen Unternehmen beinhaltet dieser Lernprozess die Lösung der Aufgabe „gemeinsame Ausführung eines Kundenauftrags mit Hilfe gebündelter Kompetenzen“. Indem die zur Bearbeitung der Aufgabenstellung erforderliche Segmentierung und Aufgabenverteilung wiederholt im Rahmen diverser Kundenaufträge durchgeführt werden, lernen die Kooperationspartner, sich selbst zu organisieren, d. h. sie erwerben die Selbstorganisationsfähigkeit¹⁴⁴³.

5.6.5 Entwicklung der Selbstorganisationsfähigkeit

Fähigkeiten werden im Zuge der wiederholten Ausführung der mit ihnen korrespondierenden Tätigkeit erworben¹⁴⁴⁴. Daraus kann gefolgert werden, dass sich die Selbstorganisationsfähigkeit im Zuge der Ausführung der Tätigkeit „Selbstorganisation“ entwickelt. Der Charakter der Selbstorganisation gibt Aufschluss über die Voraussetzungen, die mit dem Erwerb der Selbstorganisation verbunden sind. Wenn Selbstorganisation einen Lernprozess darstellt¹⁴⁴⁵, dann ist die Selbstorganisationsfähigkeit identisch mit der *Absorptionsfähigkeit*¹⁴⁴⁶ von Individuen¹⁴⁴⁷. Wie bereits ausführlich dargelegt, wird das Ausmaß der Absorptionsfähigkeit eines Individuums durch dessen Wissensbestand determiniert. Unter diesem Aspekt ist es notwendig, den hier betrachteten Kooperationspartnern Gelegenheit zur Akkumulation einschlägigen Wissens und zur fortlaufenden Ergänzung ihres Wissensbestands zu bieten.

Die Selbstorganisationsfähigkeit könnte grundsätzlich im Zuge der Zusammenarbeit in den diversen virtuellen Unternehmen ausgebildet werden, da es sich bei der Selbstorganisation ohnehin um einen Lernprozess handelt. Allerdings erfordern die Entwicklung der Vertrauensfähigkeit und die Bildung der Akkulturationsfähigkeit die Einführung eines spezifischen Konstrukts, das ebenfalls für die Ausbildung der Selbstorganisationsfähigkeit genutzt werden kann. Dabei handelt es sich um Lerngruppen, die auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks etabliert und in Form von *Communities of Practice* durchgeführt werden.

Die Nutzung derartiger Wissensgemeinschaften für die Ausbildung der Selbstorganisationsfähigkeit bietet sich nicht nur deshalb an, weil *Communities of Practice* ohnehin zwecks Entwicklung der Vertrauensfähigkeit und der Akkulturationsfähigkeit erforderlich sind, sondern insbesondere auch deshalb, weil es sich bei *Communities of Practice* definitionsgemäß um

1441 Vgl. Kapitel 3.3.

1442 Vgl. dazu auch die Ausführungen von KASPER (1991), S. 38, der den Prozess des Organisierens als Sinngebungsprozess modelliert. Unter Berücksichtigung der in Kapitel 3.3 hergeleiteten Identität von Sinngebung und Lernen führt KASPERS Beitrag ebenfalls zu der Feststellung, dass Organisation – im vorliegenden Kontext: *Selbstorganisation* – einen Lernprozess darstellt.

1443 Zum Erwerb der Selbstorganisationsfähigkeit vgl. Kapitel 5.6.

1444 Vgl. Kapitel 4.2.1.

1445 Vgl. Kapitel 5.6.4.

1446 Vgl. Kapitel 4.6.3.1.

1447 Die Entwicklung der Akkulturationsfähigkeit weist eine ähnliche Struktur auf wie die Ausbildung der Selbstorganisationsfähigkeit. Vgl. dazu Kapitel 5.5.2.7.

selbstorganisierte Gruppen handelt¹⁴⁴⁸. Die Fähigkeit der Selbstorganisation, die im vorliegenden Kontext zur Nutzung der Kompetenzen der Kooperationspartner in den virtuellen Unternehmen benötigt wird¹⁴⁴⁹, kann somit durch die Etablierung der geschilderten Communities of Practice bereits auf einer den virtuellen Unternehmen vorgelagerten Stufe erworben und – ebenso wie die Vertrauensfähigkeit¹⁴⁵⁰ und die Akkulturationsfähigkeit¹⁴⁵¹ – in die einzelnen virtuellen Unternehmen *importiert* werden¹⁴⁵². Da das langfristige Beziehungsnetzwerk in der Regel einen zeitlichen Vorlauf zu der Gründung des ersten virtuellen Unternehmens aufweist, dürfte damit bei der Zusammenarbeit in dem ersten virtuellen Unternehmen schon ein gewisses Ausmaß an Selbstorganisationsfähigkeit bei den kooperierenden Personen vorliegen, das die Arbeit in dem virtuellen Unternehmen effektiv unterstützt.

Selbstorganisation, wie sie auch in den beschriebenen Communities of Practice betrieben wird, benötigt allerdings ein hohes Maß an *Fremdorganisation*¹⁴⁵³. Diese Fremdorganisation ist formeller Natur und bezieht sich auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen von selbstorganisierten Gruppen¹⁴⁵⁴, im vorliegenden Fall also auf die Gestaltung der Communities of Practice. Eine ausführliche Darstellung von Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen, insbesondere auch im Hinblick auf deren Gestaltung zur Ausbildung der Selbstorganisationsfähigkeit, findet sich in Kapitel 7.

5.6.6 Einfluss auf die übrigen organisationalen Beziehungsfähigkeiten

5.6.6.1 Einfluss der Selbstorganisationsfähigkeit auf die Vertrauensfähigkeit

Im Zuge der Selbstorganisation einer Gruppe können verschiedene Faktoren auftreten, die bereits an früherer Stelle als *vertrauensbildende Aspekte* erkannt wurden. So bedingen die Prozesse der gemeinsamen Lösungsfindung eine enge Zusammenarbeit der Kooperationspartner und schaffen damit zahlreiche Gelegenheiten, um wechselseitig positive Erfahrungen zu sammeln¹⁴⁵⁵. Derartige Erfahrungen beziehen sich auf die *Zuverlässigkeit* der Kooperationspartner. Führen die Kooperationspartner die ihnen übertragenen Aufgaben in der von ihnen zugesagten Zeit sachlich korrekt aus, so erweisen sie sich gegenüber den anderen Gruppenmitgliedern als zuverlässig¹⁴⁵⁶. Die Erfüllung des Merkmals Zuverlässigkeit durch eine Person hängt von zwei Aspekten ab. Zum einen muss die betrachtete Person die *Bereitschaft* aufweisen, die

1448 Vgl. Kapitel 7.1.

1449 Vgl. Kapitel 5.6.1.

1450 Vgl. Kapitel 5.4.6.5.5.

1451 Vgl. Kapitel 5.5.2.7.

1452 Dem Importcharakter der Selbstorganisationsfähigkeit entsprechend, wird im Folgenden auch von der *Einführung* der Selbstorganisationsfähigkeit in die virtuellen Unternehmen gesprochen.

1453 Vgl. KIESER (1994), S. 218.

1454 Vgl. STRAUSS (1996), S. 72.

1455 Vgl. dazu die Erörterungen zum knowledge-based trust in Kapitel 5.4.6.1.

1456 Zuverlässigkeit ist kein absoluter Begriff, sondern unterliegt der Interpretationsweise jener Personen, die die Zuverlässigkeit eines Individuums zu beurteilen haben. So ist es beispielsweise möglich, dass Person A das Ergebnis einer bearbeiteten Aufgabe aufgrund geringer Abweichungen von den vorgegebenen Werten als inkorrekt bewertet, wogegen Person B eine höhere Toleranzgrenze aufweist und demzufolge das Resultat als korrekt ansieht.

ihr zugewiesene Aufgabe auszuführen. Zum anderen benötigt diese Person aber auch die zur Lösung der Aufgabe erforderlichen fachlichen *Fähigkeiten*. Diese beiden Faktoren wurden an früherer Stelle als *Benevolenz* und *Kompetenz* eines potenziellen Vertrauensempfängers beschrieben und als Determinanten seiner Vertrauenswürdigkeit charakterisiert¹⁴⁵⁷. Sofern sich die Zuverlässigkeit der betrachteten Person zudem als *kontinuierlich* erweist, wird die betreffende Person als *berechenbar* und damit insgesamt als *vertrauenswürdig* eingestuft.

Die im Zuge der Selbstorganisation ablaufenden Kommunikationsprozesse können weiterhin die Grundlage für eine Vertrauensschaffung aufgrund der *Identifikation* von Individuen mit den anderen Gruppenmitgliedern bilden¹⁴⁵⁸. Die Zusammenarbeit bietet grundsätzlich die Möglichkeit, Gemeinsamkeiten, etwa in der Art der Wahrnehmung bestimmter Sachverhalte¹⁴⁵⁹, festzustellen und auf dieser Grundlage identifikationsbasiertes Vertrauen zu entwickeln. So stellen auch CHILD/FAULKNER fest, dass die Entstehung identifikationsbasierten Vertrauens „is facilitated by the ability to communicate“¹⁴⁶⁰. Allerdings wurde an früherer Stelle bereits darauf hingewiesen, dass die Entwicklung identifikationsbasierten Vertrauens an die *Präsenz* der betreffenden Personen gebunden ist. Insofern bieten virtuelle Unternehmen mit ihren räumlich verteilten Mitgliedern keinen idealen Ansatzpunkt für die Förderung dieser Vertrauensart durch die selbstorganisierenden Aktivitäten der Mitglieder.

5.6.6.2 Einfluss der Selbstorganisationsfähigkeit auf die Akkulturationsfähigkeit

Selbstorganisation kann die Ausbildung einer Kooperationskultur fördern. HILLIG erläutert, dass im Rahmen der Selbstorganisation neue Verhaltensregeln zu entwickeln seien¹⁴⁶¹, durch die eine *gemeinsame Identität* der Gruppenmitglieder entstehen könne¹⁴⁶². Die Identifikation einer Person mit anderen Personen erfordert einen geteilten kulturellen Hintergrund¹⁴⁶³. Wenn also Selbstorganisation die Entwicklung einer gemeinsamen Identität fördert, dann ist daraus zu folgern, dass Selbstorganisation die Ausbildung einer Kooperationskultur unterstützt. Einen weiteren Anhaltspunkt für die Beziehung zwischen Selbstorganisation und Kooperationskultur bietet die von HILLIG vertretene Auffassung der Selbstorganisation. Das Verhältnis zwischen Selbstorganisation und Kooperationskultur zeigt HILLIG auf, indem er der Selbstorganisation unter anderem „das Erzeugen einer bestimmten Ordnung“¹⁴⁶⁴ zuschreibt. Der Aufbau einer bestimmten Ordnung erfordert die Etablierung von Werten und Normen, mithin die Schaffung einer Kultur¹⁴⁶⁵.

1457 Vgl. Kapitel 5.4.6.1.

1458 Vgl. dazu die Ausführungen zum identifikationsbasierten Vertrauen in Kapitel 5.4.6.1.

1459 Vgl. dazu auch die Ausführungen zum Einfluss der Kultur auf die Wahrnehmung von Individuen in Kapitel 5.5.2.1.

1460 CHILD/FAULKNER (1998), S. 49. Dabei ist die Beziehung zwischen den zuvor dargestellten Komponenten der Vertrauenswürdigkeit und dem hier erörterten identifikationsbasierten Vertrauen zu beachten. Vgl. dazu Kapitel 5.4.6.1.

1461 Vgl. HILLIG (1997), S. 184.

1462 Vgl. HILLIG (1997), S. 185.

1463 Zum Begriff des *shared understanding* vgl. 5.5.2.3.

1464 HILLIG (1997), S. 184.

1465 Zum Gegenstand von Kultur vgl. Kapitel 5.5.2.1.

Aus einer anderen Perspektive betrachten KATZ/KAHN das Verhältnis zwischen Selbstorganisation und Kultur. Die Verfasser argumentieren, dass ein kollektives Normensystem hinsichtlich der zu bearbeitenden Aufgabenstellung oder auch ein gemeinsames Wertesystem bezüglich der Systemziele ein effektives Koordinationsinstrument darstelle¹⁴⁶⁶. Da die Koordination einen Teil der Selbstorganisation darstellt, bildet in dieser Sichtweise eine gemeinsame Kultur der Kooperationspartner die Bedingung für eine effektive Selbstorganisation.

Während also HILLIG die Selbstorganisation als förderlich für eine gemeinsame Kultur der Kooperationspartner ansieht, verweisen KATZ/KAHN auf Kultur als Voraussetzung der Selbstorganisation. Die konträren Sichtweisen des Verhältnisses zwischen Selbstorganisation und Kooperationskultur stellen keinen Widerspruch dar, sondern deuten auf die zirkuläre Interdependenzbeziehung zwischen diesen beiden Konstrukten hin und verweisen damit auf die Komplexität¹⁴⁶⁷, die den organisationalen Beziehungsfähigkeiten inne ist.

5.7 Zusammenfassung der Ergebnisse des fünften Kapitels

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die organisationalen Beziehungsfähigkeiten der Mitglieder virtueller Unternehmen dargestellt. Zu den Fähigkeiten, welche die Teilnehmer dieser Kooperationsform für ihre Zusammenarbeit benötigen, gehören Vertrauensfähigkeit, Akkulturationsfähigkeit und Selbstorganisationsfähigkeit, und zwar in eben dieser Kombination. Während die Vertrauensfähigkeit die Bereitschaft der Kooperationspartner zum Wissenstransfer im Rahmen des Instruktionlernens fördert, unterstützt die Akkulturationsfähigkeit das Vermögen zum Wissenstransfer ebenso wie das Lernvermögen und die Lernbereitschaft der Kooperationsmitglieder. Das wechselseitige Lernen bildet die Voraussetzung für die Bündelung der Kompetenzen der Kooperationsteilnehmer, welche schließlich durch die Selbstorganisationsfähigkeit der Kooperationspartner sichergestellt wird.

Vertrauensschenkungen nehmen in virtuellen Unternehmen die Gestalt von *Wissenstransfers* an. *Vertrauensfähigkeit* als *Bereitschaft*, im Bedarfsfall *Vertrauen zu verschenken*, ist eine unabdingbare Voraussetzung virtueller Unternehmen, um die zur Kompetenzbündelung benötigte generalisierte Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers dieser Kooperationsform zu etablieren. Beachtenswert ist dabei die zwischen Vertrauensfähigkeit und generalisierter Reziprozität herrschende *Zirkularität*. Auf der einen Seite erfordert die Schaffung generalisierter Reziprozität Vertrauensfähigkeit, doch auf der anderen Seite fördert eine etablierte generalisierte Reziprozität auch die weitere Bildung von Vertrauensfähigkeit. In dem Maße, wie die Entwicklung der generalisierten Reziprozität voranschreitet, nimmt auch die Vertrauensfähigkeit zu, welche sich wiederum auf die weitere Ausbildung generalisierter Reziprozität förderlich auswirkt.

Vertrauensfähigkeit entsteht, wenn der potenzielle Vertrauensgeber davon überzeugt ist, dass sich der potenzielle Vertrauensempfänger nach Entgegennahme des Vertrauens in einer bestimmten Weise, nämlich vertrauenswürdig, verhalten wird. Im vorliegenden Fall umfasst die-

1466 Vgl. STRAUSS (1996), S. 66.

1467 Vgl. Kapitel 4.4.2.3.1.2.

ses vertrauenswürdige Verhalten den Transfer von Wissen durch die einzelnen Mitglieder virtueller Unternehmen an die jeweils übrigen Kooperationspartner, d. h. die Ausübung generalisierter Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers.

Die Erwartung vertrauenswürdigen Verhaltens ist am stärksten ausgeprägt, wenn dieses Verhalten der Kultur entspricht, welcher der Vertrauensempfänger angehört, weil der Vertrauensempfänger in diesem Fall das entsprechende Verhalten als Norm *internalisiert* hat. Aus diesem Grund ist es naheliegend, das gewünschte Verhalten als eine Norm zu etablieren, die Vertrauensgeber und Vertrauensempfänger gemeinsam halten. Derart geteilte Normen führen letztlich zur Schaffung *identifikationsbasierten Vertrauens*. Im vorliegenden Fall wird vorgeschlagen, die zwecks Entwicklung generalisierter Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers angestrebte Vertrauensfähigkeit mit Hilfe der Routinisierung des Wissenstransfers auszubilden. Da die Initiierung eines solchen Routinisierungsprozesses selbst Vertrauen benötigt, ist zu Beginn der Kooperation die Durchführung kooperationspezifischer Investitionen zu empfehlen, die zur Schaffung *situationsbasierten Vertrauens* führt, welches sich im Laufe der Routinisierung über das Stadium *eigenschaftsbasierten Vertrauens* bis hin zum angestrebten identifikationsbasierten Vertrauen entwickeln kann. Die in dem identifikationsbasierten Vertrauen enthaltene Vertrauensfähigkeit umfasst die Bereitschaft der Kooperationspartner, im Bedarfsfall – hier: bei Gründung eines virtuellen Unternehmens – wechselseitig Vertrauen zu verschenken, d. h. Wissen auszutauschen, das zur Kompetenzbündelung in dem virtuellen Unternehmen erforderlich ist.

Die Routinisierung stellt einen Lernprozess dar und ist als solcher nur *bedingt steuerbar*. Als Rahmen für die Durchführung der Routinisierung im Bereich des Wissenstransfers wird die Einrichtung von Communities of Practice auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks empfohlen. In diesen Lerngruppen – die zwecks Entwicklung der Akkulturationsfähigkeit ohnehin erforderlich sind – wird den Mitgliedern des Netzwerks die Gelegenheit gegeben, Verfahren zum Wissenstransfer einzuüben und sie einer Bewährungsprobe zu unterziehen. Idealerweise wird durch die Routinisierung die generalisierte Reziprozität im langfristigen Beziehungsnetzwerk als *Norm* etabliert und auf diese Weise identifikationsbasiertes Vertrauen geschaffen.

Die in den Lerngruppen des langfristigen Beziehungsnetzwerks geschaffenen Routinen werden von den Mitgliedern dieser Gruppen in die diversen virtuellen Unternehmen importiert, an denen sie im Laufe ihrer Kooperationszugehörigkeit partizipieren. Dieser *spill over-Effekt* sichert die generalisierte Reziprozität in den virtuellen Unternehmen. Mit der Etablierung dieser Reziprozitätsform wird letztlich die Vertrauensfähigkeit in den virtuellen Unternehmen gesichert.

Die geschilderten Zusammenhänge verdeutlicht Abb. 35.

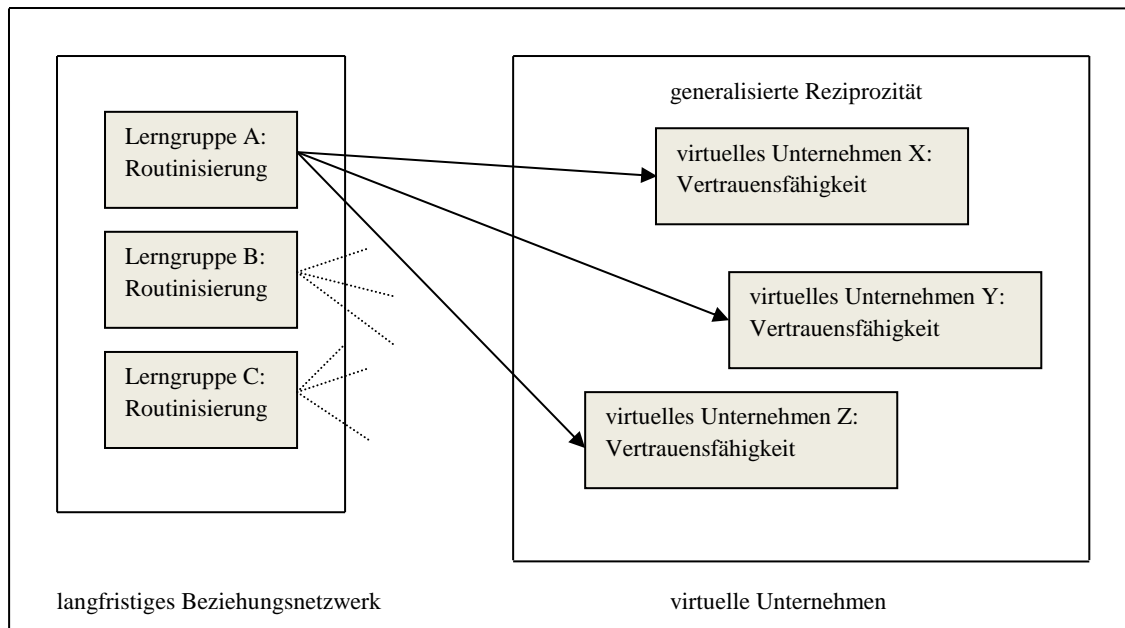


Abb. 35: Entwicklung von Vertrauensfähigkeit im Kontext virtueller Unternehmen¹⁴⁶⁸

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die im Hinblick auf virtuelle Unternehmen nötige Ausbildung von Systemvertrauen nicht ohne die vorherige Schaffung von Personenvertrauen auskommt. Dementsprechend stellen auch JÄRISCH/PREISSLER/ROEHL fest: „Um in entkoppelter Arbeitsumgebung Vertrauen in die Interaktionspartner aufzubauen, [ist] persönlicher Kontakt [...] die Voraussetzung für das ausreichende Verständnis gemeinsamer Ziele“¹⁴⁶⁹.

Mit der *Akkulturationsfähigkeit* verfügen die Teilnehmer virtueller Unternehmen über eine Fähigkeit, die neben der Vertrauensfähigkeit das wechselseitige Lernen der Kooperationspartner fördert. Das Vermögen zur Schaffung einer Kooperationskultur als einer Menge von Werten und Normen, die von den Kooperationspartnern gemeinschaftlich gehalten werden, erfordert die kontinuierliche und persönliche Interaktion der Kooperationsmitglieder – eine Anforderung, die nicht den Charakteristika virtueller Unternehmen entspricht. Um der Bedingung des persönlichen Kontakts Rechnung zu tragen, wird hier die Etablierung von Communities of Practice auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks empfohlen, deren Gegenstand bereits zu Beginn dieses Kapitels im Rahmen der Ausführungen zur Vertrauensfähigkeit erläutert wurde.

Selbstorganisationsfähigkeit als das Vermögen der Mitglieder virtueller Unternehmen, einen zu bearbeitenden Kundenauftrag nach Maßgabe der Kompetenzen der Kooperationspartner zu segmentieren und die entstandenen Teilaufgaben an die Kooperationsmitglieder zu verteilen, bildet jene organisationale Beziehungsfähigkeit ab, die unmittelbar auf den Prozess der Kompetenznutzung gerichtet ist. Selbstorganisationsfähigkeit wird, ebenso wie Akkulturationsfähigkeit, durch die wiederholte Ausführung der mit der Fähigkeit korrespondierenden Handlung erlangt. Der Erwerb der Selbstorganisationsfähigkeit in Communities of Practice bietet sich nicht nur deshalb an, weil der Einsatz dieser Lerngruppen ohnehin zwecks Entwicklung

1468 Quelle: eigene Darstellung.

1469 JÄRISCH/PREISSLER/ROEHL (2001), S. 110.

von Vertrauensfähigkeit und Akkulturationsfähigkeit geboten ist, sondern insbesondere auch deshalb, weil es sich bei Communities of Practice definitionsgemäß um selbstorganisierte Gruppen handelt.

In der Einführung zu dem Kapitel über organisationale Beziehungsfähigkeiten wurde auf die Bedenken einiger Wissenschaftler hingewiesen, welche diese hinsichtlich der Realisierbarkeit virtueller Unternehmen hegen¹⁴⁷⁰. Die vorangegangene Analyse bestätigt die Überlegungen von JÖRGES/SÜSS, dass das Konzept virtueller Unternehmen bestimmter Modifikationen bedürfe, wenn es nicht auf dem Niveau eines rein theoretischen Ansatzes verharren, sondern sich als durchaus realistisches Konstrukt in der Praxis bewähren solle¹⁴⁷¹. Als ursächlich für die Schwierigkeiten, die bei der Ausbildung organisationaler Beziehungsfähigkeiten auftreten, erweisen sich allerdings weniger die von den Kritikern vermuteten Eigenschaften der Kooperationspartner, wie deren machtpolitische Interessen¹⁴⁷², als vielmehr organisatorische Probleme, die sich, ohne das Konzept virtueller Unternehmen selbst in Frage zu stellen, kaum beheben lassen. So ist insbesondere die Herstellung *persönlicher* Kontakte zwischen den definitionsgemäß geographisch verteilten Kooperationspartnern notwendig, weil ansonsten eine Ausbildung organisationaler Beziehungsfähigkeiten – in erster Linie der Vertrauensfähigkeit und der Akkulturationsfähigkeit – nicht erfolgen kann. Allerdings reicht auch die Nutzung des langfristigen Beziehungsnetzwerks – eine Möglichkeit, die SCHERM/SÜSS bei ihrer Kritik an dem temporären Charakter virtueller Unternehmen offenbar nicht in Betracht ziehen – letztlich nicht aus, um jenen *kontinuierlichen* Kontakt zu gewährleisten, den die Entwicklung derartiger Fähigkeiten erfordert.

6 Strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten

6.1 Einführung in das sechste Kapitel

Organisationale Beziehungsfähigkeiten wird in der einschlägigen Literatur häufig das Vermögen zugesprochen, Unternehmen, die sich im Besitz dieser Fähigkeiten befinden, zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu verhelfen¹⁴⁷³. Im vorliegenden Kapitel wird diese These mit Hilfe des *Resource-based View*¹⁴⁷⁴ überprüft. Präzise wird das Vermögen organisationaler Beziehungsfähigkeiten analysiert, die Anforderungen, die gemäß dem ressourcenorientierten Ansatz an strategisch relevante Ressourcen zu stellen sind, zu erfüllen.

Zwecks Prüfung der strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten wird zuerst die *Wertschaffungseigenschaft* dieser Fähigkeiten untersucht (Kapitel 6.2), bevor im folgenden Schritt auf die Problematik der *Nachhaltigkeit* eines möglicherweise auf organisationalen Beziehungsfähigkeiten basierenden Wettbewerbsvorteils eingegangen wird (Kapitel 6.3). Letzterer Aspekt beinhaltet die Frage nach der Resistenz organisationaler Beziehungsfä-

1470 Vgl. Kapitel 5.1.

1471 Vgl. JÖRGES/SÜSS (2000), S. 84.

1472 Vgl. dazu die Ausführungen bei JÖRGES/SÜSS (2000), S. 81-83.

1473 Vgl. Kapitel 1.1.

1474 Vgl. Kapitel 4.

higkeiten gegenüber Imitations- und Substitutionsbestrebungen konkurrierender Unternehmen. Zur Beantwortung dieser Fragestellung wird zunächst gezeigt, dass es sich bei den in dieser Arbeit vorgestellten organisationalen Beziehungsfähigkeiten um ein Ressourcenbündel handelt, das durch *soziale Komplexität* gekennzeichnet ist. Der sozial komplexe Charakter organisationaler Beziehungsfähigkeiten wirkt sich insbesondere auf die anschließende Prüfung der Resistenz dieser Fähigkeiten gegenüber Imitationen und Substitutionen der Konkurrenz aus.

Aus der sozialen Komplexität organisationaler Beziehungsfähigkeiten kann unmittelbar auf die Eigenschaft der kausalen Ambiguität geschlossen werden, welche bereits zu Beginn jeglicher Imitations- und Substitutionsbemühungen eine Barriere gegenüber Zugriffsversuchen von Wettbewerbern errichtet. Daneben ergeben sich aus dem sozial komplexen Wesen organisationaler Beziehungsfähigkeiten Konsequenzen für die weitere Analyse der Imitations- und Substitutionsrisiken. Sofern es einem Wettbewerber trotz der kausalen Ambiguität gelingen sollte, die Beziehungsstruktur der organisationalen Beziehungsfähigkeiten zu entschlüsseln, so steht er vor der Wahl, diese Fähigkeiten zu imitieren oder zu substituieren. Da organisationale Beziehungsfähigkeiten in ihrer Eigenschaft als sozial komplexes Ressourcenbündel nur in ihrer *Gesamtheit* zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile beitragen, ist für den Konkurrenten ausschließlich das komplette Bündel von Interesse. Imitations- oder Substitutionsbemühungen richten sich daher immer auf sämtliche drei organisationalen Beziehungsfähigkeiten, d. h. sowohl auf die Vertrauensfähigkeit als auch auf die Akkulturationsfähigkeit und die Selbstorganisationsfähigkeit.

Ob die Substitutionsbestrebungen von Konkurrenten zum Erfolg führen, hängt von der Beschaffenheit der Substitute, d. h. jener Ressourcen, die aus dem Substitutionsprozess hervorgehen, ab. Während Imitate naturgemäß dieselben Eigenschaften aufweisen wie die originären Ressourcen, unterscheiden sich Ressourcen, die als Substitute eingesetzt werden sollen, hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit von den ursprünglich genutzten Ressourcen. An Ressourcen, die als Substitute gelten sollen, ist die Anforderung zu stellen, dass sie in dem jeweiligen Kontext die gleiche Leistung erbringen wie die originären Ressourcen. Diese Bedingung führt unmittelbar zum Beurteilungskriterium der *Gleichwertigkeit*. Die in der vorliegenden Arbeit betrachteten organisationalen Beziehungsfähigkeiten verhelfen kooperierenden Unternehmen grundsätzlich zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, indem sie die Kooperationspartner in die Lage versetzen zusammenzuarbeiten, d. h. die zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen notwendigen Aktivitäten *gemeinsam* durchzuführen. In der spezifischen Kooperationsform virtueller Unternehmen sollen nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch die im Konkurrenzvergleich überlegene Bündelung der Kompetenzen der Netzwerkpartner erzielt werden. Die dieser Arbeit zugrunde liegenden organisationalen Beziehungsfähigkeiten stellen damit sicher, dass die Kooperationspartner die *strategische Flexibilität*¹⁴⁷⁵ der virtuellen Unternehmen realisieren können. Ressourcen, die als Substitute für organisationale Beziehungsfähigkeiten in Frage kommen, müssten folglich das *wechselseitige Lernen* der Kooperationspartner als Bedingung der Kompetenzbündelung sowie die zur Kompetenznutzung nötige *Organisation* in der gleichen Weise unterstützen, wie die organisationalen Beziehungsfähigkeiten.

1475 Vgl. Kapitel 2.4.1.

Die im Rahmen einer Substitution bestehende Wahlmöglichkeit zwischen ähnlichen sowie völlig verschiedenartigen Ressourcen wirft die Frage auf, inwiefern sich ähnliche bzw. völlig verschiedenartige von den originären Ressourcen unterscheiden. In den Ausführungen zur Resistenz von Ressourcen gegenüber Imitationen wurde deutlich, dass Ressourcen in dem Fall als Imitate gelten, wenn sie im Zuge *desselben Entwicklungsprozesses* geschaffen wurden wie die originären Ressourcen¹⁴⁷⁶. Daraus folgt unmittelbar, dass Ressourcen bereits dann als Substitute anzusehen sind, wenn bei ihrer Entwicklung ein alternativer Weg beschritten wurde. Die Nähe der Substitute zu den originären Ressourcen, die durch die bloße Variation des Entwicklungsprozesses der Ressourcen geschaffen wird, gibt Anlass zu der Auffassung, dass Ressourcen, die sich lediglich durch die Art des *Entwicklungsprozesses* von den originären Ressourcen unterscheiden, als den originären Ressourcen *ähnliche* Ressourcen zu betrachten sind. In der Konsequenz werden Ressourcen, die sich in Bezug auf ihre *Struktur* grundlegend von den originären Ressourcen absetzen, als *völlig verschiedenartige* Ressourcen angesehen.

Der Bündelcharakter organisationaler Beziehungsfähigkeiten stellt einem Wettbewerber grundsätzlich verschiedene Methoden hinsichtlich der konkreten Gestaltung der Imitation oder Substitution zur Verfügung. Zunächst hat ein Konkurrent die Möglichkeit, das komplette Bündel zu imitieren oder das Bündel in seiner Gesamtheit durch alternative Ressourcen zu substituieren, d. h. eine *isolierte* Imitation bzw. Substitution durchzuführen. Daneben steht ihm aber auch die Option offen, die Maßnahmen der Imitation und der Substitution in verschiedener Weise miteinander zu *kombinieren*, um in den Besitz eines den organisationalen Beziehungsfähigkeiten gleichwertigen Ressourcenbündels zu gelangen. So könnte ein Rivale etwa die Akkulturationsfähigkeit sowie die Selbstorganisationsfähigkeit imitieren und die Vertrauensfähigkeit durch ein Substitut ersetzen. In entsprechender Weise lassen sich alternative Kombinationen aus Imitaten und Substituten schaffen. Weitere Kombinationsmöglichkeiten ergeben sich im Rahmen der Substitution, wenn Substitute verschiedener Klassen¹⁴⁷⁷ miteinander verbunden werden. Unter der Voraussetzung, dass sich organisationale Beziehungsfähigkeiten überhaupt imitieren oder substituieren lassen, würden sich einem Konkurrenten eine Reihe unterschiedlicher Vorgehensweisen anbieten, um ein Ressourcenbündel zu schaffen, das dem Leistungsvermögen der hier betrachteten organisationalen Beziehungsfähigkeiten entspricht.

Hinsichtlich der Beurteilung der Gleichwertigkeit von Substituten könnte der Gedanke aufkommen, nicht nur den mit den Substituten realisierbaren Zielerreichungsgrad – die Realisierung der strategischen Flexibilität in virtuellen Unternehmen – zu untersuchen, sondern – da die organisationalen Beziehungsfähigkeiten als originäre Ressourcen sozial komplex sind – auch die Beziehungsstruktur der Substitute zu überprüfen. Jedoch ist für die Bewertung der Gleichwertigkeit von Ressourcen ausschließlich die Frage von Bedeutung, ob mit den Ersatzressourcen die gleichen Ergebnisse erzielt werden können wie mit den originären Ressourcen. In welcher Weise die Resultate erzielt werden, d. h. insbesondere, ob die zu erbringenden Leistungen mit Hilfe von *enhancing relationships* oder ohne die gegenseitige Verstärkung der Ressourcen vollbracht werden, ist dabei unerheblich.

1476 Vgl. Kapitel 4.4.2.2.

1477 Vgl. dazu die Ausführungen weiter unten in diesem Abschnitt.

Bei der Analyse der Substituierbarkeit organisationaler Beziehungsfähigkeiten wird angenommen, dass Konkurrenten mögliche Substitute *auf der gleichen kooperativen Basis*, d. h. im Rahmen virtueller Unternehmen, einsetzen möchten. Unter diesem Aspekt ist bei der Bewertung von Substituten sicherzustellen, dass letztere mit dem Charakter virtueller Unternehmen vereinbar sind.

Schließlich scheint es naheliegend zu untersuchen, ob die als Substitute in Frage kommenden Ressourcen *selbst* einem *Imitations-* oder *Substitutionsversuch* durch Wettbewerber standhalten. In diesem Fall könnten sie die Grundlage für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bilden¹⁴⁷⁸. Jedoch wurde in der vorliegenden Arbeit angenommen, dass die Substitution von Ressourcen in erster Linie darauf zielt, einen Wettbewerbsvorteil lediglich zu *kompensieren* und nicht darauf, einen eigenen, nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu begründen. Somit reicht es hier aus, wenn aus dem Substitutionsprozess wertschaffende Ressourcen hervorgehen, die dazu geeignet sind, den betrachteten Wettbewerbsvorteil aufzuholen.

Die Prüfung der strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten schließt mit einer Betrachtung der Möglichkeit, die einem Unternehmen offenstehen, um die Renten aus den Wettbewerbsvorteilen, die eventuell mit Hilfe organisationaler Beziehungsfähigkeiten geschaffen werden, zu realisieren (Kapitel 6.4). Eine Zusammenfassung der wesentlichen Untersuchungsergebnisse vervollständigt die Ausführungen zur strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten (Kapitel 6.5).

6.2 Generierung eines Wettbewerbsvorteils – Wertschaffung organisationaler Beziehungsfähigkeiten

Organisationale Beziehungsfähigkeiten können einen Wettbewerbsvorteil begründen, wenn sie zu einer Wertschaffung für die Kooperationspartner eines virtuellen Unternehmens beitragen. Dazu müssten diese Fähigkeiten den Konsumenten einen *Nutzen* stiften und sich zudem als *einzigartig* erweisen, sodass die Nutzenstiftung einen *besonderen* Charakter erhalte¹⁴⁷⁹.

Um die Eigenschaft der *besonderen Nutzenstiftung* zu erfüllen, müssten organisationale Beziehungsfähigkeiten zur Erstellung einer Leistung beitragen, die den Konsumenten einen – im Vergleich zu den Produkten der Konkurrenz – *höheren* Nutzen stiftet¹⁴⁸⁰. Ein solch überlegener Nutzen zeigt sich in der Gestalt eines im Konkurrenzvergleich niedrigeren Preises oder einer höheren Qualität.

1478 Allerdings würden derartige Substitute im Falle einer solchen Resistenz keinen gleichwertigen, sondern sogar einen höherwertigen Ersatz für die ursprünglichen Ressourcen darstellen, denn letztere erweisen sich, sofern sie substituierbar sind, offensichtlich *nicht* als resistent gegen Substitutionsversuche und erfüllen damit nicht die Voraussetzung für die Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils. Dagegen wären die Substitute im Falle ihrer Resistenz gegen erneute Substitutionsversuche durch Konkurrenten eine geeignete Basis für die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und damit den ursprünglichen Ressourcen überlegen. Vgl. dazu auch BRUCK (1996), S. 248, der ebenfalls darauf hinweist, dass ein Substitut, das seinerseits leicht zu imitieren wäre, keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil begründen könne.

1479 Vgl. Kapitel 4.4.1.1.

1480 Vgl. Kapitel 4.4.1.1.

Organisationale Beziehungsfähigkeiten gehen nicht direkt in den Produktionsprozess ein. Vielmehr handelt es sich bei diesen Fähigkeiten um Ressourcen, die den Produktionsprozess unterstützen, indem sie die *Voraussetzungen* für die Leistungserstellung schaffen. Erst die Produkte, die aus dem Produktionsprozess hervorgehen, können zu einer besonderen Nutzenstiftung bei den Konsumenten führen. Insofern tragen organisationale Beziehungsfähigkeiten höchstens *mittelbar* zu einer Wertschaffung für die Unternehmenskooperation bei.

Die hier betrachteten virtuellen Unternehmen zielen darauf, nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch die Bündelung der Kompetenzen ihrer Mitglieder zu generieren. Organisationale Beziehungsfähigkeiten ermöglichen eine dermaßen definierte Kooperation, indem sie die Kooperationspartner in die Lage versetzen, derartige Bündelungsprozesse durchzuführen¹⁴⁸¹.

Die mit Hilfe organisationaler Beziehungsfähigkeiten realisierbare Zusammenarbeit befähigt die kooperierenden Unternehmen dazu, neue, gemeinsame Kompetenzen zu entwickeln. Diese Kompetenzen eröffnen den kooperierenden Unternehmen die Option, individuell angepasste Produkte herzustellen, die den Kunden *möglicherweise* – die Einzigartigkeit der Leistungen ist noch zu prüfen – zu einer im Konkurrenzvergleich höheren Qualität und geringeren Preisen angeboten werden können¹⁴⁸². Letztlich sind es diese gemeinsamen Kompetenzen, die den Kooperationspartnern zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile verhelfen¹⁴⁸³.

Organisationale Beziehungsfähigkeiten unterstützen also die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils, indem sie die Bedingungen für die Kompetenzbündelung der Kooperationspartner schaffen. Unter diesem Aspekt können organisationale Beziehungsfähigkeiten allenfalls *indirekt* zur Wertschaffung und damit zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils beitragen¹⁴⁸⁴. Aufgrund ihrer mittelbaren Wertschaffung entfalten organisationale Beziehungsfähigkeiten ihre strategische Relevanz auf einer *Metaebene*¹⁴⁸⁵.

1481 Vgl. Kapitel 2.4.5.

1482 Vgl. PEITZ (2002), S. 247. Auf die Möglichkeit virtueller Unternehmen, einen Kundennutzen im Hinblick auf Qualität und Kosten zu schaffen, weisen auch WÜTHRICH/PHILIPP hin. Vgl. WÜTHRICH/PHILIPP (1998), S. 203.

1483 Mitglieder virtueller Unternehmen benötigen nicht nur die zur Leistungserstellung erforderlichen Kompetenzen, sondern müssen zudem über ausreichende Produktionskapazitäten verfügen. Auf das Erfordernis genügender Kapazitäten wird allerdings in dieser Arbeit nicht näher eingegangen, weil diese Fragestellung nicht im Kernbereich der hier durchgeführten Analyse liegt.

1484 Vgl. FRUNZKE (2004), S. 29.

1485 BELLMANN/HIPPE bezeichnen derartige Fähigkeiten als „Komplementaritätskompetenzen“ [BELLMANN/HIPPE (1996), S. 70]. Charakteristisch für derartige Kompetenzen ist ihr *übergreifender* Charakter. Vgl. BELLMANN/HIPPE (1996), S. 70. Komplementaritätskompetenzen entfalten ihre Wirkung nicht ausschließlich im Rahmen bestimmter Produktionsprozesse, sondern sind *prozessunabhängig* einsetzbar. BELLMANN/HIPPE führen aus, dass in Unternehmensnetzwerken derartige Kompetenzen zur Nutzung der im Netzwerk vorhandenen Kernkompetenzen erforderlich seien. Um den gemeinschaftlichen Charakter der beschriebenen Komplementaritätskompetenzen im Kontext von Netzwerken zu unterstreichen, sprechen BELLMANN/HIPPE (1996), S. 71, auch von *kollektiven* Komplementaritätskompetenzen. Als ein Beispiel für derartige Kompetenzen nennen die Verfasser die *Kommunikationskompetenz*. Damit schaffen BELLMANN/HIPPE eine Verbindung zu den in der vorliegenden Arbeit analysierten organisationalen Beziehungsfähigkeiten, welche im Rahmen der Akkulturationsfähigkeit auch die Kommunikationsfähigkeit der Mitglieder virtueller Unternehmen thematisieren. Auf die strategische Bedeutung jener Beziehungsfä-

Die Wirkungsweise organisationaler Beziehungsfähigkeiten im Hinblick auf die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile verdeutlicht Abb. 36.

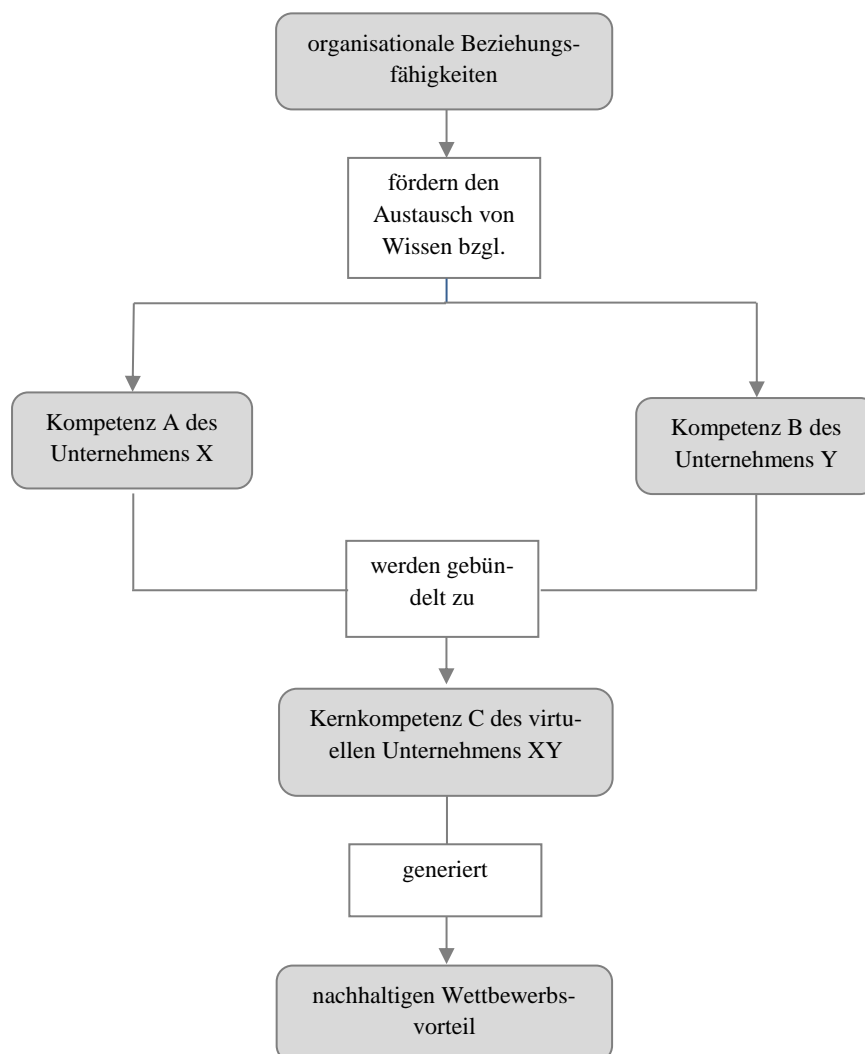


Abb. 36: Einfluss organisationaler Beziehungsfähigkeiten auf die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile¹⁴⁸⁶

Bieten virtuelle Unternehmen Leistungen zu niedrigeren Preisen oder höherer Qualität als die Konkurrenten an, so ist dies ein Hinweis darauf, dass diese Unternehmenskooperationen einen Kostenvorteil oder einen Differenzierungsvorteil gegenüber ihren Wettbewerbern realisieren konnten.

Kostenvorteile entstehen, wenn virtuelle Unternehmen ihre Produktionskosten auf ein Niveau absenken können, das branchenweit unter dem Kostenniveau der Konkurrenten liegt¹⁴⁸⁷. Kostensenkungen können beispielsweise durch größenbedingte Kostendegressionen, unterneh-

higkeiten von Unternehmen, die zur Entwicklung wertschaffender Ressourcen führen, verweisen auch SARKAR/ECHAMBADI/HARRISON (2001), S. 702.

1486 Quelle: eigene Darstellung.

1487 Vgl. PORTER (2000), S. 38.

menseigene Technologien sowie einen privilegierten Zugang zu Rohstoffen erzielt werden¹⁴⁸⁸. Im Rahmen virtueller Unternehmen lassen sich Kostenvorteile erzielen, wenn durch die Kompetenzbündelung und die Nutzung der Kompetenzbündel Kostensenkungspotenziale realisiert werden. Derartige Möglichkeiten der Kostenverringerung resultieren insbesondere aus der Option, bereits existierende Kompetenzen nutzen zu können, statt benötigte Kompetenzen zunächst in langwierigen und kostenträchtigen Prozessen entwickeln zu müssen¹⁴⁸⁹. Darüber hinaus verkürzt sich durch den Einsatz bestehender Kompetenzen auch die Zeit bis zur Markteinführung der Produkte, die mit Hilfe der gebündelten Kompetenzen erstellt werden. Weiterhin existieren in virtuellen Unternehmen, im Gegensatz zu traditionellen Unternehmen, kaum unproduktive Einheiten¹⁴⁹⁰. Zudem reduziert der Verzicht auf die Institutionalisierung von Funktionen¹⁴⁹¹ die Kosten virtueller Unternehmen¹⁴⁹². Die *Realisierung* der aufgeführten Kostensenkungspotenziale virtueller Unternehmen hat allerdings einen gegenläufigen Effekt, verursacht also zusätzliche Kosten¹⁴⁹³. Inwieweit sich trotz des geschilderten Trade-offs Kostensenkungen erzielen lassen, kann nur im Einzelfall beurteilt werden.

Differenzierungsvorteile entstehen, wenn ein Unternehmen qualitativ höherwertige Produkte herstellt als seine Wettbewerber. Im Rahmen der Differenzierungsstrategie wählt ein Unternehmen Produktmerkmale aus, die für die Konsumenten eine hohe Bedeutung haben¹⁴⁹⁴, und versucht, die damit korrespondierenden Bedürfnisse der Konsumenten in einer branchenweit einmaligen Weise zu befriedigen¹⁴⁹⁵. Eine höhere Produktqualität kann sich in verschiedenen Aspekten der angebotenen Leistung widerspiegeln. So kann sich die Differenzierung etwa auf das Produkt selbst beziehen, aber auch das mit dem Produkt verbundene Auslieferungssystem oder die produktspezifische Marketingmethode betreffen. Die hier behandelten virtuellen Un-

1488 Vgl. PORTER (2000), S. 39.

1489 Vgl. BEA/JÄGLE (2002), S. 364. Vgl. dazu auch Kapitel 2.4.3.

1490 Vgl. REIB (1996b), S. 13-14.

1491 Vgl. Kapitel 2.2.

1492 Einen weiteren Kostenvorteil sieht REIB (1996b), S. 13, in der *Redundanzarmut virtueller Strukturen*. Diese resultiere aus dem Umstand, dass die gleichen Kompetenzen und Kapazitäten nicht parallel in mehreren Netzwerkknoten vorgehalten würden. Realiter ist jedoch davon auszugehen, dass eine gewisse Redundanz im Hinblick auf die nötigen Kompetenzen nicht zu umgehen ist, um kapazitätsbezogene Engpässe reduzieren zu können. In Anlehnung an den von CYERT/MARCH geprägten Begriff des „organizational slack“ [CYERT/MARCH (1963), S. 36], der die überschüssigen Ressourcen eines Unternehmens in einer bestimmten Periode umfasst [vgl. CYERT/MARCH (1963), S. 36-38], bezeichnet BLECKER das Halten überzähliger Ressourcen einer Unternehmenskooperation in einer konkreten Periode als „cooperative slack“ [BLECKER (1999), S. 136]. Ein cooperative slack ist im Kontext virtueller Unternehmen nötig, um den Handlungsspielraum der Kooperation und damit ihre *strategische Flexibilität* zu erhalten. Vgl. ähnlich BLECKER (1999), S. 136, sowie auch KALUZA/BLECKER (2000), S. 539. Zur strategischen Flexibilität vgl. Kapitel 2.4.1.

1493 Dazu zählen etwa die Kosten für die Etablierung von Lerngruppen zwecks Entwicklung von Vertrauensfähigkeit (vgl. Kapitel 5.4.6.5.5), die in Ermangelung aufwändiger Vertragswerke (vgl. Kapitel 2.2) notwendigerweise auszubilden ist.

1494 Mit Hilfe der Differenzierung wird ein zusätzlicher Kundennutzen geschaffen. Vgl. BLEIS/HELPU (2009), S. 51. Durch die zuvor erläuterten Kostenvorteile kann ebenfalls ein Zusatznutzen für die Konsumenten geschaffen werden, und zwar dann, wenn die Kosteneinsparungen in Form von *Preissenkungen* an die Kunden weitergegeben werden. Zu Aspekten des zusätzlichen Kundennutzens vgl. auch Kapitel 4.4.1.1.

1495 Vgl. PORTER (2000), S. 40-41.

ternehmen verfügen über zwei Optionen zur Realisierung von Differenzierungsvorteilen, die sich in einer relativ höheren Produktqualität niederschlagen. Erstens kann die Zusammenarbeit der Kooperationspartner zur Herstellung von Produkten führen, die sich in sachlicher Hinsicht von den Konkurrenzprodukten absetzen. Dieses Potenzial resultiert aus dem Umstand, dass sich für die Durchführung eines Kundenauftrags jeweils die „Best-in-class-Unternehmen“ zusammenfinden¹⁴⁹⁶. Durch die Option, jeweils die besten verfügbaren Kompetenzen zu bündeln, entstehen *individuelle* Produkte, die zu einer Differenzierung von den Konkurrenten führen¹⁴⁹⁷. Zweitens können sich die virtuellen Unternehmen in zeitlicher Hinsicht von ihren Konkurrenten differenzieren. Mit den bereits zur Verfügung stehenden Kompetenzen eröffnet sich ihnen die Möglichkeit, kurzfristig auftretende Marktchancen in Form von eingehenden Kundenaufträgen zeitnah zu nutzen. Damit besitzen virtuelle Unternehmen die Option, Leistungen *schneller* zu erstellen als ihre Wettbewerber¹⁴⁹⁸.

Unter den genannten Aspekten kann davon ausgegangen werden, dass organisationale Beziehungsfähigkeiten mittelbar zu einer Nutzenstiftung bei den Konsumenten führen. Inwiefern es sich dabei um einen *besonderen* Nutzen handelt, wird von der Häufigkeit der organisationalen Beziehungsfähigkeiten in der jeweils betrachteten Branche bestimmt.

Der wertschaffende Charakter von Ressourcen beruht auf deren Vermögen, den Konsumenten einen *besonderen* Nutzen zu stiften. Diese Besonderheit der Nutzenstiftung resultiert aus der *Einzigartigkeit* der nutzenstiftenden Ressourcen. Der Konsumentennutzen, den die hier betrachteten virtuellen Unternehmen mit Hilfe der organisationalen Beziehungsfähigkeiten in einer Branche realisieren können, erweist sich folglich dann als besonders, wenn keine andere Unternehmenskooperation der betrachteten Branche über diese Fähigkeiten verfügt.

Um die Frage nach der Häufigkeit der organisationalen Beziehungsfähigkeiten zu klären, wäre es naheliegend zu prüfen, wie viele Unternehmenskooperationen der betrachteten Branche über organisationale Beziehungsfähigkeiten in der hier definierten Form verfügen. Dies würde allerdings nicht nur die Möglichkeit erfordern, einen Einblick in die Interna sämtlicher branchenzugehöriger Unternehmen zu erlangen, sondern ebenfalls den Einsatz von Instrumenten verlangen, mit deren Hilfe die Ausprägung der organisationalen Beziehungsfähigkeiten gemessen werden könnte. Allein aus Gründen des Datenschutzes und den damit verbundenen Zugangsbeschränkungen zu den nötigen Informationen ist diese Methode als nicht durchführbar zu bewerten.

Einer anderen Form der empirischen Analyse bedient sich ZOBOLSKI, um die Frage nach der Einzigartigkeit organisationaler Beziehungsfähigkeiten zu klären. Der Verfasser zieht die Zahl der vorzeitig beendeten Unternehmenskooperationen zu Rate. In der hohen Quote gescheiterter Unternehmenskooperationen sieht der Verfasser zumindest ein Indiz für die Seltenheit der von ihm untersuchten Kooperationskompetenz¹⁴⁹⁹. Dieser Argumentation kann nicht uneingeschränkt gefolgt werden, da das Misslingen von Unternehmenskooperationen nicht zwangsläufig auf eine fehlende Kooperationskompetenz zurückzuführen ist. Unterneh-

1496 Vgl. Kapitel 2.2.

1497 Vgl. WIRTZ (2000), S. 102.

1498 Vgl. dazu auch Kapitel 2.4.3.

1499 Vgl. ZOBOLSKI (2008), 303.

menskooperationen zerbrechen häufig auch aus anderen Gründen. So können etwa Verschiebungen von Kundenpräferenzen oder die Ineffizienz der Zusammenarbeit ebenfalls zur vorzeitigen Beendigung von Kooperationen führen¹⁵⁰⁰.

Die vorangegangenen Ausführungen lassen vermuten, dass die Klärung der Frage nach der Einzigartigkeit organisationaler Beziehungsfähigkeiten auf der Basis einer empirischen Untersuchung zumindest mit einem prohibitiv hohen Aufwand verbunden ist. Erste Hinweise auf die Häufigkeit organisationaler Beziehungsfähigkeiten lassen sich jedoch aus theoretischen Erkenntnissen ableiten.

Organisationale Beziehungsfähigkeiten werden im Zuge pfadabhängiger Lernprozesse erworben¹⁵⁰¹. Der Erwerb dieser Fähigkeiten wird also durch historisch einzigartige Bedingungen begleitet. Aus diesen Aspekten zieht HOFFMANN den Schluss, dass es sich bei den von ihm als Allianzmanagementkompetenz bezeichneten kooperativen Fähigkeiten um Ressourcen handelt, die unabhängig von der jeweils betrachteten Branche als einzigartig betrachtet werden können¹⁵⁰².

Unter Rückgriff auf die Erläuterungen zur Pfadabhängigkeit¹⁵⁰³ lässt sich tatsächlich folgern, dass die einzelnen organisationalen Beziehungsfähigkeiten unter einzigartigen historischen Bedingungen entwickelt werden. Allerdings kann daraus nicht unmittelbar die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Produkte dieser Entwicklung jeweils das Merkmal der Einzigartigkeit aufweisen. Die hier betrachteten organisationalen Beziehungsfähigkeiten umfassen mit der Vertrauensfähigkeit, der Akkulturationsfähigkeit sowie der Selbstorganisationsfähigkeit Fähigkeiten, die – einzeln betrachtet – sicher von nicht wenigen Angehörigen einer bestimmten Branche beherrscht werden. Die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren etwa, wird im täglichen Arbeitsprozess vermutlich von vielen Individuen erworben und benutzt¹⁵⁰⁴. Ähnlich sind auch die Vertrauensfähigkeit und die Akkulturationsfähigkeit zu beurteilen. Die einzelnen Fähigkeiten sind also, isoliert betrachtet, nicht einzigartig. Was die organisationalen Beziehungsfähigkeiten allenfalls zu einer Besonderheit machen könnte, ist ihr *Zusammenwirken*. Die gleichzeitige Existenz von Vertrauensfähigkeit, Akkulturationsfähigkeit *und* Selbstorganisationsfähigkeit in einer Unternehmenskooperation könnten das Potenzial für ein einzigartiges Ressourcenbündel begründen.

Entsprechend den vorangegangenen Ausführungen verweist PEITZ auf die Relevanz der *Ressourcenkombination*¹⁵⁰⁵. Der Annahme von PEITZ, dass eine Ressourcenkombination *grundsätzlich* das Merkmal der Einzigartigkeit aufweise, wird hier allerdings nicht gefolgt. Ob es sich bei den organisationalen Beziehungsfähigkeiten tatsächlich um ein einzigartiges oder lediglich um ein seltenes Ressourcenbündel handelt, kann letztlich nur in Bezug auf eine konkrete Branche bestimmt werden. Um die organisationalen Beziehungsfähigkeiten hinsichtlich

1500 Ein weiterer Grund für die Auflösung einer Unternehmenskooperation wäre auch die *Insolvenz* eines der an der Zusammenarbeit beteiligten Unternehmen. Vgl. NEDEB/FRIEDEWALD/NEUMANN (2006), S. 210.

1501 Vgl. Kapitel 6.3.2.1.3.

1502 Vgl. HOFFMANN (2006), S. 262. Auch von BAMBERGER/WRONA wird der „historische Einfluß [...] auf die Einzigartigkeit von Ressourcenpositionen“ [BAMBERGER/WRONA (1996), S. 138] festgestellt.

1503 Vgl. Kapitel 6.3.2.1.1.

1504 Beispiele für Anwendungsfelder der Selbstorganisation in Unternehmen nennt JOST (2009), S. 350.

1505 Vgl. PEITZ (2002), S. 246.

des Ausmaßes ihres Auftretens in einer bestimmten Branche zu beurteilen, werden in letzter Instanz also doch empirische Daten benötigt. Das Problem der Beschaffung dieser Daten kann jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden.

Wenngleich die Einzigartigkeit organisationaler Beziehungsfähigkeiten selbst an dieser Stelle nicht abschließend beurteilt werden kann, so kann doch festgestellt werden, dass organisationale Beziehungsfähigkeiten zu einzigartigen Ressourcenkombinationen *beitragen*. Die Mitglieder virtueller Unternehmen stellen Produkte her, die genau auf die kundenspezifischen Anforderungen zugeschnitten sind¹⁵⁰⁶. Eine solche Individualität der Produkte kann nur durch die ständig neue Kombination von Kompetenzen erzielt werden. Virtuelle Unternehmen verfügen über dieses Potenzial, die Kompetenzen der Kooperationspartner in immer wieder neuen Kombinationen zusammenzuführen¹⁵⁰⁷. Die *Kompetenzbündel*, die zur Produktion der individuellen Leistungen eingesetzt werden, können insofern als einzigartig bezeichnet werden¹⁵⁰⁸. Da die Kompetenzbündelung erst durch die Existenz organisationaler Beziehungsfähigkeiten ermöglicht wird, tragen organisationale Beziehungsfähigkeiten mittelbar, d. h. auf einer *Metaebene*, zur Schaffung eines besonderen Nutzens für den Konsumenten bei¹⁵⁰⁹.

6.3 Schutz der Nachhaltigkeit eines auf organisationalen Beziehungsfähigkeiten basierenden Wettbewerbsvorteils – Resistenz gegen Imitationen und Substitutionen

6.3.1 Kausale Ambiguität als Isolationselement eines auf organisationalen Beziehungsfähigkeiten basierenden Wettbewerbsvorteils

Um einen auf organisationalen Beziehungsfähigkeiten basierenden Wettbewerbsvorteil zu kompensieren, müssten die Konkurrenten zwecks *Imitation* die organisationalen Beziehungsfähigkeiten exakt nachbilden oder zum Zwecke der *Substitution* alternative – den organisatio-

1506 Vgl. SCHOLZ (1996), S. 205.

1507 Vgl. NIESS/SPANDAU (2005), S. 206, sowie ALBERS/BISPING/TEICHMANN/WOLF (2003), S. 8.

1508 Vgl. GARRECHT (1998), S. 115.

1509 Auch GARRECHT verweist darauf, dass nicht allein die Ressourcenkombination einen Wettbewerbsvorteil begründe. Darüber hinaus sei die Fähigkeit des vertrauensvollen Umgangs der Kooperationspartner miteinander – hier als ein Teil der organisationalen Beziehungsfähigkeiten betrachtet – erforderlich, um einen komparativen Vorteil zu erlangen. Vgl. GARRECHT (1998), S. 115. LAMBE/SPEKMAN/HUNT bezeichnen Ressourcen, die zur Schaffung einzigartiger Ressourcenbündel beitragen, als „complementary resources“ [LAMBE/SPEKMAN/HUNT (2002), S. 144]. Die Verfasser sind der Ansicht, dass „the primary way that complementary resources lead to alliance competitive advantage is *indirect* in that they constitute the lower order or ‚basic‘ capabilities that must be combined via idiosyncratic resources into a system that cannot be matched by competitors“ [LAMBE/SPEKMAN/HUNT (2002), S. 144; Kursivschrift und Anführungszeichen im Original]. Vgl. dazu auch die Erläuterungen zu *complementary relationships* und *cospecialized assets* in Kapitel 4.4.2.3.1.2. Während die Bezeichnungen *complementary relationships* sowie *cospecialized assets* lediglich zum Ausdruck bringen, dass sich die betrachteten Beziehungen bzw. Vermögensgegenstände gegenseitig verstärken, und damit eine grundsätzlich mögliche Gleichwertigkeit der betreffenden Elemente implizieren, weisen LAMBE/SPEKMAN/HUNT jenen Ressourcen, die sie als *complementary resources* bezeichnen, einen bestimmten strategischen Wert zu. Nach Auffassung der Autoren handelt es sich bei *complementary resources* um Ressourcen, die selbst keinen strategischen Wert aufweisen, jedoch einzigartigen Ressourcen ihre strategische Relevanz verleihen.

nenalen Beziehungsfähigkeiten ähnliche oder aber verschiedenartige – Ressourcen entwickeln¹⁵¹⁰. Imitations- und Substitutionsversuche werden aufgrund der *sozialen Komplexität* organisationaler Beziehungsfähigkeiten und der damit verbundenen *kausalen Ambiguität*¹⁵¹¹ vermutlich bereits bei dem Versuch scheitern, die wertschaffenden Ressourcen sowie deren Beziehungen zueinander zu entschlüsseln¹⁵¹².

Die Intransparenz des Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs zwischen einem Wettbewerbsvorteil und den ihn begründenden Ressourcen wurde bereits an früherer Stelle als ein Aspekt zur Behinderung konkurrenzseitiger Imitations- und Substitutionsbestrebungen erörtert¹⁵¹³. Weiterhin wurde erläutert, dass diese *kausale Ambiguität* auf der Komplexität von Ressourcen beruht. Die hier behandelten organisationalen Beziehungsfähigkeiten zeigen eine spezifische Ausprägung dieser Komplexität, denn sie erweisen sich als *sozial komplex*. Soziale Komplexität wurde in dieser Arbeit als ein mögliches Charakteristikum *interdependenter* Ressourcen beschrieben¹⁵¹⁴. Präzise wurde die Eigenschaft der sozialen Komplexität *Ressourcensystemen* zugeschrieben, an denen *interagierende Menschen* beteiligt sind. Die in dieser Arbeit untersuchten organisationalen Beziehungsfähigkeiten – Vertrauensfähigkeit, Akkulturationsfähigkeit und Selbstorganisationsfähigkeit – repräsentieren zunächst ein *Ressourcensystem*, da erstens Fähigkeiten, also auch die hier behandelten organisationalen Beziehungsfähigkeiten, in dieser Arbeit als Ressourcen eingestuft wurden¹⁵¹⁵, und zweitens zwischen den einzelnen organisationalen Beziehungsfähigkeiten *Interdependenzen* herrschen. Diese wechselseitigen Abhängigkeiten wurden in den Ausführungen zu den einzelnen organisationalen Beziehungsfähigkeiten bereits aufgezeigt, indem der Einfluss der jeweils behandelten organisationalen Beziehungsfähigkeit auf die übrigen organisationalen Beziehungsfähigkeiten erläutert wurde¹⁵¹⁶. Die Interdependenzen der einzelnen organisationalen Beziehungsfähigkeiten gibt Tab. 9 zusammenfassend wieder¹⁵¹⁷.

1510 Vgl. Kapitel 4.4.2.2.

1511 Zur Komplexität organisationaler Beziehungsfähigkeiten und der daraus resultierenden kausalen Ambiguität vgl. ausführlich Kapitel 4.4.2.3.1.2.

1512 FREILING unterstreicht, dass sich die Identifikation wertschaffender Ressourcen durch Dritte im Falle von Unternehmenskooperationen – wie den hier betrachteten virtuellen Unternehmen – noch schwieriger gestalten als bei der Betrachtung von Einzelunternehmen, weil statt eines einzigen Unternehmens mehrere Unternehmen analysiert werden müssten. Vgl. FREILING (2000), S. 122.

1513 Vgl. Kapitel 4.4.2.3.1.

1514 Vgl. Kapitel 4.4.2.3.1.2.

1515 Vgl. Kapitel 4.2.1.

1516 Vgl. dazu Kapitel 5.4.7 (Vertrauensfähigkeit), Kapitel 5.5.3 (Akkulturationsfähigkeit) sowie Kapitel 5.6.6 (Selbstorganisationsfähigkeit).

1517 Darüber hinaus enthält Kapitel 6.3.2.1.3 Erläuterungen zu selbstverstärkenden Effekten der organisationalen Beziehungsfähigkeiten, die ebenfalls in Tab. 9 aufgeführt werden.

Einfluss- objekt Einflussfaktor	Vertrauensfähigkeit	Akkulturationsfähigkeit	Selbstorganisations- fähigkeit
Vertrauensfähigkeit	Selbstverstärkung ¹⁵¹⁸	Förderung des Wissens- transfers im Rahmen des Instruktionslernens durch die Begründung einer Kompensationserwartung	Förderung des Wissens- transfers im Rahmen des Instruktionslernens durch die Begründung einer Kompensationserwartung
Akkulturations- fähigkeit	Stärkung der Vertrauens- würdigkeit des Vertrau- ensempfängers durch die Existenz gemeinsamer Werte	Selbstverstärkung ¹⁵¹⁹	Erleichterung von Kom- munikation und Koordi- nation im Falle gemeinsamer Werte; Nutzung gemeinsamer Werte als Orientierungshilfe bei der Entscheidungsfindung
Selbstorganisations- fähigkeit	Schaffung von Gelegen- heiten zum Sammeln po- sitiver Erfahrungen und Feststellen gemeinsamer Kulturelemente	Forcierung der Ausbil- dung von Akkulturati- onsfähigkeit durch die Notwendigkeit der ge- meinsamen Entwicklung von Organisationsregeln	Selbstverstärkung ¹⁵²⁰

Tab. 9: Interdependenzstruktur organisationaler Beziehungsfähigkeiten¹⁵²¹

Die organisationalen Beziehungsfähigkeiten sind jedoch nicht nur durch Interdependenzen gekennzeichnet, sondern sie umfassen darüber hinaus *Humanressourcen*. Dies liegt in dem Wesen von Fähigkeiten begründet. Fähigkeiten sind stets personengebunden¹⁵²². Weiterhin sind die beteiligten Menschen durch *Interaktionen* miteinander verbunden. Der Grund dafür ist die spezifische Klasse von Fähigkeiten, die hier analysiert wird. Der Fokus richtet sich auf *Beziehungsfähigkeiten* und damit auf Fähigkeiten, die die Interaktion von Menschen voraussetzen¹⁵²³. Organisationale Beziehungsfähigkeiten stellen somit ein Ressourcensystem dar, das durch die Beteiligung interagierender Menschen gekennzeichnet ist. Damit weisen organisationale Beziehungsfähigkeiten das Merkmal der *sozialen Komplexität* auf.

Die soziale Komplexität stellt ein Charakteristikum von Ressourcen dar, welches die Imitations- und Substitutionsversuche von Konkurrenten durch die Ausbildung kausaler Ambiguität bereits zu Beginn erschwert oder gar vereitelt. Sofern es also einem Unternehmen möglich sein sollte, auf der Basis organisationaler Beziehungsfähigkeiten einen Wettbewerbsvorteil zu erringen, so dürfte die soziale Komplexität dieser Fähigkeiten einen wirksamen Schutz gegen konkurrenzseitige Bestrebungen der beschriebenen Art bilden, weil sozial komplexe Ressourcen sich einer Identifikation durch die Wettbewerber entziehen und den Versuch einer Imitati-

1518 Vgl. Kapitel 6.3.2.1.3.

1519 Vgl. Kapitel 6.3.2.1.3.

1520 Vgl. Kapitel 6.3.2.1.3.

1521 Quelle: eigene Darstellung.

1522 Vgl. Kapitel 4.2.1.

1523 Vgl. Kapitel 5.3.1.

on oder Substitution damit bereits im Anfangsstadium scheitern lassen. Sollte es einem Wettbewerber dennoch gelingen, die Funktionsweise des Ressourcenbündels zu ergründen, so müsste er im Zuge einer Imitation *identische Fähigkeiten* entwickeln und im Rahmen einer Substitution sämtliche der in dem Bündel enthaltenen Fähigkeiten durch *gleichwertige Ressourcen* ersetzen. Beide Methoden sind für den Konkurrenten mit Problemen behaftet, die in den folgenden Kapiteln im Einzelnen erörtert werden.

6.3.2 Resistenz organisationaler Beziehungsfähigkeiten gegen Imitationen

6.3.2.1 Pfadabhängigkeit als Isolationselement eines auf organisationalen Beziehungsfähigkeiten basierenden Wettbewerbsvorteils

6.3.2.1.1 Gegenstand der Pfadabhängigkeit

Imitationen verfolgen das Ziel, die wertschaffenden Ressourcen eines Unternehmens *nachzubilden*¹⁵²⁴. Eine solche Reproduktion setzt die Beschreitung desselben Entwicklungsweges voraus¹⁵²⁵, den das erfolgreiche Unternehmen genommen hat, da nur auf diese Weise die Bildung identischer Ressourcen möglich ist¹⁵²⁶. Die Ressourcenbasis eines Unternehmens wird im Zuge eines oftmals *langwierigen* Akkumulationsprozesses geschaffen¹⁵²⁷. Ein imitationswilliger Konkurrent müsste, um die wertschaffenden Ressourcen eines Unternehmens zu replizieren, denselben Akkumulationsprozess durchlaufen wie das Unternehmen im Besitz des Wettbewerbsvorteils¹⁵²⁸. Entwicklungsprozesse von Unternehmen und somit auch der Prozess der Ressourcenakkumulation, den das Unternehmen im Besitz der wertschaffenden Ressourcen durchlaufen hat, weisen allerdings das Merkmal der *Pfadabhängigkeit*¹⁵²⁹ auf¹⁵³⁰. Die Pfadabhängigkeit bezeichnet das Phänomen, dass die Situation eines Unternehmens zu jedem Zeitpunkt durch dessen vorangegangene Entwicklung, d. h. durch die Historie dieses Unter-

1524 Vgl. Kapitel 4.4.2.2. Die Begriffe imitieren, reproduzieren und replizieren werden in dieser Arbeit in derselben Bedeutung verwendet, nämlich als die *nachbildenden Aktivitäten von Wettbewerbern*. Zu einer alternativen Vorgehensweise vgl. KOGUT/ZANDER (1992), ZANDER/KOGUT (1995) sowie RIVKIN (2001), welche unter dem Terminus *imitation* die Nachbildung von Wissen *durch Konkurrenten* verstehen, den Begriff *replication* dagegen auf die Nachbildung von Wissen *durch das originäre Unternehmen* beziehen. Ein solches Vorgehen erscheint sinnvoll, wenn sowohl nachbildende Aktivitäten von Wettbewerbern als auch derartige Aktivitäten des originären Unternehmens untersucht werden sollen und demzufolge eine begriffliche Differenzierung vonnöten ist. Die Betrachtungen der vorliegenden Arbeit beschränken sich allerdings auf die Handlungen von Konkurrenten, sodass sich eine derartige Abgrenzung erübrigt.

1525 Vgl. PADBERG (2000), S. 84. Diese Notwendigkeit sehen bedingt auch BAMBERGER/WRONA (1996), S. 138.

1526 Vgl. BARNEY (1991), S. 107-108. Der Ansicht BARNEYS folgen MÜSER (2000), S. 65, sowie RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 504. Eine ähnliche Meinung vertreten auch WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 95. Der Auffassung BARNEYS entsprechend, verweist PETERAF (1993), S. 183, darauf, dass ein Konkurrent bei dem Versuch, den Entwicklungsprozess zu wiederholen, wegen der zeitlichen Verzögerung dieses Unterfangens auf Schwierigkeiten stoßen werde.

1527 Vgl. DIERICKX/COOL (1989), S. 1506-1507, sowie speziell zu Kompetenzen RASCHE (1993), S. 426.

1528 Vgl. GRILL (2011), S. 60.

1529 Als Synonyme für die Bezeichnung *Pfadabhängigkeit* finden sich auch die Begriffe *Historizität* und *Zeitlichkeit*. Vgl. KNYPHAUSEN-AUFSEß (1995), S. 85.

1530 Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2003), S. 263.

nehmens geprägt ist¹⁵³¹. Die historischen Bedingungen, die die Entwicklung eines Unternehmens begleiten, sind aber einzigartig¹⁵³² und nicht reproduzierbar¹⁵³³. Ein Konkurrent, der eine Imitation der wertschaffenden Ressourcen eines Unternehmens anstrebt, kann also aufgrund der *einzigartigen Historie*¹⁵³⁴ des erfolgreichen Unternehmens nicht denselben historischen Pfad beschreiten wie dieses Unternehmen. Eine Nachbildung der wertschaffenden Ressourcen kann folglich nicht gelingen¹⁵³⁵. Insofern bildet die Pfadabhängigkeit der Entwicklung wertschaffender Ressourcen einen Schutz gegen Imitationen dieser Ressourcen¹⁵³⁶.

Da die hier vertretene Auffassung von Imitationen von dem im allgemeinen Sprachgebrauch teilweise herrschenden Imitationsverständnis abweicht, seien an dieser Stelle einige Anmer-

-
- 1531 Vgl. FREILING (2001a), S. 147. Dieser Sachverhalt wird knapp und treffend mit der Feststellung „[H]istory matters“ [BASSANINI/DOSI (2001), S. 41] erfasst. Die geschilderte Abhängigkeitsbeziehung impliziert ebenfalls, dass die gegenwärtige Situation eines Unternehmens dessen *künftige* Entwicklungslinie bestimmt. Vgl. FREILING (2001a), S. 147, sowie COLLIS (1991), S. 51.
- 1532 Vgl. AL-LAHAM (2003b), S. 91, sowie BARNEY (1991), S. 107-108.
- 1533 Vgl. KNYPHAUSEN-AUFSEß (1995), S. 85. Die Einzigartigkeit und fehlende Reproduzierbarkeit der Bedingungen resultiert beispielsweise aus dem Umstand, dass eine historische Entwicklung von *zufälligen* Ereignissen begleitet wird. Vgl. BASSANINI/DOSI (2001), S. 43. Weiterhin können sich bestimmte Rahmenbedingungen, die das erfolgreiche Unternehmen in der Vergangenheit vorgefunden hat, mittlerweile irreversibel verändert haben. Vgl. ähnlich METZENTHIN (2002), S. 134-135.
- 1534 MELLEWIGT bezeichnet die historische Entwicklung eines Unternehmens aufgrund ihrer Einzigartigkeit als *idiosynkratische* Unternehmensgeschichte. Vgl. MELLEWIGT (2003), S. 68.
- 1535 Vgl. ZOBOLSKI (2008), S. 98, RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 506, sowie BAMBERGER/WRONA (1996), S. 139. Darüber hinaus ist zu beachten, dass auch ein konkurrierendes Unternehmen, welches eine Imitation wertschaffender Ressourcen anstrebt, hinsichtlich seiner Entwicklung der Pfadabhängigkeit unterliegt. Die aktuelle Situation des konkurrierenden Unternehmens bestimmt demzufolge dessen künftige Entwicklung. Der Entwicklungspfad, den der Konkurrent bislang beschritten hat, kann demzufolge auch nicht verlassen werden, um den Entwicklungspfad des Unternehmens im Besitz der wertschaffenden Ressourcen nachzuvollziehen. Ein Pfadwechsel wäre mit hohen Kosten, beispielsweise in Form von sunk costs aufgrund vergangener Investitionen [vgl. WELGE/AL-LAHAM (2003), S. 263] oder in Form von Transaktionskosten für künftige Investition in neue Aktivitätsfelder [vgl. RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 504], verbunden, sodass ein angestammter Pfad nicht nach Belieben verlassen werden kann. Vgl. METZENTHIN (2002), S. 134. Dieser Sachverhalt wird unter dem Begriff der „Irreversibilität von Prozessverläufen“ [SCHREYÖGG/SYDOW/ KOCH (2003), S. 261] erfasst. Unter dem Aspekt dieser Irreversibilität begründet die Pfadabhängigkeit von Prozessen nicht nur auf Seiten des Unternehmens im Besitz des Wettbewerbsvorteils eine Imitationshürde, sondern die Pfadabhängigkeit wirkt sich ebenfalls auf der Konkurrenzseite imitationshindernd aus. Weiterhin sei darauf hingewiesen, dass die Pfadabhängigkeit und der daraus resultierende Imitationsschutz durch die *Langwierigkeit* des Akkumulationsprozesses begünstigt werden. So könnte es einem Konkurrenten unter günstigen Bedingungen möglicherweise gelingen, einen Ressourcenbestand, der in relativ kurzer Zeit aufgebaut wurde, nachzubilden. Dagegen sorgt die Langfristigkeit akkumulierter Ressourcen für eine umfassende Veränderung der Umfeldbedingungen, die durch die Konkurrenz nicht kompensiert werden kann.
- 1536 Vgl. SPENGLER (2009), S. 128, sowie COLLIS (1991), S. 50. Entsprechend konstatiert HUNGENBERG, dass die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens als „Ergebnis seiner einzigartigen historischen Entwicklung“ [HUNGENBERG (2011), S. 150] nicht vollkommen imitierbar seien. Vgl. HUNGENBERG (2011), S. 150. Auch MÜSER weist darauf hin, dass die Imitation eines ressourcenorientierten Erfolgspotenzials nicht möglich sei. Vgl. MÜSER (2000), S. 65. Allerdings beschränkt die beschriebene Pfadabhängigkeit auch die *Flexibilität* des erfolgreichen Unternehmens. Somit besteht hier ein Trade-off zwischen dem durch die Pfadabhängigkeit bewirkten Imitationsschutz und der strategischen Entscheidungsfreiheit des erfolgreichen Unternehmens. Vgl. RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 504.

kungen zum Begriff der Imitation angefügt, um die Motivation der in dieser Arbeit benutzten Begriffsbestimmung zu verdeutlichen.

Die Ansicht, dass eine Imitation von Ressourcen die Beschreitung *desselben* Entwicklungsweges erfordert, den das ursprünglich im Besitz der Ressourcen stehende Unternehmen genommen hat, spiegelt ein vergleichsweise *restriktives* Imitationsverständnis wider. Hintergrund dieser engen Auffassung ist offenkundig die Meinung, dass es sich bei einem Imitat um ein mit dem Original *identisches* Konstrukt handelt¹⁵³⁷. Identität im Sinne einer originalgetreuen Nachbildung¹⁵³⁸ kann aber nur dann erlangt werden, wenn derselbe Entwicklungsprozess durchschritten wird, in dessen Verlauf das Original entstand¹⁵³⁹. Insbesondere der Erwerb von Wissen unterliegt der Historizität, weil einzigartige historische Bedingungen zu einzigartigen Erfahrungen führen¹⁵⁴⁰.

Ein weiter gefasstes Imitationsverständnis sieht in Imitaten nicht identische, sondern *ähnliche* Konstrukte¹⁵⁴¹. Diese werden folgerichtig *nicht* durch die Beschreitung *desselben*, sondern lediglich durch die Benutzung eines *ähnlichen* Entwicklungspfades geschaffen¹⁵⁴². Sofern diesem Imitationsverständnis gefolgt wird, tritt allerdings ein gravierendes *Abgrenzungsproblem* zu den bereits skizzierten Substituten, präzise den *Substituten ähnlicher Art*, auf¹⁵⁴³. Wie an späterer Stelle noch detailliert gezeigt wird¹⁵⁴⁴, besteht für die Konkurrenten eines Unternehmens, das sich im Besitz eines Wettbewerbsvorteils befindet, die Möglichkeit, die Nach-

1537 Zu dieser Auffassung vgl. BARNEY (1991), S. 107-108, und ebenso BRUCK (1996), S. 248, sowie RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 504.

1538 In einer offenbar noch engeren Auslegung des Identitätsbegriffs führt DUSCHEK die nicht gegebene Imitierbarkeit von Ressourcen auf deren *unvollkommene Mobilität* oder ihre *Unternehmensspezifität* zurück. Vgl. DUSCHEK (2004), S. 55. In der von DUSCHEK vertretenen Auffassung handelt es sich bei Imitationen offenkundig *nicht* um die *Nachbildung* der originären wertschaffenden Ressourcen, sondern um die Ressourcen *selbst*. Der Zugriff auf die originären wertschaffenden Ressourcen wird, entgegen der Wortwahl DUSCHEKS, in der einschlägigen Literatur zumeist mit dem Begriff *Akquisition* beschrieben. Vgl. dazu die Literaturhinweise in Kapitel 4.4.2.2. Zur unvollkommenen Mobilität von Ressourcen vgl. Kapitel 4.3. Zur Unternehmensspezifität von Ressourcen vgl. Kapitel 4.4.2.3.1.3. Der Auffassung DUSCHEKS augenscheinlich entsprechend, stellt CHI fest, dass die Imitation der wertschaffenden Ressourcen eines Unternehmens beispielsweise „engaging in such activities as hiring away its managers“ [CHI (1994), S. 273] umfasse. Ähnlich der Ansicht DUSCHEKS, zielen offensichtlich auch JOHNSON/SCHOLEMAN/WHITTINGTON (2011), S. 139, zumindest partiell auf die originären wertschaffenden Ressourcen, wenn sie konstatieren, dass es sich bei nicht-imitierbaren Ressourcen – dort in Form von Fähigkeiten – um Ressourcen handele, die von Konkurrenten nur schwer nachgeahmt oder *erlangt* werden könnten. Eine eindeutige Aussage zum Inhalt eines Imitationsvorgangs in der beschriebenen, noch enger gefassten Auslegung des Identitätsbegriffs findet sich schließlich bei TEECE. Der Verfasser definiert die Imitation bestimmter Ressourcen – dort in der Form von Kompetenzen – als *Transfer* eben dieser Ressourcen von einem konkreten Geschäftsfeld zu einem anderen Geschäftsfeld. Vgl. TEECE (2012), S. 78 in Verbindung mit S. 77. Damit definiert TEECE Imitationshandlungen nicht als Nachbildung wertschaffender Ressourcen, sondern als Nutzung der originären Ressourcen selbst.

1539 Vgl. METZENTHIN (2002), S. 134.

1540 Ein historisch einzigartiges Ereignis stellt zum Beispiel der Zweite Weltkrieg dar. Erfahrungsprozesse, die im Kontext dieses Krieges durchlaufen wurden, lassen sich nicht wiederholen, weil die Bedingungen, unter denen die Erfahrungen gesammelt wurden, nicht reproduzierbar sind.

1541 Vgl. DIERICKX/COOL (1989), S. 1507.

1542 Vgl. NELSON (1991), S. 69-70.

1543 Vgl. Kapitel 4.4.2.2.

1544 Vgl. Kapitel 6.3.3.1.3.

haltigkeit dieses Wettbewerbsvorteils durch die Substitution der wertschaffenden Ressourcen zu vereiteln. Zu diesem Zweck können die Wettbewerber Ressourcen einsetzen, die sich von den originären Ressourcen grundlegend unterscheiden, d. h. Substitute *völlig verschiedener Art* benutzen. Eine zweite Möglichkeit der Substitution besteht darin, die ursprünglichen wertschaffenden Ressourcen durch Ressourcen auszutauschen, die eine Affinität zu den originären Ressourcen aufweisen, d. h. Substitute *ähnlicher Art* zu verwenden. Wenn die gesamten Ressourcen, welche die Wettbewerber eines Unternehmens einsetzen können, um die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils dieses Unternehmens zu unterbinden, in die Klassen „Imitate“, „Substitute ähnlicher Art“ sowie „Substitute völlig verschiedener Art“ eingeteilt werden¹⁵⁴⁵, dann ist ein Kriterium erforderlich, das eine eindeutige Abgrenzung der gebildeten Klassen voneinander erlaubt. Sofern aber zur Klasse der *Imitate* Ressourcen gezählt werden, die den wertschaffenden Ressourcen eines im Besitz eines Wettbewerbsvorteils befindlichen Unternehmens *ähnlich* sind, und weiterhin eine Klasse von *Substituten* mit Ressourcen existiert, die diesen wertschaffenden Ressourcen *ähnlich* sind, dann ist die geforderte eindeutige Abgrenzung der Ressourcenklassen nicht gegeben.

Die Frage der Unterscheidung zwischen Imitaten sowie Substituten ähnlicher Art beinhaltet im vorliegenden Zusammenhang lediglich ein formales Problem. Sowohl Imitationen als auch Substitutionen auf der Basis von Ressourcen ähnlicher Art verfolgen das Ziel, die Einzigartigkeit wertschaffender Ressourcen aufzuheben und dadurch die Nachhaltigkeit des auf diesen Ressourcen beruhenden Wettbewerbsvorteils zu vereiteln. Insofern nimmt die Art und Weise der Abgrenzung dieser beiden Isolationselemente *keinen* Einfluss auf die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung¹⁵⁴⁶. Eine trennscharfe Klassifizierung der genannten Isolationselemente ist allerdings erforderlich, um die Klarheit der Analyse zu gewährleisten.

Die Erläuterung der Inhalte des Resource-Based View in dieser Arbeit folgt der Darstellung BARNEYS, welcher den Resource-Based View maßgeblich geprägt hat. Sicher wäre es möglich, aus gegebenem Anlass eine anders geartete Gliederung zu wählen als BARNEY. Insbesondere könnte eine solche alternative Klassifizierung auf der Grundlage des zuvor geschilderten, *weiter* gefassten Imitationsverständnisses vorgenommen werden. In diesem Fall würden sich nur noch zwei Kategorien von konkurrenzseitigen Aktivitäten zur Vereitelung der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils ergeben: Imitationen sowie Substitutionen auf der Basis völlig verschiedenartiger Ressourcen¹⁵⁴⁷. Da eine Abweichung von BARNEYS Gliederung jedoch keinerlei Einfluss auf die Analyseergebnisse der vorliegenden Arbeit hätte, besteht keine Veranlassung zu einer andersartigen Vorgehensweise. Insofern wird den weiteren

1545 Vgl. dazu die Ausführungen zu Isolationselementen in Kapitel 4.4.2.3.

1546 Sofern es einem Konkurrenten in irgendeiner Weise möglich ist, die Einzigartigkeit der betrachteten wertschaffenden Ressourcen zu beseitigen und dadurch die Nachhaltigkeit des auf diesen Ressourcen beruhenden Wettbewerbsvorteils zu beeinträchtigen, handelt es sich bei den betrachteten Ressourcen nicht um strategisch relevante Ressourcen. Ob die Entfaltung strategischer Relevanz durch die Möglichkeit der Imitation der wertschaffenden Ressourcen oder durch die Option ihrer Substitution unterbunden wird, ist für die Bewertung der strategischen Relevanz unerheblich.

1547 Die Klasse der Imitate im weiter gefassten Imitationsverständnis würde den Platz der zuvor – im enger gefassten Imitationsverständnis – als Substitute ähnlicher Art bezeichneten Ressourcen einnehmen, sodass im Ergebnis nur noch zwei Kategorien von Ressourcen existierten, mit deren Hilfe die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils unterbunden werden könnte. Zu einer ähnlichen Darstellung vgl. RASCH/WOLFRUM (1994), S. 506.

Ausführungen das zu Beginn dieses Kapitels vorgestellte Imitationsverständnis zugrunde gelegt, nach dem die Imitation wertschaffender Ressourcen die Beschreitung desselben Entwicklungspfades erfordert, den das im Besitz der wertschaffenden Ressourcen stehende Unternehmen genommen hat.

6.3.2.1.2 Pfadabhängigkeit von Lernprozessen

Ursächlich für die Wahl eines bestimmten Pfades bei der Entwicklung von Unternehmensressourcen ist das Auftreten von sog. *critical junctures*¹⁵⁴⁸. Hierbei handelt es sich um Ereignisse, die *selbstverstärkende Effekte* aufweisen. Die auch als Increasing Returns¹⁵⁴⁹ oder positive Rückkopplungen¹⁵⁵⁰ bezeichneten Wirkungen führen dazu, dass die Zunahme eines bestimmten Variablenwertes eine weitere Zunahme dieses Variablenwertes nach sich zieht¹⁵⁵¹. Ereignisse, die selbstverstärkende Effekte aufweisen, können den Verlauf eines Prozesses beeinflussen¹⁵⁵², denn sofern das betreffende Unternehmen mit Hilfe derartiger Effekte seine Zielsetzungen erfüllen kann, wird es jenen Entwicklungspfad einschlagen, der die Realisierung von Increasing Returns unterstützt.

In der einschlägigen Literatur findet sich eine Reihe von Faktoren, die zu positiven Rückkopplungseffekten führen und damit die Wahl bestimmter Entwicklungspfade begründen können. So identifiziert ACKERMANN für den technologischen Bereich Netzeffekte¹⁵⁵³, Komplementarität¹⁵⁵⁴ und Lernprozesse¹⁵⁵⁵ als Ursachen selbstverstärkender Effekte. Im Rahmen von Institutionen¹⁵⁵⁶ sieht SCHÄCKE neben den bereits genannten Komplementaritätseffekten und Lerneffekten auch Koordinationseffekte, Investitionseffekte und Machteffekte als Quellen von Increasing Returns an¹⁵⁵⁷. Statt auf sämtliche genannten Ursachen selbstverstärkender Effekte näher einzugehen¹⁵⁵⁸, wird an dieser Stelle *ein* Faktor hervorgehoben, der für die Entwicklung der hier betrachteten organisationalen Beziehungsfähigkeiten von besonderer Bedeutung ist: das *Lernen* von Individuen.

Lernprozesse sind für ein Phänomen verantwortlich, das in der einschlägigen Literatur unter der Bezeichnung *asset mass efficiencies* zu finden ist. Mit dem Begriff der *asset mass efficiencies* wird der Umstand beschrieben, dass sich die Akkumulation von Ressourcen einfacher gestaltet, wenn bereits ein gewisser Bestand dieser Ressourcen vorhanden ist¹⁵⁵⁹. Der

1548 Vgl. SCHREYÖGG/SYDOW/KOCH (2003), S. 263.

1549 Vgl. SCHREYÖGG/SYDOW/KOCH (2003), S. 261.

1550 Vgl. ACKERMANN (2003), S. 230.

1551 Vgl. SPENGLER (2009), S. 143, sowie SCHREYÖGG/SYDOW/KOCH (2003), S. 262.

1552 Vgl. SCHREYÖGG/SYDOW/KOCH (2003), S. 263.

1553 Vgl. ACKERMANN (2003), S. 236.

1554 Vgl. ACKERMANN (2003), S. 240.

1555 Vgl. ACKERMANN (2003), S. 242.

1556 Institutionen sind als ein System von Regeln zu verstehen, welches das Verhalten von Menschen steuert. Vgl. SCHÄCKE (2006), S. 46.

1557 Vgl. SCHÄCKE (2006), S. 54.

1558 Zu einer detaillierten Betrachtung der aufgeführten Quellen selbstverstärkender Effekte vgl. beispielsweise SCHÄCKE (2006), S. 38-66.

1559 Vgl. DIERICKX/COOL (1989), S. 1507. Neben dem Begriff der *asset mass efficiencies* ist in der wissenschaftlichen Literatur auch die Bezeichnung *Multiplikatoreffekte* gebräuchlich. Vgl. FREILING (2001a), S.

Grund für die vereinfachte Ressourcenakkumulation ist in dem Auftreten der bereits dargestellten *positiven Rückkopplungseffekte* begründet¹⁵⁶⁰. Diese Increasing Returns sind gemäß FREILING das Resultat sogenannter *Erfahrungseffekte*¹⁵⁶¹. Die Erfahrungen, die im Zuge des bisherigen Einsatzes der Ressourcen gesammelt wurden, können bei der Weiterentwicklung der Ressourcen genutzt werden¹⁵⁶², um die Ressourcenakkumulation zu beschleunigen¹⁵⁶³. Asset mass efficiencies beruhen also letztlich auf *historischen Lernprozessen*¹⁵⁶⁴, die zu selbstverstärkenden Effekten bei der künftigen Ansammlung von Ressourcen führen.

In Bezug auf die spezifische Ressourcenart „Wissen“ wird die Beziehung zwischen neuen und vorhandenen Ressourcen auch in dem Konzept der *Absorptionsfähigkeit*¹⁵⁶⁵ thematisiert¹⁵⁶⁶. Die Absorptionsfähigkeit von Individuen, d. h. deren Fähigkeit, neues Wissen zu erwerben, ist eine Funktion des bereits vorhandenen Wissensbestands dieser Individuen. Das Lernen wird erleichtert, wenn das zu erwerbende Wissen *ähnliche* Strukturen aufweist wie das bereits vorhandene Wissen¹⁵⁶⁷. Unter Berücksichtigung des Konzepts der asset mass efficiencies kann gefolgert werden, dass in einem solchen Fall Increasing Returns auftreten, die zu einer Beschleunigung des Lernprozesses führen.

Wenn die Akkumulation von Wissen durch die Ähnlichkeit des neuen Wissens zu dem bereits existierenden Wissensbestand eines Individuums in der beschriebenen Weise vereinfacht wird, dann ist davon auszugehen, dass Individuen neues Wissen in der thematischen Nähe ihres vorhandenen Wissens suchen, um die beschriebenen selbstverstärkenden Effekte zu reali-

133, sowie auch HENNEMANN (1998), S. 79, und RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 505. DIERICKX/COOL beschreiben das Phänomen der asset mass efficiencies mit den Worten „success breeds success“ [DIERICKX/COOL (1989), S. 1507]. Einen Sonderfall der asset mass efficiencies stellt das *Phänomen der Kritischen Masse* dar. Vgl. DIERICKX/COOL (1989), S. 1508. Letzteres erfordert eine Mindestmenge der jeweils betrachteten Ressource, damit mit Hilfe des Ressourcenbestands eine bestimmte Wirkung erzielt werden kann. Vgl. RASCHE/WOLFRUM (1994), S. 505. Der Punkt, an dem die Kritische Masse erreicht wird, ist insofern als kritisch zu bezeichnen, als er den Wendepunkt zwischen negativen und positiven Rückkopplungseffekten darstellt. Vgl. STRAUSS (1996), S. 55. Der Fall der Kritischen Masse bleibt im vorliegenden Fall unberücksichtigt, da er für die hier betrachteten organisationalen Beziehungsfähigkeiten unerheblich ist. Organisationale Beziehungsfähigkeiten sind stets durch *positive* Rückkopplungseffekte charakterisiert, die allenfalls hinsichtlich ihrer Intensität variieren.

1560 Vgl. FREILING (2001a), S. 137.

1561 Vgl. FREILING (2001a), S. 136. Auch METZENTHIN verweist auf Erfahrungsvorsprünge als Ursache von Multiplikatoreffekten. Vgl. METZENTHIN (2002), S. 135.

1562 Vgl. METZENTHIN (2002), S. 135.

1563 Vgl. DIERICKX/COOL (1989), S. 1509.

1564 Zum Gegenstand des Lernens vgl. Kapitel 3.2.

1565 Vgl. Kapitel 4.6.3.1.

1566 Vgl. auch HENNEMANN (1998), S. 80.

1567 Vgl. COHEN/LEVINTHAL (1990), S. 136, sowie Kapitel 4.6.3.2. TEECE/PISANO/SHUEN erklären die Dependenz der Lernfähigkeit von dem existierenden Wissensbestand mit dem Hinweis auf die *Struktur* von Lernprozessen. Lernen sei oft „a process of trial, feedback, and evaluation“ [TEECE/PISANO/SHUEN (1997), S. 523]. Würden zu viele Parameter gleichzeitig variiert, so würde die Fähigkeit von Individuen, Kausalitäten zu erkennen, herabgesetzt und folglich ein Lernprozess verhindert. Vgl. TEECE/PISANO/SHUEN (1997), S. 523. Die Verfasser zielen mit dieser Feststellung offensichtlich auf die Reflexionsfähigkeit von Individuen. Die Reflexion von Erfahrungen ist notwendig, um ein Verhalten zielorientiert modifizieren zu können. Vgl. Kapitel 3.3.

sieren. So verweisen auch TEECE/PISANO/SUEN darauf, dass „learning tends to be local“¹⁵⁶⁸. Der Erwerb neuen Wissens vollzieht sich also vorwiegend in jenen Bahnen, die durch den vorhandenen Wissensbestand vorgezeichnet sind¹⁵⁶⁹. ACKERMANN bezeichnet diesen vorgezeichneten Weg des Lernens als „Lernpfad“¹⁵⁷⁰.

Wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen, stellt das Lernen einen sich *selbst verstärkenden* Prozess dar¹⁵⁷¹. Die im Zuge von Lernprozessen stattfindende Rückkopplung, d. h. die Referenz auf den vorhandenen Wissensbestand, verweist auf die Historizität des Lernens. Lernprozesse werden von historischen Ereignissen – den bereits früher erfolgten Lernvorgängen – determiniert und unterliegen somit dem Prinzip der Pfadabhängigkeit¹⁵⁷².

Es stellt sich die Frage, inwiefern die Eigenschaft der Pfadabhängigkeit auch im Hinblick auf die Entwicklung der hier untersuchten organisationalen Beziehungsfähigkeiten angenommen werden kann.

6.3.2.1.3 Pfadabhängigkeit der Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten

Die Verbindung der Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten zu pfadabhängigen Prozessen erschließt sich unmittelbar, wenn berücksichtigt wird, dass die Ausbildung der hier behandelten organisationalen Beziehungsfähigkeiten größtenteils auf Lernprozessen basiert¹⁵⁷³. Wenn Lernprozesse, wie zuvor erläutert, das Merkmal der Pfadabhängigkeit aufweisen und organisationale Beziehungsfähigkeiten zum überwiegenden Teil im Zuge von Lernprozessen erworben werden, dann besitzen folglich auch die zur Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten durchgeführten Prozesse die Eigenschaft der Pfadabhängigkeit. Im Hinblick auf die Charakterisierung der organisationalen Beziehungsfähigkeiten als Fähigkeiten im Sinne der vorliegenden Arbeit sowie den daraus folgenden Charakter des Lernens, den der Erwerb dieser Fähigkeiten aufweist, ergibt sich das folgende Bild¹⁵⁷⁴.

1568 TEECE/PISANO/SUEN (1997), S. 523.

1569 Vgl. AL-LAHAM (2003a), S. 165, sowie BASSANINI/DOSI (2001), S. 58, ferner auch DOSI/TEECE/WINTER (1992), S. 194.

1570 ACKERMANN (2003), S. 243.

1571 Vgl. BERGMANN (1998), S. 80.

1572 Vgl. SCHNEIDER (2003), S. 992, sowie KOGUT/ZANDER (1992), S. 392. LEVITT/MARCH stufen Lernprozesse ebenfalls als „history-dependent“ [LEVITT/MARCH (1988), S. 319] ein. Auf die Pfadabhängigkeit von Lernprozessen im spezifischen Kontext von *Routinen* weisen COHEN/BACDAYAN hin. Die Verfasser stellen fest, dass die Lernprozesse, die zur Ausbildung von Routinen führen, häufig durch „extraneous, historically-specific and arbitrary components“ [COHEN/BACDAYAN (1994), S. 556] beeinflusst würden und teilweise auf historischen Zufällen beruhen. Vgl. COHEN/BACDAYAN (1994), S. 556.

1573 Vgl. Kapitel 5.4.6.5.1 (Vertrauensfähigkeit), Kapitel 5.5.2.7 (Akkulturationsfähigkeit) und Kapitel 5.6.5 (Selbstorganisationsfähigkeit). Eine Pfadabhängigkeit in der Entwicklung von Kooperationskompetenz – einem den organisationalen Beziehungsfähigkeiten ähnlichen Konstrukt (vgl. Kapitel 5.2) – vermutet auch OELS NITZ (2003b), S. 203.

1574 Auf den Erwerb organisationaler Beziehungsfähigkeiten wurde bereits in den Kapiteln zu den jeweiligen Fähigkeiten eingegangen. An dieser Stelle werden die Ergebnisse zwecks Verdeutlichung des pfadabhängigen Wesens dieser Prozesse noch einmal kurz dargelegt.

Selbstorganisationsfähigkeit

Die Selbstorganisationsfähigkeit stellt insofern eine *Fähigkeit* im Sinne der vorliegenden Arbeit dar, als sie handlungsorientiertes Wissen beinhaltet. Selbstorganisationsfähigkeit umfasst das Vermögen der Kooperationspartner, eine Aufgabenstellung in Teilaufgaben zu segmentieren und die Ausführung dieser Teilaufgaben unter Berücksichtigung der Zielsetzungen des Unternehmens zu koordinieren¹⁵⁷⁵. Im vorliegenden Fall virtueller Unternehmen handelt es sich konkret um die Segmentierung der Gesamtaufgabe „Bearbeitung eines Kundenauftrags“ und die Zuordnung der entstandenen Teilaufgaben zu den Mitgliedern des jeweiligen virtuellen Unternehmens. Damit umfasst die Selbstorganisationsfähigkeit handlungsorientiertes Wissen, nämlich das Wissen um die Segmentierung von Gesamtaufgaben und die Koordination der Ausführung der resultierenden Teilaufgaben.

Selbstorganisation stellt bereits selber einen Lernprozess dar¹⁵⁷⁶. Die *Fähigkeit* der Selbstorganisation wird demzufolge in der Ausübung der Tätigkeit „Selbstorganisation“ erworben¹⁵⁷⁷. Ein solcher Lernprozess wird in der Regel als *learning-by-doing* bezeichnet¹⁵⁷⁸. Der vorliegende Sachverhalt ist jedoch im Vergleich zum Lernen einzelner, auf sich gestellter Personen durch die *Interaktion* der Kooperationspartner geprägt. PEITZ erfasst diese spezifische Ausprägung des *learning-by-doing* mit dem Begriff „*learning-by-interacting*“¹⁵⁷⁹.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Entwicklung der Selbstorganisationsfähigkeit einen *Lernprozess* darstellt und folglich durch das Charakteristikum der Pfadabhängigkeit gekennzeichnet ist.

Akkulturationsfähigkeit

Ebenso wie die Selbstorganisationsfähigkeit stellt auch die Akkulturationsfähigkeit eine *Fähigkeit* im Verständnis der vorliegenden Arbeit dar. Die Akkulturationsfähigkeit umfasst handlungsorientiertes Wissen, nämlich das Wissen um die Schaffung einer Kooperationskultur für die hier betrachteten virtuellen Unternehmen¹⁵⁸⁰.

Eine ähnliche Sachlage wie bei der Selbstorganisationsfähigkeit ergibt sich bei der Akkulturationsfähigkeit im Hinblick auf deren pfadabhängigen Charakter. KRYPEK beschreibt Organisationskultur als ein „historisch gewachsenes, von den Erlebnissen der Vergangenheit geprägtes Phänomen“¹⁵⁸¹. Dementsprechend verweist SCHEIN darauf, dass eine Gruppe im Zuge der Entwicklung einer gemeinsamen Kultur „develops its own shared history“¹⁵⁸². Auch BARNEY stellt fest, dass „organizational cultures may be intrinsically bound up with a firm’s history“¹⁵⁸³. Die aufgeführten Aussagen verweisen bereits implizit auf die Pfadabhängigkeit der

1575 Vgl. Kapitel 5.6.2.

1576 Vgl. Kapitel 5.6.4.

1577 Zum Erwerb von Fähigkeiten vgl. Kapitel 4.2.1.

1578 Vgl. AMELINGMEYER (2002), S. 107.

1579 PEITZ (2002), S. 247; Anführungszeichen im Original hier unterlassen.

1580 Vgl. Kapitel 5.5.2.4.

1581 KRYPEK (1991), S. 541.

1582 SCHEIN (2004), S. 35.

1583 BARNEY (1986a), S. 661.

Akkulturationsfähigkeit als jener Fähigkeit, die zur Schaffung einer Kooperationskultur beiträgt¹⁵⁸⁴.

Deutlicher werden die Zusammenhänge, wenn der Charakter der Akkulturationsfähigkeit betrachtet wird. Akkulturationsprozesse sind Lernprozesse¹⁵⁸⁵. Damit wird die Fähigkeit von Individuen, einen Prozess der Akkulturation zu unterstützen, im Zuge der Ausführung der Tätigkeit „Akkulturation“ erlangt. Ebenso wie die Selbstorganisationsfähigkeit, wird die Akkulturationsfähigkeit im Zuge der Interaktionen der Kooperationspartner erworben. Somit entwickelt sich auch die Akkulturationsfähigkeit durch das bereits erwähnte learning-by-interacting¹⁵⁸⁶.

Auch bei der Ausbildung der Akkulturationsfähigkeit handelt es sich also um einen *Lernprozess*, der durch das Merkmal der Pfadabhängigkeit geprägt ist¹⁵⁸⁷.

Vertrauensfähigkeit

Anders als die Selbstorganisationsfähigkeit und die Akkulturationsfähigkeit, kann die Vertrauensfähigkeit *nicht* im Zuge von Lernprozessen erworben werden¹⁵⁸⁸, da die Vertrauensfähigkeit keine Fähigkeit im Sinne der vorliegenden Arbeit darstellt¹⁵⁸⁹. Der Begriff der Vertrauensfähigkeit wurde zu Beginn dieser Arbeit in Anlehnung an den von HILLIG verwendeten Terminus¹⁵⁹⁰ gewählt. In Kapitel 5.4.6.5.1 wurde aber bereits gezeigt, dass das in dieser Arbeit als Vertrauensfähigkeit bezeichnete Konstrukt nicht mit dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Begriff der Fähigkeiten in Einklang steht. Da es sich bei der Vertrauensfähigkeit um *keine* Fähigkeit im Sinne dieser Arbeit handelt, kann die Vertrauensfähigkeit auch nicht im Zuge von Lernprozessen erworben werden. Dennoch ergeben sich auch in Bezug auf die Entwicklung von Vertrauensfähigkeit selbstverstärkende Effekte, die Pfadabhängigkeiten begründen können.

Increasing Returns, die im Zuge der Schaffung von Vertrauensfähigkeit auftreten, beruhen insbesondere auf der Reziprozität von Vertrauensbeziehungen. Damit sich ein wechselseitiges Vertrauensverhältnis zwischen Individuen entwickeln kann, muss gewährleistet sein, dass die jeweilige Vertrauensschenkung eines Individuums von dem Vertrauensempfänger erwidert wird. Sofern Vertrauensgaben wiederholt in dieser Form beantwortet werden, findet aufgrund der positiven Erfahrungen eine Akkumulation von Vertrauen statt, welche weitere Vertrauensschenkungen erleichtert. Es tritt das bereits behandelte Phänomen der asset mass efficiencies

1584 Vgl. Kapitel 5.5.2.4.

1585 Vgl. Kapitel 5.5.2.7.

1586 Vgl. die Ausführungen zur Selbstorganisationsfähigkeit zu Beginn dieses Kapitels.

1587 Vgl. WEBER/CAMERER (2003), S. 403, welche in ähnlicher Weise der Evolution einer Kultur das Merkmal der Pfadabhängigkeit zuweisen.

1588 Vgl. ähnlich BECKER (2001), S. 6.

1589 Vgl. dazu ausführlich Kapitel 5.4.6.5.1.

1590 Vgl. HILLIG (1997), S. 200.

ein, das im vorliegenden Fall mit dem Schlagwort „trust breeds trust“¹⁵⁹¹ erfasst werden kann¹⁵⁹².

Wenn bereits ein bestimmtes Maß an Vertrauen geschaffen wurde, so erweist sich die weitere Entwicklung des Vertrauensverhältnisses als leichter¹⁵⁹³. Gewissermaßen treten auch hier Erfahrungseffekte¹⁵⁹⁴ auf. Der jeweilige Vertrauensgeber sammelt im Laufe der Zeit Erfahrungen mit dem Vertrauensempfänger. Je öfter sich der jeweilige Vertrauensempfänger als vertrauenswürdig erweist und das ihm geschenkte Vertrauen erwidert, desto leichter fällt es dem Vertrauensgeber künftig, dem Vertrauensempfänger Vertrauen zu schenken, denn er interpretiert das wiederholt positive Verhalten des Vertrauensempfängers als Beständigkeit dieser Person und bildet daraufhin die Erwartung, dass der Vertrauensempfänger dieses Verhalten in der Zukunft fortführen werde¹⁵⁹⁵. Vertrauen „gehört damit zu jenen Ressourcen, die sich durch ihren Gebrauch vermehren“¹⁵⁹⁶. Insofern ist die Entwicklung von Vertrauen durch das Auftreten von Increasing Returns gekennzeichnet¹⁵⁹⁷, die durch die mehrfache Platzierung von Vertrauen entstehen¹⁵⁹⁸.

In gewisser Weise beruhen also auch die selbstverstärkenden Effekte, die sich im Zuge wiederholten Vertrauens einstellen, auf Lernprozessen. Diese Lernprozesse beziehen sich jedoch nicht auf die Schenkung von Vertrauen, sondern auf den Prozess des Erwerbs von Wissen über das Verhalten des Vertrauensempfängers, das zur Erwartungsbildung genutzt wird und demzufolge das künftige Verhalten des potenziellen Vertrauensgebers bestimmt. Insgesamt ist also die Vertrauensfähigkeit als Teil des Vertrauens durch das Auftreten selbstverstärkender Effekte gekennzeichnet, die die Pfadabhängigkeit der Entwicklung von Vertrauensfähigkeit begründen.

Die vorangegangenen Ausführungen haben verdeutlicht, dass die Prozesse zur Schaffung organisationaler Beziehungsfähigkeiten sämtlich einen pfadabhängigen Charakter aufweisen, der die Entwicklungslinie dieser Fähigkeiten determiniert. Unter Rückgriff auf die Erläuterungen zur Pfadabhängigkeit als Isolationselement¹⁵⁹⁹ lässt sich daraus folgern, dass eine *Imitation organisationaler Beziehungsfähigkeiten in der hier vorgestellten Ausprägung aufgrund der*

1591 OSTERLOH/WEIBEL (2006), S. 33.

1592 Diese asset mass efficiencies wirken sich *zusätzlich* zu der vertrauensbildenden Etablierung generalisierter Reziprozität (vgl. Kapitel 5.4.5) positiv auf die Entwicklung eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Kooperationspartnern aus.

1593 BRADACH/ECCLES merken dazu an, dass „the existence of trust gives one reason to trust“ [BRADACH/ECCLES (1989), S. 107].

1594 Vgl. dazu die Ausführungen zu den asset mass efficiencies weiter oben in diesem Kapitel.

1595 Vgl. ROUSSEAU/SITKIN/BURT/CAMERER (1998), S. 399, ZÜNDORF (1986), S. 41-42, und weiterhin auch die Ausführungen zu den Grundlagen der Vertrauensbildung, insbesondere zur Vertrauensschenkung aufgrund positiver Erfahrungen, in Kapitel 5.4.6.1 sowie zu den Einflussfaktoren der Vertrauenswürdigkeit in Kapitel 5.4.6.2.

1596 RIPPERGER (1998), S. 50-51.

1597 Vgl. ZÜNDORF (1986), S. 42.

1598 Vgl. auch ARTHUR (1989), S. 116. Zum selbstverstärkenden Charakter von Vertrauen vgl. auch Kapitel 5.4.4.

1599 Vgl. Kapitel 6.3.2.1.

mit ihren Entwicklungsprozessen verbundenen Historizität nicht möglich ist¹⁶⁰⁰. So führt auch BARNEY aus, dass das Vermögen von Unternehmen „to acquire and exploit some resources depends upon their place in time and space. Once this particular unique time in history passes, firms that do not have space- and time-dependent resources cannot obtain them, and thus these resources are imperfectly imitable“¹⁶⁰¹.

Abb. 37 fasst die Ergebnisse dieses Kapitels zusammen.

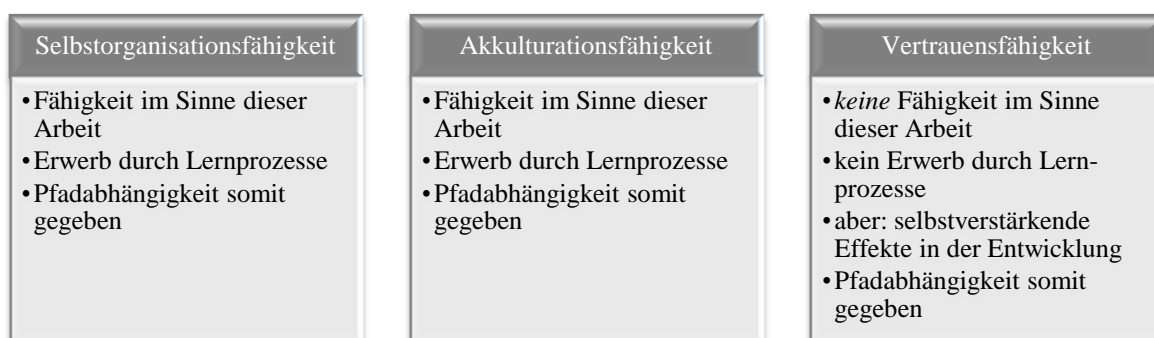


Abb. 37: Pfadabhängigkeit der Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten¹⁶⁰²

6.3.2.2 Time compression diseconomies als Isolationselement eines auf organisationalen Beziehungsfähigkeiten basierenden Wettbewerbsvorteils

Nicht nur die Historizität von Prozessen der Ressourcenentwicklung, sondern auch weitere *zeitbezogene* Aspekte beschränken die Imitierbarkeit von Ressourcen. Die Entwicklung organisationaler Fähigkeiten, wie den hier betrachteten organisationalen Beziehungsfähigkeiten, benötigt einen gewissen Zeitraum¹⁶⁰³. Konkurrenten, die den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens, der auf derartigen Fähigkeiten beruht, einholen möchten, sehen sich nicht allein mit dem Problem der bloßen Nachahmung konfrontiert. Das erfolgreiche Unternehmen besitzt bereits einen zeitlichen Vorsprung in der Entwicklung der betrachteten Ressourcen und baut diesen stetig aus¹⁶⁰⁴. Wettbewerber, die den komparativen Vorteil des erfolgreichen Unterneh-

1600 Hinzu kommt, dass auch die Entwicklungsprozesse konkurrierender Unternehmen das Charakteristikum der Pfadabhängigkeit aufweisen. Vgl. Kapitel 6.3.2.1. Wäre es also für einen Konkurrenten grundsätzlich möglich, die historische Entwicklung eines erfolgreichen Unternehmens in identischer Weise zu durchlaufen, so würde ihn immer noch seine eigene Pfadabhängigkeit daran hindern, seinen Entwicklungsweg unmittelbar zu verlassen, um einen neuen Pfad einzuschlagen.

1601 BARNEY (1991), S. 107-108. Dabei sieht BARNEY nicht nur die Zeit als Einflussfaktor der Ressourcenentwicklung an, sondern er betrachtet ebenfalls den *Ort* des Schaffens als Determinante des Aufbaus von Ressourcen. In dieser Arbeit wird allerdings der Auffassung gefolgt, dass der jeweilige Aufenthaltsort von Individuen, die mit der Entwicklung von Ressourcen beschäftigt sind, ebenfalls einen *zeitabhängigen* Aspekt darstellt. Aus diesem Grunde wird der Differenzierung BARNEYS nicht gefolgt.

1602 Quelle: eigene Darstellung.

1603 Vgl. KNYPHAUSEN-AUFSEB (1995), S. 84.

1604 Verstärkt wird der zeitliche Vorsprung durch das Auftreten der bereits behandelten *Multiplikatoreffekte* oder *asset mass efficiencies* (vgl. Kapitel 6.3.2.1.2). Diese bewirken, dass das erfolgreiche Unternehmen aufgrund seiner bereits bestehenden Ressourcenbasis in der Weiterentwicklung dieser Ressourcen zunehmend schneller voranschreiten kann. Vgl. MÜSER (2000), S. 66.

mens zu kompensieren trachten, sind daher gezwungen, die erfolgskritischen Ressourcen in einer *kürzeren Zeitspanne* zu entwickeln als das Unternehmen, das sich im Besitz des Wettbewerbsvorteils befindet. Versuchen die Konkurrenten, ihren Zeitnachteil durch eine beschleunigte Entwicklung der betrachteten Fähigkeiten aufzuholen, so können sich jedoch die sog. *time compression diseconomies* einstellen¹⁶⁰⁵.

Diese zeitlich bedingten Ineffizienzen resultieren aus den erhöhten *Kosten*, die der Versuch einer beschleunigten Ressourcenentwicklung mit sich bringt. Maßnahmen, die durchgeführt werden, um die Geschwindigkeit der Ressourcenakkumulation zu erhöhen, wie z. B. Schulungen der Mitarbeiter, erfordern den Einsatz finanzieller Mittel und wirken sich daher kostensteigernd aus. Aber selbst dann, wenn diese zusätzlichen Finanzmittel zur Verfügung gestellt werden, wird der Versuch, die Entwicklung der betrachteten Fähigkeiten schneller voranzutreiben, vermutlich nicht den gewünschten Erfolg haben, weil die Mitarbeiter, die mit der Aufgabe des Erwerbs dieser Fähigkeiten betraut sind, über eine nur begrenzte *Absorptionsfähigkeit*¹⁶⁰⁶ verfügen. Die Absorptionsfähigkeit wächst mit dem bereits akkumulierten Wissen, sodass insbesondere zu Beginn eines Akkumulationsprozesses keine beliebige Beschleunigung des Vorgangs möglich ist¹⁶⁰⁷.

Der Zeitvorteil eines Unternehmens, das über wertschaffende Ressourcen verfügt, bildet unter den genannten Aspekten einen effektiven Schutz gegenüber Imitationsversuchen der Konkurrenz.

6.3.3 Resistenz organisationaler Beziehungsfähigkeiten gegen Substitutionen

6.3.3.1 Resistenz der Vertrauensfähigkeit gegen Substitutionen

6.3.3.1.1 Gegenstand der Substitution – Vertrauen als verhaltenssteuerndes Konstrukt

Um eine Antwort auf die Frage zu erhalten, durch welche Konstrukte Vertrauensfähigkeit in virtuellen Unternehmen ersetzt werden kann, ist es zunächst erforderlich, sich die Funktion der Vertrauensfähigkeit in dieser Kooperationsform noch einmal zu verdeutlichen¹⁶⁰⁸. Wechselseitiges Vertrauen als Folge der beiderseitigen Vertrauensfähigkeit dient in virtuellen Unternehmen dazu, den Wissensaustausch der Kooperationspartner zu regeln, und zwar in der Weise, dass sich im Bereich des Wissenstransfers die *Norm der generalisierten Reziprozität etabliert*. Vertrauensfähigkeit umfasst dabei die *Bereitschaft* der Kooperationspartner, der Norm der generalisierten Reziprozität zu folgen. Hinsichtlich der Entwicklung dieser Fähigkeit wurde in der vorliegenden Arbeit auf den Prozess der Routinisierung – zu Beginn gestützt durch kooperationspezifische Investitionen, anschließend gefördert durch Communities of Practice – verwiesen, der nach anfänglichem eigenschaftsbasierten Vertrauen langfristig zur Ausbildung generalisierter Reziprozität auf der Basis identifikationsbasierten Vertrauens

1605 Vgl. DIERICKX/COOL (1989), S. 1507.

1606 Vgl. Kapitel 4.6.3.1.

1607 Vgl. PADBERG (2000), S. 85.

1608 Vgl. dazu auch Kapitel 5.4.5.

führt¹⁶⁰⁹. Letztere Vertrauensart fördert die Bereitschaft, Wissen zu transferieren, weil sich sämtliche Kooperationsmitglieder aufgrund der internalisierten Norm der generalisierten Reziprozität zur Durchführung derartiger Wissenstransfers verpflichtet fühlen und ein Vertrauensgeber infolgedessen erwarten kann, für eine Vertrauensgabe in Form eines Wissenstransfers eine Kompensation der gleichen Art zu erhalten. Das primäre Ziel jeglicher Substitutionsbemühungen besteht folglich darin, die Bereitschaft, generalisierte Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers auszuüben, auf alternative Weise als durch die hier beschriebene Methodik – kooperationsspezifische Investitionen sowie Communities of Practice – zu entwickeln. Konstrukte, die als Ersatz für Vertrauensfähigkeit dienen könnten – im Folgenden als *Vertrauenssubstitute* bezeichnet¹⁶¹⁰ – müssten demzufolge die Bereitschaft zum wechselseitigen Wissenstransfer der Mitglieder virtueller Unternehmen in derselben Weise wie kooperationsspezifische Investitionen und Communities of Practice fördern, d. h. zu Vertrauensfähigkeit im Rahmen identifikationsbasierten Vertrauens führen.

Die hier behandelten organisationalen Beziehungsfähigkeiten – mithin auch die Vertrauensfähigkeit – sind schließlich auf den Charakter virtueller Unternehmen zugeschnitten. Folglich müssten sich Substitute der organisationalen Beziehungsfähigkeiten ebenfalls zu den besonderen Eigenschaften dieser Kooperationsform als kompatibel erweisen. Aus diesem Grund können ausschließlich solche Konstrukte als Vertrauenssubstitute charakterisiert werden, die nicht nur die Durchführung von Wissenstransfers forcieren, sondern darüber hinaus der spezifischen Struktur virtueller Unternehmen Rechnung tragen.

Als **Vertrauenssubstitute**, d. h. als Substitute für die durch kooperationsspezifische Investitionen und der Routinisierung von Wissenstransfers in Communities of Practice geschaffene Vertrauensfähigkeit im Rahmen identifikationsbasierten Vertrauens, welche die generalisierte Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers virtueller Unternehmen stützt, werden in dieser Arbeit Konstrukte bezeichnet, welche die Mitglieder virtueller Unternehmen dazu *veranlassen, Wissenstransfers durchzuführen*, in deren Folge generalisierte Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers dieser virtuellen Unternehmen etabliert wird. Darüber hinaus ist von Konstrukten, die als Vertrauenssubstitute fungieren können, zu fordern, dass sie den *spezifischen Ansprüchen virtueller Unternehmen* genügen.

Sofern im Folgenden Substitute für die einzelnen organisationalen Beziehungsfähigkeiten gefunden würden, müsste schließlich geprüft werden, ob diese Substitute untereinander die gleichen Beziehungen begründen wie die organisationalen Beziehungsfähigkeiten und damit die als Isolationselement fungierende soziale Komplexität¹⁶¹¹ entfalten.

1609 Vgl. Kapitel 5.4.6.5.

1610 Präzise müsste hier von *Vertrauensfähigkeitssubstituten* gesprochen werden. Auf diese Unterscheidung wird allerdings aus Gründen der Vereinfachung im Folgenden verzichtet.

1611 Zur sozialen Komplexität organisationaler Beziehungsfähigkeiten vgl. Kapitel 6.3.1.

6.3.3.1.2 Alternative verhaltenssteuernde Konstrukte

Mit der Durchführung kooperationspezifischer Investitionen sowie der Routinisierung wurden zwei Methoden vorgestellt, die zur Vertrauensbildung zwischen den Teilnehmern virtueller Unternehmen führen, weil sie das Verhalten der einzelnen Kooperationsmitglieder in eine bestimmte Richtung lenken¹⁶¹². Faktoren, die die Handlungen von Individuen derart leiten, nähren die Erwartungen anderer Individuen, dass erstere sich künftig in einer bestimmten Weise verhalten werden, und führen damit zur Entwicklung von Vertrauen. Vertrauen kann also mit Hilfe *verhaltenssteuernder Maßnahmen* ausgebildet werden. Weiterhin wirkt Vertrauen selbst verhaltenssteuernd, denn es veranlasst die vertrauenden Individuen, bestimmte Handlungen durchzuführen, die sich eben auf die Erwartung richten, dass sich der Vertrauensempfänger – gemäß der verhaltenssteuernden Wirkung der eingesetzten Instrumente – in einer bestimmten Weise verhalten werde. Die Mitglieder virtueller Unternehmen, die einen Routinisierungsprozess durchlaufen haben, werden einander vertrauen, weil sie aufgrund der Routinisierung erwarten dürfen, dass ihre Vertrauenshandlungen in Form von Wissenstransfers honoriert werden, und demzufolge Wissenstransfers durchführen. Im vorliegenden Kontext führen diese verhaltenssteuernden Aspekte letztlich zur Ausbildung der Norm generalisierter Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers virtueller Unternehmen. Unter Berücksichtigung der dargestellten Zusammenhänge liegt es nahe, Substitute für Vertrauensfähigkeit im Bereich von Maßnahmen zu suchen, die – gleich den kooperationspezifischen Investitionen und der Routinisierung – einen verhaltenssteuernden Effekt ausüben und auf diese Weise die Etablierung der Norm der generalisierten Reziprozität unterstützen.

RIPPERGER unterscheidet insgesamt drei Konstrukte, die zur Durchsetzung einer Norm in einem Kollektiv führen können¹⁶¹³. Im Rahmen der Ausführungen zur Entwicklung von Vertrauensfähigkeit wurde mit der Routinisierung von Wissenstransfers und der damit verbundenen Internalisierung der Norm generalisierter Reziprozität in diesem Bereich das Phänomen erläutert, dass ein Individuum eine Richtlinie auf der Grundlage von *Einsicht* befolgt¹⁶¹⁴. Die Einhaltung der Norm wird in diesem Fall dadurch gewährleistet, dass sich das betrachtete Individuum die Verhaltensmaxime selbst auferlegt und in der Konsequenz auch deren Befolgung selbst forciert. Daher wird der beschriebene Sachverhalt auch als *first party enforcement* bezeichnet¹⁶¹⁵. Eine Vertrauensart, die auf der Grundlage des *first party enforcement* gebildet wird, stellt das bereits erläuterte *identifikationsbasierte Vertrauen* dar.

Weiterhin besteht die Möglichkeit, dass ein Eingriff anderer Individuen erforderlich ist, um einer Richtlinie bei einer bestimmten Person Geltung zu verschaffen. Die jeweilige Norm wird hierbei mit der Androhung negativer Konsequenzen für den Fall normabweichenden Verhaltens durchgesetzt. Negative Folgen können sich für einen „Abtrünnigen“ zum einen durch Sanktionierungen einstellen, welche von jenen Personen durchgeführt werden, die von dem normabweichenden Verhalten direkt betroffen sind. Eine Verhaltenssteuerung von Individuen ergibt sich dabei insofern, als die Partner in Anbetracht der bei einem Übertreten der Regeln drohenden Konsequenzen ein Interesse daran haben, die Vereinbarung zu befol-

1612 Vgl. Kapitel 5.4.6.3.2 (kooperationspezifische Investitionen) und Kapitel 5.4.6.5 (Routinisierung).

1613 Vgl. RIPPERGER (1998), S. 171.

1614 Vgl. Kapitel 5.4.6.5.3.

1615 Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen RIPPERGER (1998), S. 171.

gen¹⁶¹⁶. Da die Norm in diesem Fall nicht, wie beim first party enforcement, von dem jeweils betrachteten Individuum aus eigenem Antrieb befolgt, sondern von einer anderen, zweiten Partei durchgesetzt wird, wird hier vom *second party enforcement* gesprochen. Das Phänomen des second party enforcement wurde bereits im Rahmen der Ausführungen zum *situationsbasierten Vertrauen* erläutert. Zum anderen besteht die Möglichkeit, dass eine dritte Partei, d. h. Personen, die nicht selbst von einem etwaigen norminkompatiblen Verhalten tangiert werden, die in Aussicht gestellten, negativen Konsequenzen einleiten. Die Intervention Dritter zur Durchsetzung normkonformen Verhaltens wird mit dem Begriff des *third party enforcement* belegt.

Abb. 38 veranschaulicht die verschiedenen Aspekte, die zur Etablierung einer Norm in einem Kollektiv führen können.

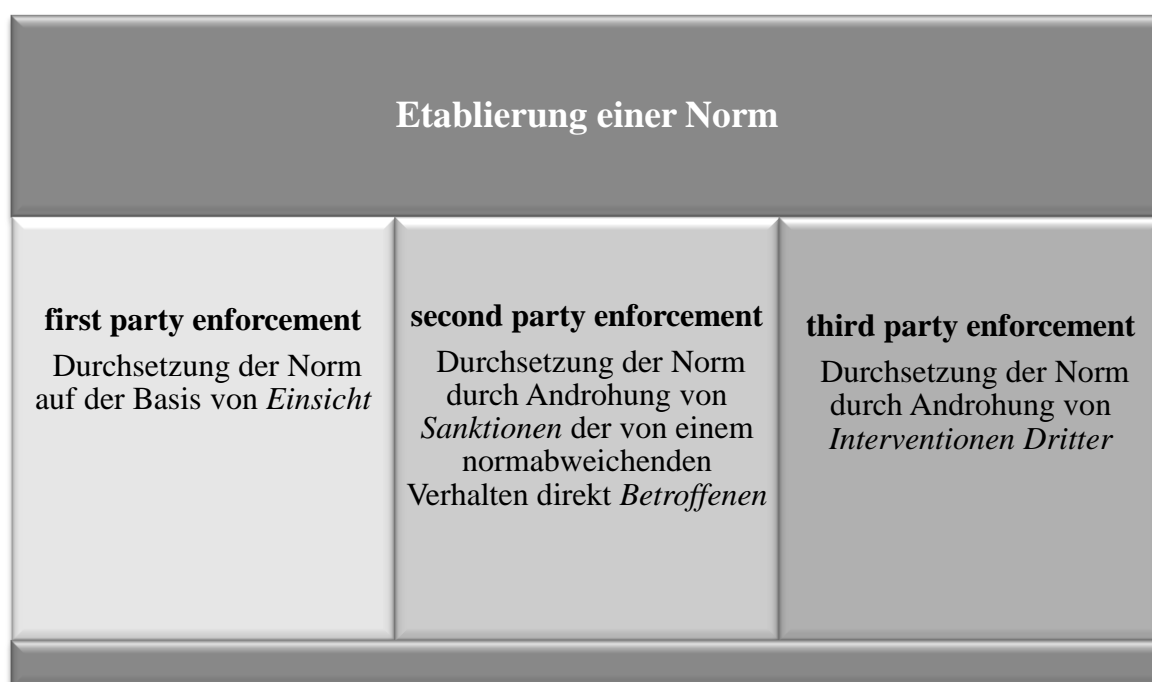


Abb. 38: Etablierung einer Norm in einem Kollektiv¹⁶¹⁷

Im Gegensatz zum first party enforcement, das mit der Einsicht des betreffenden Individuums arbeitet, bedienen sich sowohl das second party enforcement als auch das third party enforcement des Instruments der *Macht*, um die gewünschten Verhaltensweisen durchzusetzen. Bereits bei den Darstellungen zum situationsbasierten Vertrauen wurde darauf hingewiesen, dass es sich bei dem situationsbasierten Vertrauen aufgrund der mit diesem Konstrukt verbundenen Machtausübung um kein Vertrauen im Sinne der vorliegenden Arbeit handelt. Gemäß den Darstellungen dieses Kapitels und unter Berücksichtigung der in Kapitel 5.4.6.3.1 dargelegten Einschränkungen kann nun vielmehr darauf geschlossen werden, dass es sich bei dem als situationsbasierten Vertrauen betitelten Phänomen, genauer: bei der in dem situationsbasierten

1616 Vgl. MILGROM/ROBERTS (1992), S. 332.

1617 Quelle: eigene Darstellung.

Vertrauen eingeschlossenen Vertrauensfähigkeit, unter bestimmten Bedingungen¹⁶¹⁸ um ein *Vertrauenssubstitut* handelt. Diese Beziehung leitet unmittelbar zu den verschiedenen Klassen von Substituten über.

6.3.3.1.3 Klassen von Substituten

Mit der möglichen Sanktionierung normabweichenden Verhaltens und der damit verbundenen Ausübung von Macht zur Steuerung des Verhaltens von Individuen wurde im vorangegangenen Kapitel bereits ein Aspekt angesprochen, der im Hinblick auf die *Klassifizierung von Substituten* der Vertrauensfähigkeit von Belang ist, nämlich die Unterscheidung von Substituten hinsichtlich ihrer Nähe zu der hier zwecks Entwicklung generalisierter Reziprozität vorgestellten Routinisierung. Grundsätzlich bestehen zwei Möglichkeiten zur Substitution von Vertrauensfähigkeit, nämlich der Einsatz ähnlicher Substitute sowie die Nutzung völlig verschiedener Substitute¹⁶¹⁹. Bildhaft formuliert lassen sich die beiden Gruppen von Substituten wie folgt unterscheiden: Während die erste Klasse die Ausbildung der „gleichen“, präzise: *ähnlicher Ressourcen*¹⁶²⁰, allerdings unter Anwendung eines *alternativen, in der Regel ähnlichen Entwicklungsverfahrens*, beinhaltet, zielt die zweite Kategorie auf die Herstellung *andersartiger Ressourcen*. Im vorliegenden Fall umfasst die relevante, originäre Ressource die Vertrauensfähigkeit der Mitglieder virtueller Unternehmen. Im Hinblick auf die *Funktion* der Vertrauensfähigkeit in virtuellen Unternehmen – die Etablierung generalisierter Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers – können unter Berücksichtigung der genannten Einteilung konkret die folgenden Substitute unterschieden werden¹⁶²¹:

- Bei Substituten *ähnlicher Art* handelt es sich jeweils um Vertrauensfähigkeit, die mittels eines anderen als des originären Entwicklungsweges – hier: der Routinisierung von Wissenstransfers – geschaffen wird. Entwicklungsmethoden, die jenen Substituten zugrundeliegen, die auf alternative Weise zur Ausbildung von Vertrauensfähigkeit führen, stellen sicher, dass die geforderte *generalisierte Reziprozität* im Bereich des Wissenstransfers ebenfalls *durch* allseitige, jedoch *auf alternative Weise hergestellte Vertrauensfähigkeit entsteht*.
- Substitute *völlig verschiedener Art* sind dann zu konstatieren, wenn *generalisierte Reziprozität auf eine andere Weise als durch allseitige Vertrauensfähigkeit hergestellt wird*.

1618 Vgl. dazu die Diskussion über die Eignung kooperationspezifischer Investitionen zur Förderung von Vertrauen in Kapitel 5.4.6.3.2.

1619 Vgl. Kapitel 6.1.

1620 Die gleichen im Sinne *identischer Ressourcen* können aufgrund der mit einer Imitation verbundenen Problemstellungen nicht entwickelt werden. Vgl. Kapitel 6.3.2.1.1. Möglich ist lediglich die Schaffung *ähnlicher Ressourcen*. Der Begriff *gleich* wurde hier lediglich benutzt, um zu verdeutlichen, dass der Konkurrent bei der Substitution auf Basis ähnlicher Ressourcen bestrebt ist, eine möglichst große Ähnlichkeit zu den originären wertschaffenden Ressourcen zu erzielen.

1621 Die folgende, detaillierte Beschreibung der beiden Substitutklassen wird beispielhaft für die Vertrauensfähigkeit vorgenommen. In den Ausführungen zu Substituten der Akkulturationsfähigkeit und der Selbstorganisationsfähigkeit wird auf eine solch detaillierte Beschreibung verzichtet, da die Klassenbildung bei den Substituten stets den gleichen Prinzipien folgt.

Ein Substitut ähnlicher Art wäre im vorliegenden Kontext Vertrauensfähigkeit, die sich auf eine andere Weise als durch die hier beschriebene Routinisierung von Wissenstransfers entwickelt. Da die Routinisierung gemäß dem Vorschlag der vorliegenden Arbeit im Rahmen kooperationspezifischer Lerngruppen erfolgt, liegt der Gedanke nahe, dass bereits die *Nutzung alternativer Lerngruppen*, d. h. der Einsatz von Lerngruppen, die innerhalb von Kooperationen anderer als den in dem jeweils betrachteten langfristigen Beziehungsnetzwerk zusammengeschlossenen Unternehmen genutzt werden, zu einem Substitut ähnlicher Art führt. Diese Möglichkeit untersucht Kapitel 6.3.3.1.3.1.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Substituten ähnlicher Art und Substituten völlig verschiedener Art ergibt sich durch die Bedeutung, die die Substitute jeweils der *Macht* beimessen, die zur Durchsetzung eines bestimmten Verhaltens genutzt werden kann. Substitute sehr ähnlicher Art basieren auf Verfahren, die, wie die Routinisierung, zur Entwicklung von Vertrauensfähigkeit führen. Daraus folgt unmittelbar, dass Substitute ähnlicher Art von Machtaspekten, die der Beeinflussung des Verhaltens der Kooperationspartner dienen, Abstand nehmen. In der Konsequenz ist in der Nutzung von Substituten völlig verschiedener Art die *Machtausübung* eingeschlossen.

Sowohl Substitute ähnlicher Art als auch Substitute völlig verschiedener Art tragen dazu bei, dass sich die von der Anwendung der Substitute betroffenen Individuen künftig in einer bestimmten, erwünschten Weise verhalten werden. Während der Eintritt des präferierten Verhaltens aber im Falle der Vertrauensfähigkeit sowie bei Substituten ähnlicher Art, die bekanntlich ebenfalls zur Ausbildung von Vertrauensfähigkeit führen, mit Unsicherheit behaftet ist, erweist sich der Eintritt eines bestimmten Verhaltens im Falle von Substituten völlig verschiedener Art als relativ sicheres Ereignis¹⁶²², weil das gewünschte Verhalten hier durch den Einsatz von Macht durchgesetzt werden kann. Macht weist die Eigenschaft auf, die Prognostizierbarkeit von Verhaltensweisen zu garantieren, d. h. sicherzustellen, dass sich Individuen gemäß den Präferenzen des Machtinhabers verhalten werden¹⁶²³. Unter diesem Aspekt könnte Macht möglicherweise die Vertrauensfähigkeit in virtuellen Unternehmen ersetzen. Dem dargelegten Gedankengang folgend, stellen auch HARDY/PHILLIPS/LAWRENCE fest, dass „power is [...] a functional equivalent of trust“¹⁶²⁴. In Kapitel 6.3.3.1.3.2 wird mit *Verträgen* ein Konstrukt analysiert, das seinen Einfluss auf die Entwicklung generalisierter Reziprozität aus der Option bezieht, Macht zur Durchsetzung eines bestimmten Verhaltens der Vertragspartner einzusetzen.

Abb. 39 zeigt zusammenfassend, welche Arten von Substituten für den Ersatz der Vertrauensfähigkeit im Bereich des Wissenstransfers virtueller Unternehmen in Frage kommen.

1622 Vgl. RIPPERGER (1998), S. 48.

1623 Vgl. HARDY/PHILLIPS/LAWRENCE (2000), S. 66 und 67.

1624 HARDY/PHILLIPS/LAWRENCE (2000), S. 66. Diese Einschätzung teilt RIPPERGER (1998), S. 167.

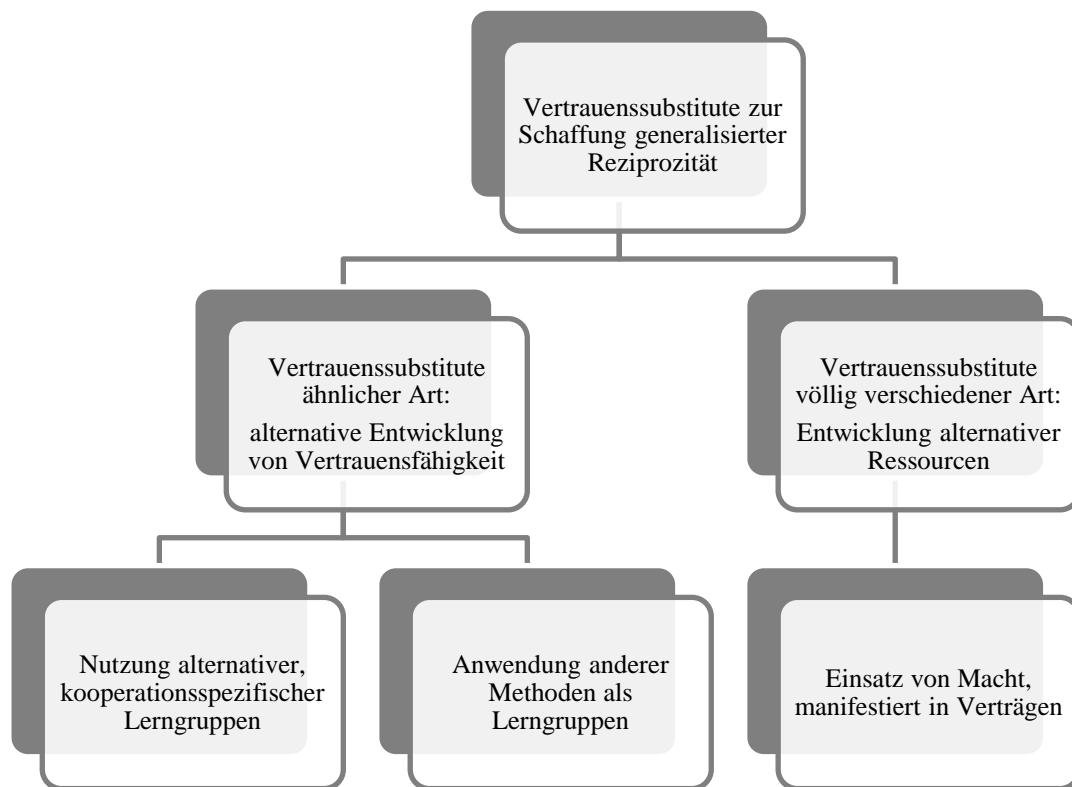


Abb. 39: Vertrauenssubstitute¹⁶²⁵

6.3.3.1.3.1 Mögliche Substitute sehr ähnlicher Art für die Vertrauensfähigkeit: Vertrauensfähigkeit durch alternative, kooperationsspezifische Lerngruppen

Bei Substituten, die eine der Vertrauensfähigkeit sehr ähnliche Art aufweisen, handelt es sich um Vertrauensfähigkeit, die mittels eines anderen als des originären Entwicklungsverfahrens – hier: der Routinisierung von Wissenstransfers – geschaffen wird¹⁶²⁶. Die in dieser Arbeit beschriebene Vertrauensfähigkeit, die sich in der Bereitschaft zur Ausübung generalisierter Reziprozität zeigt, wird in Lerngruppen auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks erzeugt. Derartige Lerngruppen weisen jeweils eine kooperationsspezifische Gestalt auf, die auf der Einzigartigkeit der Teilnehmer, der Lernbedingungen sowie der Lernhistorie¹⁶²⁷ beruht. Insofern kann die Evolution von Vertrauensfähigkeit in einer konkreten Unternehmenskooperation zwar, wie an früherer Stelle erläutert, nicht imitiert werden¹⁶²⁸. Dies bedeutet aber nicht, dass die Mitglieder anderer Unternehmenskooperationen nicht ebenfalls die Möglichkeit besäßen, im Laufe ihrer Zusammenarbeit Vertrauensfähigkeit mit Hilfe von Lerngruppen auszubilden, d. h. die ursprünglich betrachtete, kooperationsspezifische Ausprägung der Vertrauensfähigkeit durch eine andere, auf ihre eigene Kooperation zugeschnittene Form der Vertrauensfähigkeit zu ersetzen. Es erscheint plausibel, dass jede Unternehmenskooperation, insbesondere jedes langfristige Beziehungsnetzwerk, das zwecks Bildung virtueller Unterneh-

1625 Quelle: eigene Darstellung.

1626 Vgl. Kapitel 6.3.3.1.3.

1627 Vgl. dazu Kapitel 6.3.2.1.2.

1628 Vgl. Kapitel 6.3.2.1.3.

men gegründet wird, die Möglichkeit hat, durch die Etablierung von Lerngruppen seine eigene, kooperationspezifische Form der Vertrauensfähigkeit auszubilden. Bei einer solchen, im Rahmen einer alternativen Unternehmenskooperation mit Hilfe von Lerngruppen entwickelten Vertrauensfähigkeit handelt es sich aufgrund der dargestellten Spezifität kooperationsinterner Lerngruppen um einen Austausch der originären Vertrauensfähigkeit durch ein Substitut ähnlicher Art. Jede Unternehmenskooperation kann also auf ihre eigene, spezifische Weise Vertrauensfähigkeit herstellen, d. h. die betrachtete ursprüngliche Vertrauensfähigkeit durch die Nutzung eines alternativen Entwicklungsverfahrens auswechseln. Vertrauensfähigkeit ist folglich *durch Substitute ähnlicher Art ersetzbar*. Da die Entwicklung ähnlicher Substitute gleichfalls zur Ausbildung von Vertrauensfähigkeit führt, welche bereits als geeignetes Mittel zur Schaffung generalisierter Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers virtueller Unternehmen eingestuft wurde, ist es nicht erforderlich, die Wirkungsweise ähnlicher Substitute auf die Ausbildung generalisierter Reziprozität sowie die Kompatibilität dieser Substitute mit der Struktur virtueller Unternehmen gesondert zu untersuchen.

6.3.3.1.3.2 Mögliche Substitute völlig verschiedener Art für die Vertrauensfähigkeit: Verträge

Die Norm der generalisierten Reziprozität bewirkt, dass diejenigen Individuen, für welche diese Norm Gültigkeit besitzt, sich in einer Weise verhalten, die zur Ausbildung des in virtuellen Unternehmen erforderlichen wechselseitigen Wissenstransfers führt. Der geschilderte Wissensaustausch stellt einen Ausdruck des Vertrauens – und damit auch der Vertrauensfähigkeit – der Kooperationspartner dar, wenn die generalisierte Reziprozität die Charakteristika des Vertrauens, insbesondere die Eigenschaft der *Freiwilligkeit* der erbrachten Leistungen, erfüllt. Diesen Anforderungen wird genüge getan, wenn die generalisierte Reziprozität mit Hilfe der Routinisierung des gegenseitigen Wissenstransfers¹⁶²⁹ geschaffen wird. Die im Bereich des Wissenstransfers nötige generalisierte Reziprozität kann aber möglicherweise auch auf andere Weise als durch freiwillige Leistungen herbeigeführt werden. Beispielsweise wäre es vorstellbar, dass die hier thematisierte generalisierte Reziprozität im Bereich des Wissenstransfers virtueller Unternehmen nicht mit Hilfe von Einsicht – mit der das hier präferierte identifikationsbasierte Vertrauen arbeitet – und damit freiwillig, sondern mittels Macht durchgesetzt werden könnte. Durch Machtausübung würde auf das Verhalten eines potenziellen Wissenssenders derart Einfluss genommen, dass er seinen Kooperationspartnern Wissen transferiert. Ähnlich wie im Falle von Vertrauen könnte der Wissenssender sogar die begründete Erwartung bilden, für seine Wissenstransfers entlohnt zu werden, weil sämtliche Kooperationspartner ebenfalls der Machtausübung unterlägen. Allerdings würden sich derart positive Erwartungen im Fall der Machtausübung nicht mehr auf Vertrauen gründen, weil die erwarteten Leistungen nicht mehr freiwillig erbracht würden. Darüber hinaus wäre der Eintritt des Ereignisses „Leistungserbringung“ aufgrund der anwendbaren Macht relativ *sicher*¹⁶³⁰, was einen weiteren Unterschied zur vertrauensbasierten Erwartung bedeutet. Im Falle des Einsatzes von Macht wäre die generalisierte Reziprozität demnach nicht mehr als Manifestation wechselseitigen Vertrauens zu werten.

1629 Vgl. Kapitel 5.4.6.5.

1630 Vgl. RIPPERGER (1998), S. 48.

Im Rahmen der Ausführungen zur Durchführung kooperationspezifischer Investitionen wurde die Option der Machtausübung bereits thematisiert¹⁶³¹. Anders als das second-party enforcement, bei dem ein bestimmtes Verhalten mittels Androhung von Sanktionen durch die direkt Betroffenen erzwungen wird, stellt das *third-party enforcement* eine Methode dar, bei der die Hilfe *Dritter* genutzt wird, um das gewünschte Verhalten durchzusetzen¹⁶³². Das third-party enforcement entfaltet seine Relevanz im Rahmen von *Verträgen*¹⁶³³, deren Einhaltung mit der Unterstützung von Gerichten durchgesetzt werden kann¹⁶³⁴.

„A contract is a formally documented arrangement for governing a voluntary exchange relationship in the shadow of the law“¹⁶³⁵. Im vorliegenden Kontext richtet sich der Inhalt der in dieser Weise definierten Verträge auf den *Wissensaustausch* der Angehörigen virtueller Unternehmen. Um als Substitut für die Vertrauensfähigkeit in Frage zu kommen, müsste ein Vertrag die Kooperationspartner dazu veranlassen, Wissenstransfers dergestalt durchzuführen, dass sich die Norm der generalisierten Reziprozität etabliert. Verträge eignen sich grundsätzlich dazu, das Verhalten der Vertragspartner in eine bestimmte Richtung zu lenken, da sie das erwünschte Verhalten der Vertragsparteien verbindlich festlegen¹⁶³⁶. DYER/SINGH sind jedoch der Ansicht, dass vertragliche Regelungen bezüglich der Initiierung von Wissenstransfers weniger effektiv seien als kooperationspezifische Investitionen oder gar wechselseitiges Vertrauen¹⁶³⁷. Unter der Voraussetzung kooperationspezifischer Investitionen oder wechselseitigen Vertrauens hätten die Kooperationspartner einen höheren Anreiz, Wissenstransfers durchzuführen als beim Vorliegen von Verträgen, weil sie in ersterem Fall eine glaubwürdige Versicherung hätten, für ihre Transfers entlohnt zu werden¹⁶³⁸. Darüber hinaus sehen DYER/SINGH Komplikationen der vertraglichen Regelung von Wissenstransfers in dem Wesen des auszutauschenden Wissens begründet. Sie stellen fest, dass es äußerst schwierig, wenn nicht gar unmöglich sei, den Transfer impliziten Wissens¹⁶³⁹ vertraglich zu fixieren¹⁶⁴⁰.

Das Argument, der Austausch impliziten Wissens sei vertraglichen Regelungen kaum zugänglich, erscheint plausibel. Verträge erweisen sich grundsätzlich als *unvollständig* hinsichtlich des zu regelnden Gegenstands¹⁶⁴¹. Ursächlich dafür sind zum einen die *Unsicherheit* über die

1631 Vgl. Kapitel 5.4.6.3.

1632 Vgl. RIPPERGER (1998), S. 171.

1633 Teilweise werden die hier behandelten Verträge auch als *explizite* Verträge bezeichnet [vgl. KLAUS (2002), S. 111, RIPPERGER (1998), S. 47-48, sowie BAKER/GIBBONS/MURPHY (1994), S. 1127], um den Kontrast zu den sog. *impliziten* Verträgen, wie sie im Zuge der Vertrauensentwicklung geschlossen werden (vgl. Kapitel 5.4.4), hervorzuheben.

1634 Vgl. BAKER/GIBBONS/MURPHY (1994), S. 1127.

1635 SUCHMAN (2003), S. 94. Dabei bezieht sich der Begriff „voluntary“ auf den Umstand, dass die Vertragspartner die betrachtete Austauschbeziehung *freiwillig* begründen.

1636 Vgl. RIPPERGER (1998), S. 47.

1637 Vgl. DYER/SINGH (1998), S. 670. Die Durchführung kooperationspezifischer Investitionen führt zur Bildung situationsbasierten Vertrauens, welches präzise *kein* Vertrauen im Sinne der vorliegenden Arbeit darstellt. Vgl. Kapitel 5.4.6.3. Dementsprechend unterscheiden offenbar auch DYER/SINGH zwischen den Effekten kooperationspezifischer Investitionen auf der einen Seite und der Wirkung wechselseitigen (echten) Vertrauens auf der anderen Seite.

1638 Vgl. DYER/SINGH (1998), S. 671.

1639 Zum impliziten Charakter von Wissen vgl. Kapitel 4.6.2.

1640 Vgl. DYER/SINGH (1998), S. 671.

1641 Vgl. BLUMBERG (2001), S. 828.

Entwicklung von Faktoren, welche die Vertragsinhalte tangieren¹⁶⁴², und zum anderen Schwierigkeiten bei der *Messung* bestimmter vertraglich zu erfassender Sachverhalte¹⁶⁴³. Somit sind bereits der vertraglichen Regelung des Transfers expliziten Wissens Grenzen gesetzt. Allerdings stößt die vertragliche Fixierung des Transfers *impliziten* Wissens angesichts des Charakters dieser Wissensart auf besondere Schwierigkeiten. Gerade implizites Wissen weist häufig einen hohen strategischen Wert auf¹⁶⁴⁴ und entfaltet somit eine große Relevanz für den Wissensaustausch in virtuellen Unternehmen¹⁶⁴⁵. Jedoch zeichnet sich dieses Wissen dadurch aus, dass es seinem Träger oftmals nicht bewusst und demzufolge schwierig zu kommunizieren ist¹⁶⁴⁶. Besteht aber bereits seitens des Wissensträgers Unklarheit über seinen Wissensbestand – insbesondere über das darin enthaltene implizite Wissen – so entzieht sich der Transfer impliziten Wissens erst recht einer vertraglichen Fixierung. Eine Möglichkeit, der Unvollständigkeit von Verträgen zu begegnen, mag darin gesehen werden, den Detaillierungsgrad der vertraglichen Klauseln herabzusetzen und damit den Vertragsparteien einen größeren Spielraum bei der Auslegung der Vertragsinhalte zu gewähren¹⁶⁴⁷. Ein solches Vorgehen könnte den Transfer expliziten Wissens ausweiten, weil mittels generalisierter Klauseln mehr Wissen von dem jeweiligen Partner eingefordert werden kann als im Falle detaillierter Regelungen. Allerdings unterstützt die Generalisierung der Vertragsinhalte keinesfalls den Transfer impliziten Wissens, weil die Offenlegung dieser Wissensart nicht an dem fehlenden Willen des Wissensträgers scheitert, sondern an seiner nicht vorhandenen Fähigkeit, sein Wissen zu artikulieren. An dem dafür ursächlichen Tatbestand des fehlenden Bewusstseins ändern auch modifizierte Vertragsklauseln nichts. Darüber hinaus ist die Einhaltung generalisierter Regelungen gerichtlich weitaus schwerer durchzusetzen als die Befolgung spezifizierter Vertragsklauseln. Insofern könnte ein solches Vorgehen nicht die beabsichtigte verhaltenssteuernde Wirkung entfalten.

Der von DYER/SINGH geäußerten Ansicht, kooperationsspezifische Investitionen sowie Vertrauen seien gegenüber Verträgen durch eine höhere Glaubwürdigkeit hinsichtlich der Kompensation eines Wissenstransfers gekennzeichnet, kann nicht ohne weiteres gefolgt werden.

Zunächst ist dazu anzumerken, dass die Erwartung einer Kompensation im Falle eines Vertrages nicht – wie es bei der Vertrauensbildung der Fall ist – die primäre Motivation für die Durchführung eines Wissenstransfers darstellt. Bei der Entwicklung von Vertrauensbeziehungen begründet der Vertrauensgeber *durch seine Vertrauensschenkung* eine moralische Verpflichtung des Vertrauensempfängers, das erhaltene Vertrauen zu erwidern¹⁶⁴⁸. Der Vertrauensgeber verschenkt also sein Vertrauen in der Erwartung, durch diese Gabe den Vertrauensempfänger zu einer Gegenleistung zu veranlassen. Im Falle eines Vertrages werden dagegen

1642 Vgl. BARTHÉLEMY/QUÉLIN (2006), S. 1781.

1643 Vgl. KLEIN (1980), S. 356.

1644 Vgl. AL-LAHAM (2003), S. 33.

1645 MÜLLER (2011), S. 228, weist darauf hin, dass es sich bei einem erheblichen Teil des Wissens, das für die Auftragsbearbeitung im Rahmen virtueller Unternehmen benötigt wird, um implizites Wissen handelt. In Abhängigkeit von der Art des zu bearbeitenden Auftrags liege der Anteil des impliziten Wissens, das für die Arbeit in einem virtuellen Unternehmen erforderlich sei, bei bis zu 80 Prozent.

1646 Vgl. Kapitel 4.6.2.1.

1647 Vgl. BLUMBERG (2001), S. 828.

1648 Vgl. Kapitel 5.4.4. Auf die Verpflichtung, die eine Gabe auf Seiten des Empfängers begründet, verweist auch BLAU (1964), S. 89.

die Pflichten der Vertragspartner vorab, d. h. *vor der tatsächlichen Erbringung der Leistungen*, festgelegt. Demnach folgt ein Vertragspartner den vertraglichen Vereinbarungen in erster Linie nicht deshalb, weil er sich für die von ihm erbrachte Leistung eine Gegenleistung verspricht¹⁶⁴⁹, sondern weil er sich aufgrund des Vertragsinhalts zur Leistungserbringung verpflichtet sieht. Jedoch kann er durchaus eine Kompensation erwarten, wenn sich idealerweise die übrigen Kooperationsmitglieder ebenfalls an die vertraglichen Regelungen gebunden sehen. Verträge stellen somit im Idealfall sicher, dass ein jedes Kooperationsmitglied den vertraglich festgelegten Regelungen folgt, also das im Vertrag fixierte Verhalten ausübt. Insofern kann ein Kooperationsmitglied, das eine vertraglich fixierte Leistung erbringt, die begründete Erwartung bilden, für diese Leistung entlohnt zu werden.

Im hier betrachteten Kontext bildet ein Wissenssender im Zuge seiner Vertrauensschenkung die *Erwartung*, für seinen Wissenstransfer an einen Kooperationspartner entlohnt zu werden. Erfüllt sich diese Erwartung nicht, so hat der Vertrauensgeber keine Möglichkeit, die Kompensation gegen den Willen des Wissensempfängers durchzusetzen. Im Falle kooperationspezifischer Investitionen und des daraus resultierenden situationsbasierten Vertrauens steht dem Wissenssender zwar die Möglichkeit offen, den Wissensempfänger für seinen Opportunismus durch den Ausschluss aus der Kooperation zu bestrafen¹⁶⁵⁰. Jedoch hat der Wissenssender keine Möglichkeit, die noch ausstehende Kompensation zu erlangen. Unter der Voraussetzung identifikationsbasierten Vertrauens zwischen den Kooperationspartnern entfällt sogar die Option der Sanktionierung. Im Gegensatz zu den geschilderten Fällen wird durch eine vertragliche Fixierung des Wissenstransfers auf Seiten des Wissenssenders nicht nur eine Erwartung, sondern eine *Forderung* begründet¹⁶⁵¹. Bleibt die Entlohnung für einen erfolgten Wissenstransfer aus, so kann der Wissenssender von dem Wissensempfänger eine Kompensation einfordern. Folgt der Wissensempfänger der Aufforderung nicht, so steht dem Wissenssender etwa die Verhängung vertraglich fixierter Sanktionen¹⁶⁵² offen. Insbesondere aber hat er die Möglichkeit, rechtliche Schritte einzuleiten¹⁶⁵³, um seine Forderung durchzusetzen¹⁶⁵⁴. Die Nutzung von Verträgen umfasst damit die potenzielle Ausübung von *Macht*, denn die Vertragspartner können die Erbringung der im Vertrag fixierten Leistungen auch gegen den Willen der Betroffenen durchsetzen¹⁶⁵⁵. Insofern besteht hinsichtlich vertraglicher Vereinbarungen, entgegen der Ansicht von DYER/SINGH, im Prinzip eine höhere Wahrscheinlichkeit,

1649 Im Übrigen existieren auch Verträge, nach denen lediglich *eine* der Vertragsparteien zur Erbringung einer Leistung verpflichtet ist, z. B. ein Vertrag über eine Schenkung.

1650 Vgl. Kapitel 5.4.6.3.1.

1651 In Anlehnung an RIPPERGER (1998), S. 152, kann die im Falle kooperationspezifischer Investitionen gebildete Erwartung des Vertrauensgebers, für einen Ressourcentransfer kompensiert zu werden, auch als *moralischer Anspruch* deklariert werden. Im Gegensatz dazu stellt die Erwartung des Vertrauensgebers im Falle expliziter Verträge einen *rechtlichen Anspruch* dar.

1652 Zu den vertraglich festgelegten Sanktionen für den Fall der Missachtung vertraglicher Regelungen gehören insbesondere Konventionalstrafen.

1653 So kann sich die Person, die sich durch einen Vertragsbruch verletzt sieht, in der Regel auf die gültige Rechtsordnung stützen und sich auf die Pflicht des Staates berufen, die Einhaltung von Verträgen durchzusetzen. Vgl. RIPPERGER (1998), S. 51.

1654 Vgl. KLAUS (2002), S. 111.

1655 Zur Definition des Machtbegriffs vgl. Kapitel 5.4.2. Die Grundlage der Macht einer hierarchischen Instanz beruht auf deren Legitimation, d. h. auf der Anerkennung ihrer Position durch die ihr unterstellten Personen. Zur Legitimation und zu weiteren Grundlagen der Macht vgl. CROTT (1987), S. 23.

für einen Wissenstransfer entlohnt zu werden als im Fall kooperationspezifischer Investitionen oder wechselseitigen Vertrauens.

Unter dem geschilderten Aspekt der Machtanwendung kann zunächst festgehalten werden, dass Verträge nicht zur Ausbildung wechselseitigen Vertrauens führen, weil Vertrauen die freie Entscheidung sowohl des Vertrauensgebers als auch des Vertrauensempfängers voraussetzt¹⁶⁵⁶. Insofern handelt es sich bei Verträgen um *keine* Substitute ähnlicher Art für die hier relevante Vertrauensfähigkeit. Verträge, präzise: die mit ihnen verbundene Macht, stellen vielmehr ein *funktionales Äquivalent zu Vertrauen* dar¹⁶⁵⁷, weil sie, wie das Vertrauen, das Verhalten der betroffenen Personen steuern. Damit könnte es sich bei Verträgen um Substitute völlig verschiedener Art handeln.

Dem Substitutscharakter von Verträgen steht allerdings entgegen, dass sich das im vorliegenden Kontext besonders bedeutsame implizite Wissen einer vertraglichen Fixierung weitgehend entzieht. Somit lässt sich zwar der Transfer von Wissen dem Grunde nach mit Hilfe rechtlicher Maßnahmen durchsetzen. Allerdings sind Umfang und Inhalt des zu transferierenden Wissens schwer zu umschreiben. Unter diesem Aspekt könnte sich bei einigen Kooperationspartnern der Eindruck bilden, für einen Wissenstransfer nicht ausreichend entlohnt zu werden, wenn der strategische Wert des erhaltenen Wissens und des zuvor übermittelten Wissens ihrer Ansicht nach voneinander abweichen. Derartige Schwierigkeiten sind jedoch nicht auf den Vertragsfall beschränkt, sondern können ebenso auftreten, wenn der wechselseitige Wissenstransfer im Rahmen einer vertrauensvollen Beziehung stattfindet. Die Ursache dieser Problematik liegt in dem Umstand begründet, dass der strategische Wert von Wissen nicht leicht zu beurteilen ist und es somit unter den Kooperationspartnern vielfach zu voneinander abweichenden Einschätzungen kommen kann¹⁶⁵⁸.

Weiterhin gilt für die Durchsetzung vertraglicher Forderungen durch Sanktionierung oder Einleitung rechtlicher Schritte ebenso wie für die Sanktionierung opportunistischen Verhaltens im Rahmen situationsbasierten Vertrauens die Notwendigkeit einer *glaubwürdigen Androhung* der jeweiligen Schritte¹⁶⁵⁹. Die überzeugende Drohung, bei Verstößen gegen Vertragsinhalte Sanktionen zu verhängen oder den Rechtsweg zu beschreiten, setzt die Möglichkeit voraus, das Verhalten der Vertragspartner zu *kontrollieren*, um die beschriebenen Verstöße identifizieren zu können. Die Kontrollierbarkeit ist allerdings hinsichtlich virtueller Unternehmen lediglich im Spezialfall eines vorab begrenzten langfristigen Beziehungsnetzwerks, wie es sich etwa bei einer regionalen Beschränkung dieses stabilen Kooperationsnetzwerks darstellt, gegeben. Diese Problematik wurde bereits ausführlich in Kapitel 5.4.6.3.1 erörtert, auf welches an dieser Stelle verwiesen sei.

1656 Vgl. RIPPERGER (1998), S. 167.

1657 Vgl. Kapitel 6.3.3.1.3.

1658 Auf die Problematik, die mit der Bewertung der einzelnen Beiträge der Kooperationspartner zu einem virtuellen Unternehmen verbunden ist, weist auch SCHOLZ (2000), S. 422, hin. SCHOLZ schlägt weiterhin vor, die Humanressourcen im Rahmen virtueller Unternehmen zu bilanzieren. Dabei ist allerdings zu beachten, dass der Versuch einer Bilanzierung der hier behandelten Wissensressourcen auf die gleichen Schwierigkeiten stößt wie das Ansinnen, dieses Wissen vertraglich zu erfassen. Zur Problematik der Bewertung von Beiträgen einzelner Netzwerkmitglieder vgl. auch WIRTZ (2000), S. 105.

1659 Vgl. Kapitel 5.4.6.3.1.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die im Grunde bestehende Effektivität vertraglicher Regelungen im Hinblick auf die Verhaltenssteuerung, hier: den wechselseitigen Transfer von Wissen, wegen der grundsätzlich bestehenden Problematik, den Transfergegenstand – insbesondere implizites Wissen – erschöpfend zu umschreiben sowie der Notwendigkeit, vertragsbrüchiges Verhalten zu beobachten, generell stark beeinträchtigt und unter Umständen gar verhindert wird¹⁶⁶⁰. Ein positiver Effekt auf den Wissensaustausch der hier betrachteten Kooperationspartner virtueller Unternehmen ist unter diesem Aspekt tendenziell nicht zu erwarten.

Schließlich ist zu berücksichtigen, dass der Einsatz aufwändiger Verträge dem Charakter virtueller Unternehmen widerspricht¹⁶⁶¹. Die Kooperation in Form virtueller Unternehmen zeichnet sich gerade durch ihren Verzicht auf umfangreiche Vertragswerke aus. Die vertragliche Fixierung detaillierter Regelungen, die im Hinblick auf den Wissensaustausch in virtuellen Unternehmen erforderlich wären, würde die strategische Flexibilität virtueller Unternehmen¹⁶⁶² – eine konstituierende Eigenschaft dieser Kooperationsform – erheblich einschränken¹⁶⁶³. Die Nutzung von Verträgen verstößt somit gegen ein grundlegendes Charakteristikum virtueller Unternehmen.

Aufgrund der mit der Kodifizierung impliziten Wissens und der Kontrolle vertragsbrüchigen Verhaltens verbundenen Schwierigkeiten sowie der Inkompatibilität aufwändiger Vertragswerke mit dem Charakter virtueller Unternehmen ist zu konstatieren, dass Verträge *nicht* als Substitute für die Vertrauensfähigkeit in virtuellen Unternehmen betrachtet werden können.

Tab. 10 fasst die Argumente für und wider Verträge als Substitute völlig verschiedener Art für Vertrauensfähigkeit zusammen.

1660 Zu einer ähnlichen Einschätzung gelangen auch KLEIN/CRAWFORD/ALCHIAN (1978), S. 303. Die Verfasser bestätigen die grundsätzliche Eignung der hier thematisierten Verträge, das Problem des Opportunismus zu lösen, geben jedoch gleichfalls zu bedenken, dass nicht sämtliche für die Vertragspartner relevanten Sachverhalte vertraglich fixiert werden könnten. Abgesehen von den mit der Ausarbeitung eines solchen Vertrags verbundenen Kosten spräche gegen eine umfassende vertragliche Regelung der Umstand, dass die in dem Vertrag festzuhaltenden Sachverhalte den Vertragspartnern womöglich nicht einmal bekannt seien.

1661 Vgl. BÜSCHKEN (1999), S. 784.

1662 Vgl. Kapitel 2.4.2.

1663 Eine Einschränkung der Flexibilität der Vertragsparteien sehen auch JAP/GANESAN (2000), S. 231, im Falle aufwändiger Verträge gegeben.

Verträge als Substitute völlig verschiedener Art für die Vertrauensfähigkeit	
pro	contra
Verträge begründen eine <i>Forderung</i> , die mit Hilfe rechtlicher Schritte durchgesetzt werden kann und unterstützen insofern die Bildung begründeter, positiver Erwartungen.	<i>Implizites Wissen</i> entzieht sich, da es seinem Träger nicht bewusst ist, einer vertraglichen Fixierung.
	Die glaubwürdige Androhung rechtlicher Maßnahmen setzt die <i>Kontrollierbarkeit</i> vertragsbrüchigen Verhaltens voraus, die nur in speziellen Ausprägungen virtueller Unternehmen, z. B. virtuellen Unternehmen mit regionaler Beschränkung, gegeben ist.
	Aufwändige Verträge widersprechen dem <i>Charakter virtueller Unternehmen</i> , indem sie deren strategische Flexibilität einschränken.

Tab. 10: Verträge als Substitute völlig verschiedener Art für Vertrauensfähigkeit – pro und contra¹⁶⁶⁴

6.3.3.2 Resistenz der Akkulturationsfähigkeit gegen Substitutionen

6.3.3.2.1 Mögliche Substitute ähnlicher Art für die Akkulturationsfähigkeit

Die Akkulturationsfähigkeit wird im Zuge von Lernprozessen entwickelt, die in der vorliegenden Arbeit in Communities of Practice auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks angesiedelt sind¹⁶⁶⁵. Im Rahmen einer Substitution könnte eine Variation dieses Entwicklungsprozesses hinsichtlich der *Entwicklungsform* sowie des *Entwicklungsortes* in Betracht kommen. In Bezug auf eine Veränderung der *Entwicklungsform* ist allerdings festzustellen, dass ein Ersatz der zur Ausbildung der Akkulturationsfähigkeit notwendigen persönlichen Interaktionen der Kooperationspartner im Rahmen der Lerngruppen problematisch ist. Ein Erwerb der Akkulturationsfähigkeit durch eine entsprechende Lektüre oder die Entgegennahme von Anweisungen durch eine übergeordnete Stelle scheint unrealistisch, weil die Entwicklung einer gemeinsamen Kultur auf die persönlichen Kontakte der Betroffenen angewiesen ist¹⁶⁶⁶ bzw. nicht angeordnet werden kann¹⁶⁶⁷.

Eine Variation des Entwicklungsprozesses hinsichtlich der *Lokalität* des Lernens ist ebenso kritisch zu beurteilen. So scheitert insbesondere der Erwerb der Akkulturationsfähigkeit „vor Ort“, d. h. in den virtuellen Unternehmen selbst, an der geographischen Verteilung der Kooperationspartner sowie an dem temporären Charakter der virtuellen Unternehmen. Die notwendigen persönlichen Kontakte sowie der tendenziell längere Zeitraum, den ein kultureller Wandel in Anspruch nimmt¹⁶⁶⁸, können in diesem Kontext nicht gewährleistet werden.

1664 Quelle: eigene Darstellung.

1665 Vgl. Kapitel 5.5.2.7.

1666 Vgl. Kapitel 5.5.2.7.

1667 Vgl. Kapitel 5.5.2.5.

1668 Vgl. Kapitel 5.5.2.5.

Neben einer Variation der Form sowie des Ortes der Ausbildung von Akkulturationsfähigkeit ist ein weiterer Aspekt der Substituierbarkeit in Betracht zu ziehen. Wie bereits in den Ausführungen zu Vertrauenssubstituten erörtert, weisen Lerngruppen einen einzigartigen, kooperationspezifischen Charakter auf. Eine Substitution der Akkulturationsfähigkeit durch sehr ähnliche Ressourcen ergibt sich somit bereits im Hinblick auf eine *kooperationsbezogene Variation des Lernprozesses*. Der Einsatz der beschriebenen Lerngruppen im Rahmen einer alternativen Unternehmenskooperation kann ebenfalls zum Erwerb der Akkulturationsfähigkeit führen, folgt allerdings einem anderen *Lernpfad* als der originäre Lernprozess und bildet insofern ein Substitut ähnlicher Art.

Auf die Prüfung der Kompatibilität einer im Rahmen alternativer, kooperationspezifischer Lerngruppen entwickelten Akkulturationsfähigkeit mit dem Charakter virtueller Unternehmen kann, da bei der geschilderten Vorgehensweise lediglich die Entwicklungsmethode der Akkulturationsfähigkeit variiert, verzichtet werden.

Als Substitut ähnlicher Art ist gemäß den vorangegangenen Ausführungen somit die *Entwicklung der Akkulturationsfähigkeit im Rahmen alternativer, kooperationspezifischer Lerngruppen* zu betrachten.

6.3.3.2 Mögliche Substitute völlig verschiedener Art für die Akkulturationsfähigkeit

Für die Fähigkeit der Kooperationspartner, eine gemeinsame Kultur zu entwickeln, findet sich kein direktes Pendant. Die *Ergebnisse* der Akkulturation, insbesondere gemeinsame Werte und Normen, lassen sich nicht durch entsprechende Anordnungen einer übergeordneten Instanz erzielen¹⁶⁶⁹. Die mit der Festlegung von Werten und Normen durch eine übergeordnete Instanz verbundene *Machtausübung* ist mit der Entwicklung einer gemeinsamen Kultur nicht zu vereinbaren. Die von der höheren Instanz „verordneten“ Werte und Normen wären nicht in der Lage, eine neue Kultur zu begründen, denn die Schaffung einer Kultur lässt sich nicht vollständig durch eine übergeordnete Instanz steuern. Die Entwicklung einer gemeinsamen Kultur erfordert vielmehr die Partizipation der Betroffenen, im vorliegenden Fall also die gemeinsame Entwicklung innovativer Werte und Normen für die Lösung von Aufgabenstellungen durch die betroffenen Personen. Insofern ist *kein Substitut völlig verschiedener Art* für die Akkulturationsfähigkeit auffindbar.

6.3.3.3 Resistenz der Selbstorganisationsfähigkeit gegen Substitutionen

6.3.3.3.1 Mögliche Substitute ähnlicher Art für die Selbstorganisationsfähigkeit

Die Selbstorganisationsfähigkeit wird im Zuge von Lernprozessen erworben, die in der vorliegenden Arbeit in Lerngruppen auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks lokalisiert werden. Die Fähigkeit der Selbstorganisation wird dabei durch die Organisation der Lerngruppen erworben, die den Teilnehmern der Lerngruppen obliegt¹⁶⁷⁰. Im Rahmen einer Substitution könnte eine Variation dieses Entwicklungsprozesses hinsichtlich der Entwick-

¹⁶⁶⁹ Vgl. Kapitel 5.5.2.5.

¹⁶⁷⁰ Vgl. dazu im Einzelnen Kapitel 7.1.

lungsform sowie des Entwicklungsortes in Betracht kommen. In Bezug auf eine Veränderung der *Entwicklungsform* ist allerdings festzustellen, dass es dem learning-by-interacting, in dessen Rahmen die Selbstorganisationsfähigkeit gemäß der vorliegenden Arbeit erworben wird¹⁶⁷¹, an einem Pendant mangelt, da eine Fähigkeit in der Regel durch die wiederholte Ausführung jener Tätigkeit ausgebildet wird, die Gegenstand dieser Fähigkeit ist. Ein alternativer Erwerb von Fähigkeiten, etwa durch ausschließlich *verbale Instruktionen*, erscheint unrealistisch¹⁶⁷².

Eine weitere Variation des Entwicklungsprozesses könnte möglicherweise hinsichtlich der *Lokalität* des learning-by-interacting vorgenommen werden. Entgegen dem Vorschlag dieser Arbeit wäre etwa auch der Erwerb der Selbstorganisationsfähigkeit in den virtuellen Unternehmen selbst denkbar. Ob dieses Vorgehen einen gleichwertigen Ersatz für das Lernen in den Lerngruppen zeigt, lässt sich jedoch an dieser Stelle nicht abschließend beurteilen. Hier sei lediglich auf die Tatsache verwiesen, dass die Etablierung von Lerngruppen auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks den Erwerb der Selbstorganisationsfähigkeit *vor* der Konfiguration virtueller Unternehmen ermöglicht. Dieser Vorlauf bietet einen Vorteil gegenüber der Methode des Lernens in den virtuellen Unternehmen, weil die Kooperationspartner im Fall der Lerngruppen bereits bei der Gründung der virtuellen Unternehmen mit der notwendigen Selbstorganisationsfähigkeit ausgestattet sind und somit der Arbeitsablauf in den virtuellen Unternehmen vereinfacht wird. Tendenziell weist damit das Lernen in den Lerngruppen einen Vorzug gegenüber dem Lernen in den virtuellen Unternehmen auf, sodass das Lernen in den virtuellen Unternehmen nicht als gleichwertige Entwicklungsmethode angesehen werden kann.

Neben einer Variation der Form sowie des Ortes der Ausbildung der Selbstorganisationsfähigkeit, die nach der vorliegenden Meinung nicht prinzipiell zu einem Substitut ähnlicher Art führen, ist ein weiterer Aspekt in Betracht zu ziehen, der sich auf die Substituierbarkeit der Selbstorganisationsfähigkeit auswirkt. Wie bereits in den Ausführungen zu Vertrauenssubstituten sowie zu Substituten der Akkulturationsfähigkeit erörtert, weisen Lerngruppen einen einzigartigen, kooperationspezifischen Charakter auf, der nicht nur die Vertrauensbildung sowie die Schaffung einer Kooperationskultur, sondern auch den Erwerb der Selbstorganisationsfähigkeit determiniert. Eine Substitution der Selbstorganisationsfähigkeit durch sehr ähnliche Ressourcen ergibt sich somit bereits im Hinblick auf eine *kooperationsbezogene Variation des Lernprozesses*. Der Einsatz der beschriebenen Lerngruppen im Rahmen einer alternativen Unternehmenskooperation kann ebenfalls zum Erwerb der Selbstorganisationsfähigkeit führen, folgt allerdings einem anderen *Lernpfad* als der originäre Lernprozess und führt insofern zu einem Substitut ähnlicher Art.

Auf die Prüfung der Kompatibilität einer im Rahmen alternativer, kooperationspezifischer Lerngruppen entwickelten Selbstorganisationsfähigkeit mit dem Charakter virtueller Unternehmen kann, da bei der geschilderten Vorgehensweise lediglich die Entwicklungsmethode der Selbstorganisationsfähigkeit variiert, verzichtet werden.

1671 Vgl. Kapitel 6.3.2.1.3.

1672 Vgl. MILLER/GALANTER/PRIBRAM (1960), S. 82-83. NELSON/WINTER weisen in diesem Zusammenhang auf die „limitations of verbal instruction“ [NELSON/WINTER (1982), S. 78] hin.

Als Substitut ähnlicher Art ist gemäß den vorangegangenen Ausführungen somit die *Entwicklung der Selbstorganisationsfähigkeit im Rahmen alternativer, kooperationspezifischer Lerngruppen* zu betrachten.

6.3.3.3.2 Mögliche Substitute völlig verschiedener Art für die Selbstorganisationsfähigkeit: Fremdorganisation

Die Organisationsfähigkeit umfasst das Vermögen von Individuen, eine Gesamtaufgabe zu segmentieren und die Bearbeitung der durch die Segmentierung entstandenen Teilaufgaben zu koordinieren¹⁶⁷³. Im Fall der Selbstorganisation werden diese Vorgänge von jenen Individuen ausgeführt, die von der Gesamtaufgabe direkt betroffen sind. Alternativ könnten Segmentierung und Koordination von einer den Betroffenen übergeordneten Instanz ausgeführt werden. Damit eine solche *Fremdorganisation* als Substitut für die Selbstorganisation angesehen werden könnte, müsste die Fremdorganisation ebenfalls die geschilderte Organisationsaufgabe – konkretisiert für die Kooperationsform virtueller Unternehmen – erfüllen und darüber hinaus der spezifischen Struktur virtueller Unternehmen¹⁶⁷⁴ gerecht werden.

Das zentrale Problem der Organisation eines virtuellen Unternehmens besteht darin, einen Kundenauftrag dergestalt zu segmentieren, dass den Kooperationspartnern jeweils diejenigen Teilaufgaben übertragen werden können, für deren Bearbeitung sie gemäß ihren Kompetenzen prädestiniert sind. Im Falle der Fremdorganisation käme die Lösung dieser Aufgabe *einer* übergeordneten Instanz zu. Problematisch erweist sich in diesem Kontext der mit der Bearbeitung des Organisationsproblems verbundene Wissensbedarf¹⁶⁷⁵. Der jeweilige Organisator müsste umfangreiche Kenntnisse über die Kompetenzen der einzelnen Kooperationsteilnehmer besitzen, um die Organisationsaufgabe lösen zu können. Bereits im Rahmen eines traditionellen Unternehmens erweist es sich für eine Führungskraft als schwierig, einen Überblick über die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter zu erhalten. Im Falle virtueller Unternehmen gestaltet sich dieses Ansinnen noch weitaus schwerer, weil es sich bei den Teilnehmern dieser Kooperationen um Angehörige *verschiedener* Unternehmen handelt. Die Erlangung von Kenntnissen über die Wissensbestände der Mitarbeiter dieser Unternehmen erfordert vermutlich teilweise Einblicke in Sachverhalte, die aufgrund ihres internen Charakters von den Unternehmen nicht ohne weiteres genehmigt würden.

Die Selbstorganisation der Kooperationspartner eines virtuellen Unternehmens bietet den Vorteil, dass der zur Organisation der Auftragsbearbeitung jeweils notwendige Verhandlungsprozess von denjenigen Personen geführt wird, die Träger der zur Debatte stehenden Kompetenzen sind und demzufolge mit dem größtmöglichen Wissen über diese Kompetenzen ausgestattet sind. Die Nutzung des verteilten Wissens kann zu *Zeitersparnissen* führen, welche die Handlungsgeschwindigkeit virtueller Unternehmen erhöht und damit die Realisierung der strategischen Flexibilität der Kooperation fördert.

1673 Vgl. Kapitel 5.6.2.

1674 Vgl. Kapitel 2.2.

1675 Vgl. STREUBEL (2000), S. 154.

Gemindert wird der positive Effekt der Selbstorganisation auf die Realisierung der strategischen Flexibilität möglicherweise zu Beginn der Zusammenarbeit durch die noch *fehlenden Erfahrung* der Kooperationspartner hinsichtlich der Organisationstätigkeit¹⁶⁷⁶. Mit voranschreitender Kooperationsdauer wird sich diese Beeinträchtigung jedoch aufgrund der Lernfortschritte der Kooperationspartner zunehmend abschwächen. Weiterhin nimmt die Verhandlung der Segmentierung und Aufgabenverteilung innerhalb einer Gruppe tendenziell eine größere Zeitspanne in Anspruch als die Durchführung der gleichen Tätigkeiten durch eine einzelne, übergeordnete Instanz, weil im Rahmen des Verhandlungsprozesses verschiedene Positionen in Einklang zu bringen, d. h. *Konflikte* zu beheben sind¹⁶⁷⁷. Der zur Verhandlung benötigten Zeit steht allerdings der Zeitaufwand entgegen, den eine übergeordnete Instanz benötigen würde, um sämtliche entscheidungsrelevante Informationen über die Kompetenzstruktur der Kooperationspartner zusammenzutragen. Welche Organisationsform sich in diesem Fall letztlich als zeitaufwändiger erweist, kann aufgrund der vielfältigen Einflussfaktoren nur im Einzelfall beurteilt werden und entzieht sich somit einer allgemeingültigen Bewertung.

Dem Wissensbedarf eines Fremdorganisationspartners hinsichtlich der Kompetenzstruktur der Kooperationspartner kommt angesichts der zentralen Stellung, welche die Kompetenzen der Kooperationspartner in virtuellen Unternehmen einnehmen, eine im Vergleich zu den übrigen Bewertungskriterien der Fremdorganisation besonders hohe Bedeutung zu. Da die Erlangung des benötigten Wissens, wie erläutert, für den Fremdorganisationspartner mit erheblichen Problemen verbunden ist, kann die Fremdorganisation *nicht* als Substitut völlig verschiedener Art für die Selbstorganisationfähigkeit der Kooperationspartner virtueller Unternehmen betrachtet werden.

6.4 Fähigkeit zur Aneignung der Gewinne aus einem auf organisationalen Beziehungsfähigkeiten basierendem, nachhaltigen Wettbewerbsvorteil

Ein Unternehmen, das über wertschaffende, nicht imitierbare und nicht substituierbare Ressourcen verfügt, kann diese Ressourcen nutzen, um mit ihrer Hilfe einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu begründen. Um sich die aus einem solchen Wettbewerbsvorteil resultierenden, überdurchschnittlichen Gewinne auch tatsächlich aneignen zu können, muss das Unternehmen in der Lage sein, *Verfügungsrechte* an den aus der Nutzung der strategisch relevanten Ressourcen fließenden Gewinnen geltend zu machen¹⁶⁷⁸.

Bei den hier betrachteten organisationalen Beziehungsfähigkeiten handelt es sich um immaterielle Ressourcen – ein Umstand, der die eindeutige Definition derartiger Verfügungsrechte erschwert¹⁶⁷⁹. Die Sicherung der Renten, die aus einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil fließen, kann im Falle organisationaler Beziehungsfähigkeiten durch die Bindung jener Mitarbeiter erfolgen, die sich im Besitz der bezeichneten Fähigkeiten befinden¹⁶⁸⁰. Dazu sind Maß-

1676 Vgl. ähnlich JOST (2009), S. 353.

1677 Vgl. JOST (2009), S. 354.

1678 Vgl. Kapitel 4.4.2.4.

1679 Vgl. Kapitel 4.4.2.4.

1680 Vgl. dazu die Ausführungen zu verschiedenen Formen des Commitment in Kapitel 4.4.2.4.

nahmen zu ergreifen, welche diejenigen Mitarbeiter an die jeweiligen Unternehmen binden, die über die organisationalen Beziehungsfähigkeiten verfügen. Eine derartige Bindung kann durch den Einsatz von Instrumenten gelingen, die zur Förderung des *Commitment*¹⁶⁸¹ von Mitarbeitern genutzt werden.

Die Beantwortung der Frage, welche Form des Commitment im Rahmen der hier betrachteten virtuellen Unternehmen gefördert werden kann, um die relevanten Wissensträger in der Kooperation zu halten, bedarf einer ausführlichen Betrachtung, welche den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde. Zu dieser Problematik sei hier lediglich angemerkt, dass sich ein kalkulatives Commitment vermutlich am leichtesten erzeugen lässt, weil die Einflussgrößen dieser Bindungsart einer direkten Steuerung zugänglich sind. So könnten etwa die betreffenden Unternehmen versuchen, die Eigentümer der wertschaffenden Ressourcen, d. h. die Mitarbeiter, die über das für den Wettbewerbsvorteil verantwortliche Wissen verfügen, durch finanzielle Anreize in den Unternehmen zu halten¹⁶⁸². Beispielsweise mag ein Unternehmen durch entsprechend gestaltete *Arbeitsverträge* versuchen, Mitarbeiter im Besitz wertschaffender Ressourcen an das Unternehmen zu binden¹⁶⁸³, um auf diese Weise in den Genuss der Gewinne zu kommen, die aus dem mit der Ressourcennutzung korrespondierenden Wettbewerbsvorteil fließen.

6.5 Zusammenfassung der Ergebnisse des sechsten Kapitels

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass die organisationalen Beziehungsfähigkeiten der Mitglieder virtueller Unternehmen unter bestimmten Bedingungen als strategisch relevante Ressourcen eingestuft werden können. Dazu ist zunächst die Perspektive der strategischen Relevanz von Ressourcen derart zu erweitern, dass auch Ressourcen, die *mittelbar zur Wertschaffung beitragen*, als strategisch relevant charakterisiert werden können.

Die geforderte perspektivische Ausweitung ist unter zwei Gesichtspunkten zu betrachten. *Gegen* die Aufnahme von Metafähigkeiten in die Klasse strategisch relevanter Ressourcen ist einzuwenden, dass Metafähigkeiten wie die hier untersuchten organisationalen Beziehungsfähigkeiten eine relativ *geringe Nähe zu dem Produkt* aufweisen, das ein Unternehmen herstellt und mit dem es letztlich seine Wettbewerbsposition begründet. Im vorliegenden Fall virtueller Unternehmen sind es beispielsweise die Kompetenzen der einzelnen Kooperationspartner, mit deren Hilfe Leistungen erstellt werden, die zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile führen können. Wären diese Kompetenzen nicht vorhanden, so hätten die organisationalen Beziehungsfähigkeiten keinerlei strategischen Wert. Allerdings können auch die Kompetenzen der Kooperationspartner nur dann zur Begründung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile führen, wenn organisationale Beziehungsfähigkeiten vorhanden sind, mit deren Hilfe die Kompetenzen gebündelt werden können¹⁶⁸⁴, was wiederum *für* das Einbeziehen von Metafähigkeiten in den Kreis strategisch relevanter Ressourcen spricht. Im vorliegenden Kontext befinden sich

1681 Vgl. Kapitel 4.4.2.4.

1682 Zu diesem und weiteren Instrumenten, die den Anreiz eines Mitarbeiters, im Unternehmen zu verbleiben, erhöhen, vgl. PRZYGODDA (2005), S. 72-90.

1683 Vgl. MELLEWIGT (2002), S. 132.

1684 Vgl. Kapitel 2.4.5.

mehrere Unternehmen jeweils im Besitz von Ressourcen – hier: Kompetenzen –, die isoliert betrachtet keinen strategischen Wert begründen, gemeinsam aber zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile beitragen können. Die Bündelung der betreffenden Ressourcen kann jedoch nur in einer Zusammenarbeit der Unternehmen gelingen. Organisationale Beziehungsfähigkeiten als notwendige Bedingung einer solchen Kooperation bilden insofern eine zwingende Voraussetzung für die gemeinsame Nutzung der Ressourcen und damit letztlich für die Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Metafähigkeiten können also *für den Produktionsprozess ebenso relevant* sein wie jene Ressourcen, die unmittelbar in das zu erstellende Produkt eingehen. Da eine solche Relevanz im Falle der hier betrachteten organisationalen Beziehungsfähigkeiten gegeben ist, erscheint es gerechtfertigt, die organisationalen Beziehungsfähigkeiten als wertschaffende Ressourcen im Sinne des Resource-Based View zu bezeichnen.

Dem neben der Wertschaffung von strategisch relevanten Ressourcen zu erfüllenden Kriterium der Resistenz gegen *Imitationen* und *Substitutionen* entsprechen organisationale Beziehungsfähigkeiten zunächst wegen ihres *sozial komplexen* Charakters, welcher zur Begründung *kausaler Ambiguität* führt. Darüber hinaus wird ein Imitationsschutz durch die *Pfadabhängigkeit* jener Prozesse errichtet, die zum Erwerb organisationaler Beziehungsfähigkeiten von den jeweiligen Kooperationspartnern durchlaufen werden müssen. Dagegen wird die Anforderung der Resistenz gegenüber *Substitutionen* von den organisationalen Beziehungsfähigkeiten – wenn von der bereits erwähnten sozialen Komplexität als Isolationselement abgesehen wird – nicht vollständig erfüllt. Zwar können organisationale Beziehungsfähigkeiten *nicht* durch *Substitute völlig verschiedener Art* ersetzt werden, jedoch besteht die Möglichkeit eines Austausches durch *Substitute ähnlicher Art*. Letztere zeigen sich in Gestalt organisationaler Beziehungsfähigkeiten, die in alternativen, kooperationspezifischen Lerngruppen erworben werden.

Die unvollständig ausgebildete Resistenz organisationaler Beziehungsfähigkeiten gegenüber Substitutionsversuchen der Konkurrenz wirkt sich allerdings nicht zwingend negativ auf die Bewertung der strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten aus. Wie bereits im Rahmen der Darlegungen zur Wertschaffung organisationaler Beziehungsfähigkeiten erörtert, entfalten diese Fähigkeiten ihre Wirkung erst im Zusammenspiel mit den zu bündelnden Kompetenzen der Kooperationspartner. Isoliert können organisationale Beziehungsfähigkeiten noch keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil begründen. Eine mögliche strategische Relevanz verleiht diesen Fähigkeiten erst das Zusammenwirken mit anderen Ressourcen, hier: den zu bündelnden Kompetenzen¹⁶⁸⁵. Nur das komplette Ressourcenbündel aus organisationalen Beziehungsfähigkeiten und zu bündelnden Kompetenzen kann dazu beitragen, für die

1685 Vgl. RIEMER/KLEIN (2005), S. 24-25, die in ähnlicher Weise hervorheben, dass die Integration des *Humankapitals* in virtuellen Unternehmen, d. h. die Bündelung der Kompetenzen der Kooperationspartner, welche letztlich zur Erlangung von Konkurrenzvorteilen führe, nur mit Hilfe einer Komplementärressource, gelingen könne. Diese von den Verfassern als *Sozialkapital* bezeichnete Komplementärressource umfasst die sozialen Beziehungen der Kooperationspartner [vgl. auch GALUNIC/ERTUG/GARGIULO (2012), S. 1215] und stellt damit das Produkt der Nutzung der hier behandelten organisationalen Beziehungsfähigkeiten dar. Zum Gegenstand des Sozialkapitals vgl. auch Kapitel 5.1. Zum Begriff des Humankapitals vgl. PENNINGS/LEE/WITTELOOSTUIJN, welche das Humankapital eines Unternehmens grundsätzlich als „the knowledge and skills of its professionals that can be used to produce professional services“ [PENNINGS/LEE/WITTELOOSTUIJN (1998), S. 426] definieren.

Teilnehmer virtueller Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren. Insofern ist die vorhandene Substituierbarkeit der organisationalen Beziehungsfähigkeiten als *lediglich einem Teil* dieses Ressourcenbündels nicht ausschlaggebend für die strategische Relevanz des kompletten Bündels. Um zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen zu führen, muss sich vielmehr das gesamte Bündel aus organisationalen Beziehungsfähigkeiten *und* zu bündelnden Kompetenzen als nicht substituierbar erweisen. Da eine solche Beziehungsstruktur strategisch relevanter Ressourcen im Rahmen des Resource-Based View explizit erfasst wird¹⁶⁸⁶, können die hier behandelten organisationalen Beziehungsfähigkeiten durchaus als *strategisch relevante Ressourcen* bezeichnet werden, sofern sie im Zusammenwirken mit den jeweiligen Kompetenzen zur Entwicklung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile führen.

Schließlich können die *Renten*, die aus einem auf der Nutzung organisationaler Beziehungsfähigkeiten basierenden Wettbewerbsvorteil fließen, von den an der betrachteten Kooperation beteiligten Unternehmen realisiert werden, sofern es ihnen gelingt, jene Mitarbeiter, die über die betreffenden Fähigkeiten verfügen, in den jeweiligen Unternehmen zu halten. Verfügungsrechte an etwaigen strategisch relevanten Ressourcen können insofern nur *mittelbar* begründet werden. Allerdings birgt auch diese indirekte Art der Verfügung über Ressourcen die Möglichkeit zur Abschöpfung von Gewinnen aus nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen. Insofern wird diese Form der Verfügung über Ressourcen als kompatibel mit den durch den Resource-Based View aufgestellten Bedingungen strategischer Relevanz angesehen.

Bei der Einordnung organisationaler Beziehungsfähigkeiten als strategisch relevante Ressourcen sind, wie die vorangegangenen Erläuterungen verdeutlichen, drei spezifische Eigenschaften dieser Fähigkeiten zu berücksichtigen. Erstens entfalten organisationale Beziehungsfähigkeiten ihren wertschaffenden Charakter auf einer *Metaebene*. Zweitens erweisen sich organisationale Beziehungsfähigkeiten, isoliert betrachtet, durchaus als *substituierbar*. Drittens können an den organisationalen Beziehungsfähigkeiten *keine unmittelbaren Verfügungsrechte* begründet werden. Sofern die beschriebenen, besonderen Merkmale organisationaler Beziehungsfähigkeiten als mit der Perspektive des Resource-Based View vereinbar aufgefasst werden, können organisationale Beziehungsfähigkeiten als strategisch relevante Ressourcen betrachtet werden. In der vorliegenden Arbeit wird unter Berufung auf die zuvor dargelegten Argumente die Auffassung vertreten, dass die Eigenschaften organisationaler Beziehungsfähigkeiten keine konfliktäre Beziehung zu den im Rahmen des Resource-Based View erhobenen Anforderungen an die strategische Relevanz von Ressourcen aufweisen. Daraus ergibt sich folgende Konsequenz als Ergebnis der Analyse dieser Arbeit:

Die im Rahmen virtueller Unternehmen erforderlichen organisationalen Beziehungsfähigkeiten – Vertrauensfähigkeit, Akkulturationsfähigkeit sowie Selbstorganisationsfähigkeit – stellen **strategisch relevante Ressourcen** im Sinne des Resource-Based View dar.

1686 Vgl. Kapitel 4.4.2.3.1.2.

Die Ergebnisse der Überprüfung der strategischen Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten fasst Tab. 11 zusammen.

Fähigkeit Kriterium strategischer Relevanz	Vertrauens- fähigkeit	Akkulturations- fähigkeit	Selbstorgani- sationsfähigkeit	organisationale Beziehungs- fähigkeiten insgesamt
Wertschaffung				ja, auf einer <i>Meta-</i> ebene
• Nutzenstiftung				indirekt, als Voraus- setzung der Kompe- tenzbündelung
• Einzigartigkeit				indirekt, als Bedin- gung für die Realii- sierung einzigarti- ger Kompetenzbün- del
Resistenz gegen Imitationen	ja, wegen - Pfadabhängigkeit - time compression diseconomies	ja, wegen - Pfadabhängigkeit - time compression diseconomies	ja, wegen - Pfadabhängigkeit - time compression diseconomies	ja, wegen – Komplexität – Pfadabhängigkeit – time compression diseconomies
Resistenz gegen Substitutionen				gegen Entschlüsse- lung wegen Kom- plexität weitgehend geschützt, aber im Falle der Entschlüs- selung durch Subs- titute <i>ähnlicher Art</i> ersetzbar

Fähigkeit Kriterium strategischer Relevanz	Vertrauensfähigkeit	Akkulturationsfähigkeit	Selbstorganisationsfähigkeit	organisationale Beziehungen insgesamt
<ul style="list-style-type: none"> • Substitute ähnlicher Art 	<p>keine Resistenz</p> <p>Jede Unternehmenskooperation kann ihre eigene, kooperationspezifische Vertrauensfähigkeit ausbilden.</p>	<p>keine Resistenz</p> <p>Eine Substitution der persönlichen Interaktionen durch ein <u>Studium einschlägiger Lektüre</u> oder die Entgegennahme von <u>Anweisungen</u> erscheint unrealistisch.</p> <p>Eine <u>örtliche Verlagerung</u> in die virtuellen Unternehmen entbehrt der <i>persönlichen Kontakte</i> sowie des <i>nötigen zeitlichen Rahmens</i>.</p> <p>Aber: Die Entwicklung der Akkulturationsfähigkeit im Rahmen <u>alternativer, kooperationspezifischer Lerngruppen</u> ist möglich.</p>	<p>keine Resistenz</p> <p>Eine Substitution des learning-by-interacting durch <u>reines Instruktionslernen</u> ist nicht plausibel.</p> <p>Eine <u>örtliche Verlagerung der Entwicklung</u> in die virtuellen Unternehmen ist vermutlich mit <i>Nachteilen hinsichtlich des Arbeitsablaufs</i> in virtuellen Unternehmen verbunden.</p> <p>Aber: Die Entwicklung der Selbstorganisationsfähigkeit im Rahmen <u>alternativer, kooperationspezifischer Lerngruppen</u> ist möglich.</p>	

Fähigkeit Kriterium strategischer Relevanz	Vertrauensfähigkeit	Akkulturationsfähigkeit	Selbstorganisationsfähigkeit	organisationale Beziehungsfähigkeiten insgesamt
<ul style="list-style-type: none"> • Substitute völlig unterschiedlicher Art 	<p>Resistenz gegeben</p> <p><u>Verträge</u> begründen Forderungen und unterstützen damit positive Erwartungen, aber</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>implizites Wissen</u> ist in Verträgen nicht zu erfassen, • die glaubwürdige Androhung rechtlicher Konsequenzen setzt die <u>Kontrollierbarkeit</u> der Kooperationspartner voraus und • aufwändige Verträge widersprechen dem <u>Charakter virtueller Unternehmen</u>. 	<p>Resistenz gegeben</p> <p>kein potenzielles Substitut auffindbar</p>	<p>Resistenz gegeben</p> <p>Die <u>Fremdorganisation</u> stellt wegen des beträchtlichen Wissensbedarfs des Fremdorganisationspartners <i>kein</i> Substitut dar.</p>	
Fähigkeit zur Aneignung der Renten				ja, durch die Bindung der Träger organisationaler Beziehungsfähigkeiten an die Unternehmen
strategische Relevanz				ja, in Verbindung mit den Kompetenzen der Kooperationspartner

Tab. 11: Strategische Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten¹⁶⁸⁷

7 Communities of Practice – Lerngruppen für den Erwerb organisationaler Beziehungsfähigkeiten

7.1 Einführung in das siebente Kapitel

Maßnahmen zur Förderung der in dieser Arbeit vorgestellten organisationalen Beziehungsfähigkeiten sollen den Erwerb der einzelnen organisationalen Beziehungsfähigkeiten unterstützen. Eine zentrale Regelung des Verhaltens der Kooperationspartner im Rahmen hierarchischer Unternehmensstrukturen erweist sich allerdings als wenig erfolgversprechend¹⁶⁸⁸, da es sich bei dem Verhalten von Mitarbeitern oder wie im vorliegenden Fall von Kooperationsmitgliedern um personengebundene Komponenten eines Unternehmens bzw. einer Unternehmenskooperation handelt, auf die eine Führungskraft höchstens in indirekter Form Einfluss ausüben kann¹⁶⁸⁹. Die Erlangung organisationaler Beziehungsfähigkeiten stellt weitgehend einen Lernprozess dar, der sich einer umfassenden Steuerung übergeordneter Instanzen entzieht¹⁶⁹⁰. Darüber hinaus sind virtuelle Unternehmen gerade durch den Verzicht auf hierarchische Strukturen gekennzeichnet, sodass die Einflussnahme einer Führungskraft auf die Kooperationsmitglieder ohnehin entfällt. Allerdings weist das den virtuellen Unternehmen vorgeordnete langfristige Beziehungsnetzwerk in der hier vorgestellten Form einen Steuerkreis¹⁶⁹¹ auf, der durch die Gestaltung entsprechender *Rahmenbedingungen* indirekt auf den Erwerb organisationaler Beziehungsfähigkeiten Einfluss nehmen kann.

Eine Maßnahme, die die Ausbildung der angestrebten organisationalen Beziehungsfähigkeiten im zuvor genannten Sinn unterstützen kann, stellt die Etablierung und zielorientierte Gestaltung sog. Communities of Practice dar. Bei Communities of Practice handelt es sich um freiwillig gebildete¹⁶⁹², selbstorganisierte Gruppen¹⁶⁹³, die dem Wissensaustausch auf einem gemeinsamen Interessengebiet dienen¹⁶⁹⁴. Die Einrichtung derartiger, auch als Wissensgemeinschaften oder Expertennetzwerke bezeichneter Gruppierungen¹⁶⁹⁵ ist in der vorliegenden Arbeit zur Realisierung dreier Zielsetzungen vorgesehen:

1. Routinisierung des wechselseitigen Wissenstransfers zur Förderung der *Vertrauensfähigkeit* der Kooperationspartner,
2. Unterstützung der *Akkulturationsfähigkeit* der Kooperationspartner zwecks Ausbildung einer Kooperationskultur sowie
3. Förderung der zur Kompetenzbündelung notwendigen *Selbstorganisationsfähigkeit*.

1688 Vgl. JUNG (1985), S. 49.

1689 Vgl. JUNG (1985), S. 48.

1690 Zur Steuerbarkeit organisationalen Lernens vgl. Kapitel 3.5.3.

1691 Vgl. Kapitel 2.5.

1692 Vgl. BETTONI/CLASES/WEHNER (2004), S. 3.

1693 Wenngleich innerhalb der Communities of Practice das Prinzip der Selbstorganisation herrscht, so ist doch die Einrichtung derartiger Gruppen auf die Fremdorganisation angewiesen. Vgl. AUBRY/MÜLLER/GLÜCKLER (2011), S. 45. GESSLER sieht hierin das „Paradox der Selbstorganisation“ [GESSLER (2010), S. 281]. Im vorliegenden Fall ist für die Organisation der selbstorganisierenden Communities of Practice der Steuerkreis (vgl. Kapitel 2.5) zuständig.

1694 Vgl. ZBORALSKI (2007), S. 30, sowie BOROWSKY (2000), S. 7.

1695 Vgl. BOROWSKI (2000), S. 6. Im Folgenden werden als Synonyme auch die Begriffe *Community*, *Gemeinschaft*, *Gruppe* und *Lerngruppe* verwendet.

Im Folgenden wird zunächst die Struktur von Communities of Practice im Allgemeinen dargelegt (Kapitel 7.2), bevor der Frage nachgegangen wird, welche konkrete Gestalt diese Lerngruppen im Hinblick auf die Anforderungen virtueller Unternehmen annehmen sollten, damit mit ihrer Hilfe die zuvor genannten Ziele realisiert werden können (Kapitel 7.3). Abschließend werden die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung von Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen zusammengefasst (Kapitel 7.4).

7.2 Dimensionen einer Community of Practice

7.2.1 Überblick über die Dimensionen einer Community of Practice

Communities of Practice bieten verschiedene Ansatzpunkte zu ihrer konkreten Gestaltung entlang ihrer *Dimensionen*. Die Dimensionen einer Community of Practice umfassen

- die Mitglieder,
- die zwischen den Mitgliedern ablaufenden Interaktionen,
- die Art der Wissenstransformation zwischen den Mitgliedern sowie
- die organisatorische Verankerung der Gemeinschaft¹⁶⁹⁶.

Jede Dimension stellt eine Reihe von *Gestaltungsvariablen* zur Verfügung, die entsprechend dem mit der Community of Practice verfolgten Ziel bestimmt werden können. Eine angemessene Gestaltung von Communities of Practice umfasst also die Zuweisung konkreter Inhalte zu den Gestaltungsvariablen in einer Weise, die sich in dem jeweiligen Kontext als zielführend erweist. Im vorliegenden Fall sind die Gestaltungsvariablen derart zu besetzen, dass die Communities of Practice die Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten für virtuelle Unternehmen fördern.

7.2.3 Mitglieder einer Community of Practice

Im Rahmen der Dimension *Mitglieder* ist zunächst die Frage zu klären, nach welchem Prinzip die *Zugehörigkeit* zu einer Community of Practice geregelt werden soll. Da die Gemeinschaften auf der freiwilligen Teilnahme ihrer Mitglieder basieren, kommt eine Entsendung bestimmter Personen in die Gruppen durch eine hierarchisch übergeordnete Stelle nicht in Betracht.

Neben der Regel der Zugehörigkeit ist der *Umfang* der jeweiligen Gemeinschaft festzulegen. Für eine relativ hohe Anzahl von Mitgliedern spricht die aus der großen Zahl tendenziell resultierende Wissensdiversität¹⁶⁹⁷. Jedoch führt eine Vielzahl von Teilnehmern häufig zum Zerfall der Gemeinschaft und zur Bildung von Sub-Communities. In der Folge ergibt sich ein erhöhter Arbeitsaufwand, weil die zu bearbeitenden Aufgaben zunächst zerlegt sowie den

1696 Vgl. PROBST/WIEDEMANN/ARMBRUSTER (2001), S. 39, BOROWSKY (2000), S. 10-16, sowie NORTH/ROMHARDT/PROBST (2000), S. 59-62.

1697 Vgl. dazu die Erläuterungen weiter unten in diesem Kapitel.

Teilgruppen zugeordnet und die Arbeitsergebnisse abschließend zu einem Gesamtergebnis integriert werden müssen.

Über die formalen Aspekte hinaus sind auch inhaltliche Variablen der Communities of Practice zu bestimmen. Dazu gehört zunächst das *Wissensniveau*¹⁶⁹⁸ der Teilnehmer. NORTH/ROMHARDT/PROBST unterscheiden hier zwischen Kennern, Könnern und Experten¹⁶⁹⁹. Während Kenner grundlegende Kenntnisse und möglicherweise geringfügige Erfahrungen auf einem bestimmten Themengebiet aufweisen, verfügen Könner bereits über einen relativ umfangreichen Erfahrungsschatz. Experten weisen schließlich herausragende Erfahrungen in dem betrachteten Bereich auf.

Der nächste zu berücksichtigende Faktor wurde bereits im Rahmen des zu bestimmenden Gruppenumfangs angesprochen und betrifft die *Wissensdiversität* der jeweiligen Gruppe. Mit der Wissensdiversität werden die in einer Community of Practice vorhandenen, unterschiedlichen Kenntnisse auf einem Themengebiet bezeichnet. Grundsätzlich kann eine hohe Diversität der Wissensbestände, die die Teilnehmer einer Community of Practice aufweisen, bei der Bearbeitung von Aufgaben in der Gruppe hilfreich sein, da sie den Erwerb neuen Wissens unterstützt¹⁷⁰⁰. Jedoch beeinträchtigt eine zu große Vielfalt der Wissensbasen die Verständigung der Gruppenmitglieder untereinander, da die zur Kommunikation notwendigen gemeinsamen Wissens Elemente fehlen¹⁷⁰¹.

Einen letzten, aber dennoch nicht unwesentlichen Aspekt im Rahmen der Gestaltungsdimension „Mitglieder“ stellt die *Motivation* der Teilnehmer einer Community of Practice dar. Anreize, sich in der Gruppe zu engagieren, werden teilweise bereits durch die spezifischen Strukturen einer Community of Practice begründet¹⁷⁰². So kann etwa die Wahrnehmung der einzelnen Personen, von der Gruppe um Rat gefragt zu werden, die Motivation dieses Individuums, an gemeinschaftlichen Problemlösungsprozessen teilzunehmen, erhöhen. Verstärkt wird dieser Anreizeffekt, wenn sich die Erfahrungen des Einzelnen bei der Problemlösung als wertvoll erweisen und folglich sein Ansehen in der Gruppe steigt. Darüber hinaus stärkt die Zusammenarbeit in der Community das Gemeinschaftsgefühl der Teilnehmer, wodurch deren Motivation, die Gruppe zu unterstützen, ebenfalls erhöht wird.

7.2.4 Interaktionen einer Community of Practice

Communities of Practice leben von den Interaktionen ihrer Mitglieder. Intensität und Form der Interaktionen sowie die Atmosphäre in der Gruppe beeinflussen den Erfolg der Problem-

1698 NORTH/ROMHARDT/PROBST (2000) S. 16, sprechen hier vom *Expertisenniveau*. Jedoch wird diese Bezeichnung in der vorliegenden Arbeit nicht aufgegriffen, weil sie die Notwendigkeit eines relativ hohen Wissensniveaus der Gruppenmitglieder suggerieren könnte. Tatsächlich „lebt“ eine Community of Practice aber von der Diversität der Wissensniveaus ihrer Angehörigen, sodass in der Folge nicht nur ausgesprochene Experten als Mitglieder erwünscht sind.

1699 Vgl. NORTH/ROMHARDT/PROBST (2000), S. 16.

1700 Vgl. dazu die Ausführungen zur Absorptionsfähigkeit, speziell zur notwendigen Breite der Wissensbasis eines Lernenden, in Kapitel 4.6.3.2.

1701 Vgl. dazu auch die Ausführungen zur Kommunikation in Kapitel 5.5.2.2.1.

1702 Vgl. GERHARD/SEUFERT (2001), S. 134.

lösungsprozesse in der Gemeinschaft. Die *Intensität* der Interaktionen hängt in erster Linie von der Häufigkeit sowie der jeweiligen Dauer der Zusammenkünfte ab. Letztere Aspekte sind wiederum eine Funktion der gewählten Interaktionsform. Die Sitzungen einer Community of Practice können als persönliche Treffen oder als Chats im world wide web gestaltet werden. Nicht zuletzt bestimmt auch die in der jeweiligen Community of Practice herrschende *Atmosphäre* den Erfolg der Zusammenarbeit. Insbesondere eine Kommunikation auf gleicher Ebene kann dazu beitragen, ein produktives Arbeitsklima in der Gruppe zu schaffen. Zum Abbau hierarchischer Unterschiede bieten sich etwa die Verwendung der Vornamen der Gruppenmitglieder sowie der Verzicht auf die Anrede mit Titeln an. Beeinflusst wird die Atmosphäre einer Community of Practice auch durch die Art und Weise, in der die Interaktionen ihrer Mitglieder koordiniert werden. Zur Abstimmung der Aktivitäten können verschiedene Rollen eingeführt werden¹⁷⁰³, wie beispielsweise die eines Moderators, der die Einhaltung gewisser Regeln bei der Kommunikation überwacht, oder die eines Brokers, der Kontakte zwischen verschiedenen Communities of Practice herstellt und den Wissensfluss zwischen den diversen Gemeinschaften sicherstellt.

7.2.5 Wissenstransformation einer Community of Practice

Im Hinblick auf den Aspekt der Wissenstransformation ist zu klären, in welcher Weise das in den Communities of Practice akkumulierte Wissen an andere Interessenten, wie beispielsweise Kollegen der an den Gemeinschaften beteiligten Personen, weitergegeben werden können.

7.2.6 Organisatorische Verankerung einer Community of Practice

Die organisatorische Verankerung beschreibt die Art, in der eine Community of Practice in der Organisation eines Unternehmens oder einer Unternehmenskooperation verankert ist, und umfasst den Formalisierungsgrad, die Abgrenzung der Gruppe nach verschiedenen Kriterien, sowie den Zeithorizont der Gemeinschaft.

Der *Formalisierungsgrad* charakterisiert die Wahrnehmung der Community of Practice durch das jeweilige Unternehmen oder die Unternehmenskooperation. So kann die betrachtete Gemeinschaft für das Gesamtunternehmen bzw. die Kooperation faktisch „unsichtbar“ sein, von der Führung als partiell nutzenstiftend bewertet werden oder gar die Anerkennung des jeweiligen Managements als einer für den Erfolg des Unternehmens oder der Unternehmenskooperation relevanten Gruppierung genießen¹⁷⁰⁴.

Hinsichtlich ihrer Einordnung in ein Unternehmen lassen sich Communities of Practice, die sich auf bestimmte Geschäftsbereiche beschränken, von jenen *abgrenzen*, die geschäftsbereichs- oder sogar – wie im Fall einer Unternehmenskooperation – unternehmensübergreifend tätig sind. Daneben können die Gemeinschaften bezüglich ihrer geographischen Ausdehnung in lokale, regionale, nationale, internationale und globale Communities of Practice gegliedert werden. Schließlich können Communities of Practice auch gegeneinander abgegrenzt werden.

1703 Vgl. BOROWSKY (2000), S. 13-14, sowie SCHOEN (1999), S. 552-553.

1704 Vgl. NORTH/ROMHARDT/PROBST (2000), S. 61.

Bei einer solchen Bestimmung von Grenzen sind Aspekte der thematischen Überschneidung bedeutsam. In der Praxis werden sich häufig Gemeinschaften finden, die sich hinsichtlich ihrer inhaltlichen Ausrichtung überlappen, weil bestimmte Themenstellungen Schnittmengen aufweisen¹⁷⁰⁵.

Schließlich bestimmt der *Zeithorizont* einer Community of Practice über deren Form der organisatorischen Verankerung. Die Dauer einer solchen Gemeinschaft ergibt sich kontextabhängig und resultiert insbesondere aus dem Zeitraum der Sinnstiftung der Gruppe.

Abb. 40 stellt die zu bestimmenden Variablen von Communities of Practice detailliert dar.



Abb. 40: Gestaltungsvariablen einer Community of Practice¹⁷⁰⁶

7.3 Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen

7.3.1 Überblick über Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen

Im Kontext der hier behandelten virtuellen Unternehmen wird die Implementierung von Communities of Practice empfohlen, um die Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten der Kooperationspartner zu unterstützen. Communities of Practice entfalten im hier diskutierten Kontext ihre Relevanz also nicht innerhalb von Unternehmen, sondern auf der Ebene von Unternehmenskooperationen, also *unternehmensübergreifend*. Mit Hilfe der Communities of Practice können die Ausbildung von Vertrauensfähigkeit und Akkulturationsfähigkeit ebenso

1705 So stellen etwa die Kundenpräferenzen nicht nur einen für marketingbezogene Communities interessanten Aspekt dar, sondern ebenso für Gemeinschaften, in deren Zentrum die Entwicklung neuer Produkte steht.

1706 Quelle: eigene Darstellung.

gefördert werden wie die Entwicklung der Selbstorganisationsfähigkeit. Im Folgenden wird gezeigt, wie Communities of Practice modelliert werden sollten, um die Entwicklung der organisationalen Beziehungsfähigkeiten im Kontext virtueller Unternehmen effektiv zu unterstützen. Dazu sind die Gestaltungsvariablen der Wissensgemeinschaften dergestalt zu besetzen und aufeinander abzustimmen, dass den Anforderungen, die die Ausbildung der einzelnen organisationalen Beziehungsfähigkeiten stellt, in größtmöglichem Umfang Rechnung getragen wird. Dabei ist zu beachten, dass die Bedingungen, die mit der Entwicklung der einzelnen organisationalen Beziehungsfähigkeiten verbunden sind, Interdependenzen, teilweise in der Form konfliktärer Beziehungen, aufweisen können, die bei der Bestimmung der Gestaltungsvariablen zu berücksichtigen sind. Schließlich sind auch die Charakteristika virtueller Unternehmen in die Überlegungen zur Gestaltung der Communities of Practice einzubeziehen, da die in diesen Gemeinschaften entwickelten organisationalen Beziehungsfähigkeiten in die virtuellen Unternehmen eingeführt werden sollen und daher mit den Eigenschaften der temporären Kooperationsnetzwerke kompatibel sein müssen. Die *mit der Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten verbundenen Bedingungen* sowie die *Charakteristika virtueller Unternehmen* stellen somit die bei der Bestimmung der Gestaltungsvariablen maßgeblichen Kriterien dar. In den folgenden Ausführungen zur zielgerichteten Besetzung dieser Variablen erfolgt jeweils eine Orientierung an denjenigen Kriterien, die die Auswahlmöglichkeiten hinsichtlich der Besetzung der Gestaltungsvariablen in einem konkreten Bereich tatsächlich einschränken. Sofern von einigen maßgeblichen Kriterien auf einem bestimmten Gebiet kein bestimmter Variablenwert präferiert wird, bleiben diese indifferenten Kriterien in dem konkreten Fall unerwähnt.

Mit den in Kapitel 7.2 dargestellten Dimensionen von Communities of Practice wurden lediglich *formale* Aspekte dieser Lerngruppen abgebildet. Im Hinblick auf die hier behandelten virtuellen Unternehmen erweist sich aber ebenfalls der *inhaltliche* Aspekt der Communities als relevant, weil er einen direkten Einfluss auf die Entwicklung einzelner organisationaler Beziehungsfähigkeiten, insbesondere der Vertrauensfähigkeit, ausübt. Aus diesem Grunde erfolgt, bevor die äußerliche Gestaltung der Communities of Practice in den Fokus der Betrachtungen rückt, im Weiteren zunächst eine Fixierung der inhaltlichen Ausrichtung der im Kontext virtueller Unternehmen einzurichtenden Lerngruppen.

7.3.2 Gestaltung von Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen

7.3.2.1 Inhaltliche Ebene

Im Rahmen der Ausführungen zur Entwicklung von Akkulturationsfähigkeit wurde bereits auf einen möglichen Inhalt der vorgeschlagenen Lerngruppen, die in Form von Communities of Practice etabliert werden können, hingewiesen¹⁷⁰⁷. Als Ansatzpunkte der inhaltlichen Gestaltung dieser Wissensgemeinschaften wurde die kollektive Bearbeitung von Problemstellungen genannt, die sich im Laufe der Arbeit in den virtuellen Unternehmen ergeben und auf ein breites Interesse bei den Mitgliedern des langfristigen Beziehungsnetzwerks stoßen. Die gemeinsame Lösung der gestellten Aufgaben kann sowohl den Prozess der Routinisierung des

1707 Vgl. Kapitel 5.5.2.7.

wechselseitigen Wissenstransfers effektiv unterstützen und damit zur Entwicklung der *Vertrauensfähigkeit* der Kooperationspartner beitragen als auch die Akkulturationsfähigkeit der Kooperationsmitglieder fördern. Dagegen wird die Ausbildung der Selbstorganisationsfähigkeit weniger von der inhaltlichen Ebene der Communities of Practice tangiert als vielmehr von der Notwendigkeit, die Zusammenkünfte zu organisieren.

Routinen wurden im Rahmen der Ausführungen zur Vertrauensfähigkeit als das erlernte und wiederkehrende Verhalten mehrerer, interdependenter Akteure bezeichnet, die, etwa durch kommunikative Prozesse, miteinander in Verbindung stehen¹⁷⁰⁸. Den Kern der Routinisierung bildet die wiederholte Ausführung von Handlungsabläufen, die eine Tätigkeit sukzessive zur Gewohnheit werden lässt¹⁷⁰⁹.

Die in den Lerngruppen an die Kooperationspartner gerichtete Aufgabe, Probleme kollektiv zu bewältigen, begründet die *wechselseitige Abhängigkeit* der Kooperationspartner. Die zu bearbeitenden Problemstellungen können nur in der Gemeinschaft gemeistert werden. Zur Lösung der Aufgabenstellung ist weiterhin die persönliche Interaktion der Kooperationspartner erforderlich, die in der Regel deren *Kommunikation* umfasst. Mit der im Rahmen der Lerngruppen *wiederholt* auftretenden Anforderung an die Kooperationspartner, Aufgaben gemeinsam zu lösen, kehrt auch die Notwendigkeit des Wissensaustausches wieder. Somit kann der gegenseitige Transfer von Wissen im Zuge seiner vielfachen Durchführung zu einer Routine für die Kooperationspartner werden. Gelernt wird in den Communities aus den Erfahrungen der einzelnen Gruppenmitglieder, welche im Zuge einer gruppeninternen Reflexion für die Lösung der aktuellen Problemstellungen nutzbar gemacht werden können.

Unter den vorgenannten Aspekten wird also die Routinisierung des Wissenstransfers durch die hier vorgeschlagenen Lerngruppen gefördert. Damit wird der Entwicklung generalisierter Reziprozität Vorschub geleistet und auf diese Weise die Schaffung von Vertrauensfähigkeit in der Kooperation unterstützt, welche wiederum der weiteren Ausbildung generalisierter Reziprozität Vorschub leistet.

Die hier vorgeschlagene inhaltliche Gestaltung der Lerngruppen trägt aber nicht nur zur Ausbildung von Vertrauensfähigkeit bei, sondern fördert gleichfalls die Akkulturationsfähigkeit der Kooperationspartner. Eine kulturelle Angleichung von Personen sowie die Entwicklung der Fähigkeit zur Akkulturation erfolgen, wie bereits erläutert, auf der Basis stetiger, persönlicher Kontakte¹⁷¹⁰. Der Gegenstand der Lerngruppen – die wiederholte gemeinsame Bearbeitung von Problemstellungen – erfordert die *persönliche Interaktion* der Kooperationspartner¹⁷¹¹ und fördert auf diese Weise die Ausbildung der *Akkulturationsfähigkeit* der Kooperationspartner. Insbesondere ist im Zuge einer kollektiven Lösungsfindung die Entwicklung einer

1708 Vgl. Kapitel 5.4.6.5.2.

1709 Vgl. GIDDENS (1988), S. 36 und 37.

1710 Vgl. Kapitel 5.5.2.7.

1711 Die persönlichen Interaktionen finden zwar nicht, wie es das Konzept der Akkulturation fordert, stetig statt. Jedoch kann der kontinuierliche Kontakt durch regelmäßige Kontakte in kurzfristigen Abständen zumindest teilweise ersetzt werden. Vgl. Kapitel 5.5.2.7.

gemeinsamen Wahrnehmung und Interpretation von Sachverhalten erforderlich, welche die Entwicklung gemeinschaftlicher Normen fördert¹⁷¹².

Da die gemeinschaftliche Lösung von Problemen gemäß dem Charakter von Communities of Practice in selbstorganisierenden Prozessen erfolgt, wird neben der Vertrauensfähigkeit und der Akkulturationsfähigkeit auch die Ausbildung der dritten, für virtuelle Unternehmen relevanten organisationalen Beziehungsfähigkeit unterstützt, nämlich die *Selbstorganisationsfähigkeit*.

7.3.2.2 Formale Ebene

7.3.2.2.1 Mitglieder von Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen

Im Rahmen der zu gestaltenden Dimension „Mitglieder“ ist zunächst zu klären, welchem Prinzip die *Zugehörigkeit* zu der betrachteten Community of Practice folgen soll. In den Erörterungen zur Vertrauensfähigkeit wird besonderer Wert darauf gelegt, dass die Handlungen der Kooperationspartner, die letztlich zur Ausbildung des angestrebten wechselseitigen Vertrauens führen sollen, nicht durch die Ausübung von Macht dritter Parteien erzwungen werden¹⁷¹³. Diese Bedingung der *Freiwilligkeit* wird von Communities of Practice vollständig erfüllt, weil die freiwillige Teilnahme an den Lerngruppen ein konstituierendes Merkmal dieser Wissensgemeinschaften darstellt¹⁷¹⁴. Der Gedanke, ohne Zwang an den Lerngruppen teilzunehmen, kommt darüber hinaus auch der Ausbildung von Akkulturationsfähigkeit entgegen. Die Entwicklung der Akkulturationsfähigkeit zielt darauf, einen kulturellen Wandel herbeizuführen, der in eine gemeinsame Kultur der Kooperationspartner mündet. Ein Kulturwandel lässt sich jedoch nicht durch den Einsatz von Macht herbeiführen, sondern fußt auf der freiwilligen Partizipation der betroffenen Personen¹⁷¹⁵. Insofern entspricht die Freiwilligkeit von Communities of Practice auch dem Charakter kultureller Veränderungen. Weiterhin kann die Freiwilligkeit der Teilnahme auch die Selbstorganisationsfähigkeit fördern, weil die Erfüllung einer Aufgabe, mithin auch das Erlernen der Selbstorganisation, auf einer freiwilligen Basis tendenziell die Motivation des mit der Aufgabe betrauten Individuums fördert. Schließlich entspricht die Abwesenheit von Macht auch dem *Charakter virtueller Unternehmen* als einer von Gleichberechtigung geprägten Kooperationsform, in der keiner der Teilnehmer die übrigen Beteiligten aufgrund seiner Vormachtstellung zu einem bestimmten Verhalten bewegen kann¹⁷¹⁶.

Hinsichtlich des *Umfangs* der jeweiligen Lerngruppe sind verschiedene Erfordernisse gegeneinander abzuwägen. Eine relativ geringe Teilnehmerzahl könnte sich auf die Ausbildung von *Vertrauensfähigkeit* günstig auswirken. Zunächst wird die Routinisierung des wechselseitigen Wissenstransfers, die zwecks Ausbildung von Vertrauensfähigkeit betrieben wird, durch eine niedrigere Teilnehmerzahl erleichtert, weil der Umfang des zu transferierenden Wissens ge-

1712 Vgl. Kapitel 5.6.6.2.

1713 Vgl. Kapitel 5.4.2.

1714 Vgl. Kapitel 7.1

1715 Vgl. Kapitel 5.5.2.5.

1716 Zu den Eigenschaften virtueller Unternehmen vgl. Kapitel 2.2.

ringer ist als im Fall einer großen Teilnehmerzahl und zudem den einzelnen Gruppenmitgliedern mehr Zeit für den Erwerb des transferierten Wissens, d. h. für das Lernen, bleibt. Darüber hinaus ergibt sich für die einzelnen Teilnehmer eher die Möglichkeit, die übrigen Gruppenmitglieder kennenzulernen und im Zuge des Wissenstransfers positive Erfahrungen mit ihnen zu sammeln, als im Vergleich zu einer Gemeinschaft größeren Ausmaßes. Positive Erfahrungen wiederum unterstützen die Bildung eigenschaftsbasierten Vertrauens innerhalb der Gruppe¹⁷¹⁷. Da die Entwicklung identifikationsbasierten Vertrauens auf die vorherige Schaffung eigenschaftsbasierten Vertrauens angewiesen ist, wird durch eine begrenzte Teilnehmerzahl ebenfalls die Schaffung identifikationsbasierten Vertrauens begünstigt.

Eine Begrenzung der Teilnehmerzahl der betrachteten Lerngruppen empfiehlt sich auch im Hinblick auf die auszubildende *Selbstorganisationsfähigkeit*, weil die im Zuge der Organisation der Community durchzuführenden Lernprozesse durch eine geringe Teilnehmerzahl erleichtert werden.

Die zwecks Schaffung von Vertrauensfähigkeit und Selbstorganisationsfähigkeit aufgestellte Bedingung, den Umfang der Lerngruppen zu beschränken, steht jedoch in einer konfliktären Beziehung zu den Erfordernissen, die aus dem Anliegen resultieren, eine Kooperationskultur zu etablieren. Die zur Schaffung der Kooperationskultur erforderliche *Akkulturationsfähigkeit* wird durch learning by interacting erlernt. Der Erwerb der Fähigkeit zum kulturellen Wandel und die kulturelle Veränderung selbst gehen somit „Hand in Hand“. Zwar unterstützt ein geringer Gruppenumfang tendenziell diese zur Ausbildung der Akkulturationsfähigkeit nötigen Lernprozesse, weil den einzelnen Personen mehr Zeit zur Verfügung steht, ihr Wissen auszutauschen und demzufolge bessere Lernerfolge erzielt werden können. Der Kulturwandel in der betrachteten Unternehmenskooperation soll aber sämtliche Kooperationspartner erfassen, um die Ausbildung einer einheitlichen Kultur in dem langfristigen Beziehungsnetzwerk zu garantieren. Das bedeutet, dass es nicht mehrere Lerngruppen geben darf, weil sich andernfalls Subkulturen entwickeln würden. Vielmehr ist die Konzentration auf eine einzige Lerngruppe vonnöten. Ein relativ kleiner Kreis lässt sich aber nur dann realisieren, wenn das langfristige Beziehungsnetzwerk ohnehin aus nur wenigen Teilnehmern besteht, wie es etwa bei einer regionalen Beschränkung der virtuellen Unternehmen der Fall ist. Andernfalls würde die Begrenzung des langfristigen Beziehungsnetzwerks gegen den Charakter virtueller Unternehmen verstoßen¹⁷¹⁸.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass die Einhaltung einer maximalen Mitgliederzahl zur Sicherung der Effektivität einer Community of Practice im Hinblick auf die Ausbildung organisationaler Beziehungsfähigkeiten tendenziell am ehesten in Lerngruppen relativ geringen Umfangs gelingen kann.

Eine weitere Gestaltungsvariable präsentiert sich in Form des zu bestimmenden *Wissensniveaus* sowie der festzulegenden *Wissensdiversität* der Communities of Practice. Homogene Wissensbestände der Kooperationspartner erleichtern aufgrund der Anschlussfähigkeit neuen Wissens das wechselseitige Lernen der Gruppenteilnehmer¹⁷¹⁹. In Anbetracht der zu entwi-

1717 Vgl. Kapitel 5.4.6.1.

1718 Vgl. dazu ausführlich Kapitel 5.4.6.3.1.

1719 Vgl. Kapitel 4.6.3.2.

ckelnden *Akkulturationsfähigkeit* sollte sich die Homogenität der Wissensbestände allerdings auf die grundlegenden Wissensbestandteile beschränken, um dem Erwerb neuen Wissens genügend Raum zu bieten. Nur im Falle teilweise diverser Wissensbasen besteht überhaupt die Möglichkeit, dass innerhalb der Gruppe neuartige Verhaltensweisen existieren, die im Zuge der kulturellen Angleichung identifiziert und übernommen werden können. Die spezifischen Elemente der Wissensbasen einer Community of Practice sollten folglich eine gewisse Diversität aufweisen. Auch die Entwicklung der *Selbstorganisationsfähigkeit* in ihrer Eigenschaft als Lernprozess erfordert, dass die Wissensbestände der Transferpartner hinsichtlich des grundlegenden Wissens ähnlich gestaltet sein, bezüglich des spezialisierten Wissens aber unterschiedlich ausfallen sollten, damit neuartiges Wissen identifiziert und in den jeweils eigenen Wissensbestand integriert werden kann.

Damit empfiehlt sich im Fall der hier betrachteten Lerngruppen nicht die Implementierung von Lerngruppen mit einem einheitlichen Wissensniveau. Vielmehr ist einer partiellen Diversität der Wissensbestände der Vorzug zu geben. Einschränkend ist anzumerken, dass die Option der Auswahl von Personen nach ihrem Wissensbestand aufgrund der mit der Entwicklung von Akkulturationsfähigkeit verbundenen Restriktion nicht gegeben ist. Wie bereits weiter oben erläutert, erfordert die Ausbildung von Akkulturationsfähigkeit die Teilnahme sämtlicher Kooperationspartner an einer einzigen Lerngruppe, sodass hier eine Selektion entfällt. Die geforderte Diversität der Wissensbestände der Lerngruppenteilnehmer kann jedoch trotzdem vermutet werden, weil die Teilnehmer der Lerngruppe als die in die virtuellen Unternehmen entsandten Vertreter der Unternehmen des langfristigen Beziehungsnetzwerks die unterschiedlichen Kompetenzen der genannten Unternehmen repräsentieren. Insofern ist zwar nicht die grundlegende Homogenität, jedoch zumindest die partielle Diversität der Wissensbestände der Lernpartner garantiert.

Schließlich ist die Frage zu klären, auf welche Weise die Kooperationspartner zu einer Teilnahme an den Lerngruppen veranlasst werden können. Ein Motivationseffekt kann bereits durch die Auswahl der in den Communities of Practice zu behandelnden *Themenstellungen* erzielt werden. In den Lerngruppen sollten Fragestellungen bearbeitet werden, die bei den Mitgliedern des langfristigen Beziehungsnetzwerks auf ein breites Interesse stoßen. Als interessant werden sich insbesondere solche Problemstellungen erweisen, mit denen eine größere Zahl der Kooperationspartner bereits konfrontiert wurde, wobei keine zufriedenstellende Lösung des Problems gefunden werden konnte. Eine Verstärkung der *Motivation* der Teilnehmer kann weiterhin durch eine effektive Gestaltung der übrigen Variablen der Dimension „Mitglieder“ erzielt werden, weil die zielorientierte Auswahl dieser Variablen den reibungslosen Ablauf der Lernprozesse unterstützt und auf diese Weise zum Erfolg der virtuellen Unternehmen beiträgt. Der sichtbare Erfolg der Lerngruppen kann als Anreiz dienen, der Gemeinschaft auch über einen längeren Zeitraum beizuwohnen und sich intensiv an den in der Gruppe durchzuführenden Problemlösungsprozessen zu beteiligen. Das Engagement der Kooperationspartner in den Communities kann also insgesamt erhöht werden, wenn die Teilnahme an den Communities den *Nutzen* der Kooperationspartner mehrt.

Tab. 12 fasst die Erfordernisse, welche die Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten einerseits und die Charakteristika virtueller Unternehmen andererseits an die Gestaltung

von Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen hinsichtlich der Dimension „Mitglieder“ stellen, zusammen.

Gestaltungsvariablen der Dimension Mitglieder Gestaltungskriterien	Zugehörigkeit	Umfang	Wissensniveau und Wissensdiversität	Motivation
Vertrauensfähigkeit	Teilnahme auf freiwilliger Basis, weil Vertrauen durch die Abwesenheit von Macht gekennzeichnet ist	relativ klein; Erleichterung der Routinisierung des Wissenstransfers zur Entwicklung identifikationsbasierten Vertrauens sowie des Kennenlernens der Lernpartner zur Schaffung eigenschaftsbasierten Vertrauens		
Akkulturationsfähigkeit	Teilnahme auf freiwilliger Basis, weil ein kultureller Wandel nicht verordnet werden kann	relativ klein; Erleichterung des Lernens. Aber: Erfordernis einer <i>einzigen</i> Lerngruppe zur Vermeidung der Subkulturbildung; daher Notwendigkeit der Begrenzung des langfristigen Beziehungsnetzwerks	Homogenität hinsichtlich des grundlegenden und Diversität hinsichtlich des spezifischen Wissens, um die Option des Erwerbs neuer Verhaltensweisen zu sichern	
Selbstorganisationsfähigkeit	Teilnahme auf freiwilliger Basis, da die Freiwilligkeit die Motivation zur Aufgabenerfüllung erhöht	relativ klein; Erleichterung der im Zuge der Selbstorganisation ablaufenden Lernprozesse	Homogenität hinsichtlich des grundlegenden und Diversität hinsichtlich des spezifischen Wissens, um die Option des Erwerbs neuer Verhaltensweisen zu sichern	

Gestaltungsvariablen der Dimension Mitglieder	Zugehörigkeit	Umfang	Wissensniveau und Wissensdiversität	Motivation
Gestaltungskriterien				
Charakteristika virtueller Unternehmen	Teilnahme auf freiwilliger Basis, weil virtuelle Unternehmen durch eine Heterarchie gekennzeichnet sind	tendenziell größere Lerngruppen, weil das langfristige Beziehungsnetzwerk neuen Teilnehmern mit neuen Kompetenzen offenstehen sollte; nur im Fall der vorab festgelegten – z. B. regionalen – Begrenzung des langfristigen Beziehungsnetzwerks legitim		
Bestimmung der Gestaltungsvariablen insgesamt	Teilnahme auf freiwilliger Basis	eine einzige, relativ kleine Community	grundlegende Homogenität, partielle Diversität	Motivation durch die Betrachtung von Nutzenaspekten

Tab. 12: Gestaltung der Dimension „Mitglieder“ in Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen¹⁷²⁰

7.3.2.2 Interaktionen von Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen

Die Intensität sowie die Form der zu etablierenden Lerngruppe werden vor dem Hintergrund der hier betrachteten virtuellen Unternehmen entscheidend von dem Anliegen determiniert, die *Akkulturationsfähigkeit* der Kooperationspartner zu entwickeln. Wie bereits ausgeführt, erfordert die Akkulturation von Personen deren persönliche und kontinuierliche Interaktion¹⁷²¹. Somit kommt für die *Form* der Communities of Practice ausschließlich die *persönliche Interaktion* der Kooperationspartner in Frage. Sofern sich die Unternehmenssitze der Kooperationspartner in geringer räumlicher Entfernung befinden – etwa im Fall einer regionalen Begrenzung der virtuellen Unternehmen –, ist diese Bedingung ohne größere Schwierigkeiten zu erfüllen. Problematisch gestaltet sich die Realisierung der persönlichen Interaktion allerdings, wenn die Partner virtueller Unternehmen – wie es für diese Kooperationsform typisch ist – geographisch verteilt sind. Eine persönliche Interaktion kommt nicht nur der Entwicklung der Akkulturationsfähigkeit entgegen, sondern unterstützt auch die Ausbildung identi-

1720 Quelle: eigene Darstellung.

1721 Vgl. Kapitel 5.5.2.7.

kationsbasierten Vertrauens, weil diese Vertrauensart die kulturelle Annäherung der Kooperationspartner bedingt¹⁷²² und damit persönliche Interaktionen voraussetzt. Im Hinblick auf die Entwicklung von Selbstorganisationsfähigkeit sind die persönlichen Interaktionen der Kooperationspartner zwar grundsätzlich entbehrlich. Jedoch können sich durch die persönliche Anwesenheit der Kooperationspartner lernfördernde Effekte einstellen, etwa durch die Möglichkeit unmittelbarer Rückfragen¹⁷²³. Auf diese Weise wird die Selbstorganisation in ihrer Eigenschaft als Lernprozess gestärkt.

Die Sicherstellung der *Kontinuität* der persönlichen Interaktion erweist sich generell als schwierig, weil virtuelle Unternehmen keine Unternehmen im traditionellen Sinne sind, in deren Rahmen die Mitarbeiter Tag für Tag persönliche Kontakte pflegen, sondern eine Kooperationsform darstellen, die gerade durch die geographische Verteilung ihrer Mitglieder gekennzeichnet ist. Eine ständige persönliche Interaktion ist somit durch die Charakteristika dieser Kooperationsform naturgemäß ausgeschlossen. Um dem Erfordernis der Kontinuität wenigstens partiell Rechnung tragen zu können, wurde bereits an früherer Stelle vorgeschlagen, die Lerngruppen zumindest *regelmäßig* und in *nicht zu geringen Zeitabständen* tagen zu lassen¹⁷²⁴.

Eine regelmäßig und relativ häufig stattfindende Lerngruppe mit persönlichen Interaktionen kommt auch den Erfordernissen der *Vertrauensfähigkeit* entgegen. Zum einen wird durch die Regelmäßigkeit und Häufigkeit des wechselseitigen Wissenstransfers die Routinisierung dieser Handlung unterstützt, weil die Bildung von Routinen auf die wiederholte Durchführung der mit ihr korrespondierenden Handlungen angewiesen ist. In der Folge wird durch den regelmäßigen und häufigen Wissenstransfer die Ausbildung identifikationsbasierten Vertrauens gefördert. Zum anderen können die regelmäßigen und häufigen persönlichen Kontakte die Entwicklung eigenschaftsbasierten Vertrauens als Voraussetzung des identifikationsbasierten Vertrauens unterstützen, sofern die Kooperationspartner im Rahmen ihrer Wissenstransfers positive Erfahrungen sammeln¹⁷²⁵. Daneben geht von einem Treffen in kurzen zeitlichen Abständen auch eine positive Wirkung auf die Ausbildung der Selbstorganisationsfähigkeit aus, weil häufige Zusammenkünfte den Kooperationspartnern mehr Raum für die Lernprozesse bieten, die im Zuge des Erwerbs dieser Fähigkeit durchzuführen sind.

In gleicher Weise wie über die Häufigkeit ist über die *Dauer* der einzelnen Sitzungen zu entscheiden. Dabei sind die Vorteile und Nachteile alternativer Zeitfenster abzuwägen. So unterstützt eine auf einen längeren Zeitraum angelegte Lerngruppe auf der einen Seite den Austausch von Wissen zwischen den Kooperationspartnern, indem sie ihnen genügend Zeit zur Verfügung stellt, um auf Details einzugehen und Rückfragen zu beantworten. Durch diese Effekte auf das Lernen werden insbesondere die Vertrauensfähigkeit sowie die Akkulturationsfähigkeit unterstützt. Auf der anderen Seite ist bei einer längeren Sitzung im Laufe der Zeit mit einer Abnahme der Konzentration zu rechnen, vor allem dann, wenn die Teilnehmer von ihrem Arbeitsplatz aus zu der Veranstaltung anreisen. Neben den durch die wechselseitigen

1722 Vgl. Kapitel 5.4.6.5.5.

1723 Vgl. Kapitel 5.5.2.6.

1724 Vgl. Kapitel 5.5.2.7.

1725 Vgl. Kapitel 5.4.6.4.

Wissenstransfers zu erzielenden Effekten auf die Ausbildung einzelner organisationaler Beziehungsfähigkeiten ist die direkte Wirkung der Dauer der einzelnen Lerngruppensitzungen speziell auf die Entwicklung der *Vertrauensfähigkeit* zu beachten. Eine jeweils längerfristige Zusammenkunft bietet den Lernpartnern tendenziell mehr Gelegenheiten, wechselseitig positive Erfahrungen zu sammeln, als kürzere Sitzungen. In Bezug auf die erforderliche Vertrauensfähigkeit ist daher eine längere Dauer der einzelnen Gruppentreffen einer nur kurzzeitigen Zusammenkunft vorzuziehen.

Die *Atmosphäre* in den Communities of Practice, die im Kontext virtueller Unternehmen betrieben werden, wird durch das in dieser Kooperationsform herrschende Gleichordnungsprinzip positiv beeinflusst, weil mögliche soziale Barrieren durch eine Kommunikation auf derselben Ebene abgebaut werden können. Das Fehlen hierarchischer Unterschiede trägt dazu bei, eine offene Kommunikationsatmosphäre in der Gruppe zu schaffen, in der beispielsweise keiner der Gruppenteilnehmer befürchten muss, im Falle fehlenden Wissens gegenüber seinem Vorgesetzten an Reputation einzubüßen¹⁷²⁶. Weitere Maßnahmen, wie die bereits erwähnte Anrede mit Vornamen, können das Gemeinschaftsgefühl in der Gruppe noch verstärken und auf diese Weise zur Schaffung eines lernfreundlichen Klimas beitragen.

Tab. 13 zeigt die Gestaltung der Variablen der Dimension „Interaktionen“ für den Fall virtueller Unternehmen im Überblick.

1726 Zur Furcht vor einem Gesichtverlust durch die Offenbarung von Wissensdefiziten vgl. auch BENDT (2000), S. 55.

Gestaltungsvariablen der Dimension Interaktionen	Intensität	Form	Atmosphäre
Gestaltungskriterien			
Vertrauensfähigkeit	regelmäßig, in kurzen Zeitabständen zur Unterstützung der Routinisierung des Wissenstransfers und damit zur Ausbildung identifikationsbasierten Vertrauens; weiterhin zur Förderung des Vertrauens durch positive Erfahrungen; längere Sitzungen empfehlenswert wegen der erweiterten Möglichkeit, den Wissenstransfer zu routinisieren und identifikationsbasiertes Vertrauen zu bilden; außerdem mehr Raum für Vertrauensbildung durch positive Erfahrungen	persönliche Interaktionen zur Ausbildung identifikationsbasierten Vertrauens nötig	
Akkulturationsfähigkeit	regelmäßig und in kurzen Zeitabständen als Ersatz für die nötige Kontinuität der Interaktionen	persönliche Interaktionen erforderlich	
Selbstorganisationsfähigkeit	regelmäßig und in kurzen Zeitabständen zur Unterstützung des Lernens	persönliche Interaktionen nicht zwingend erforderlich, aber lernfördernd	
Charakter virtueller Unternehmen		keine persönlichen Interaktionen wegen der räumlichen Verteilung der Kooperationspartner; persönliche Interaktionen nur möglich bei regionaler Beschränkung der virtuellen Unternehmen	Gleichordnung
Bestimmung der Gestaltungsvariablen insgesamt	regelmäßige und häufige Sitzungen	persönliche Interaktionen bei gleichzeitiger regionaler Beschränkung der virtuellen Unternehmen	Gleichordnung

Tab. 13: Gestaltung der Dimension „Interaktionen“ in Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen¹⁷²⁷

1727 Quelle: eigene Darstellung.

7.3.2.2.3 Art der Wissenstransformation von Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen

Die Art der Wissenstransformation betrifft die Frage nach der Verteilung des in einer Community of Practice gewonnenen Wissens an andere Communities. Insofern wäre die Bezeichnung *Wissenstransfer* passender. Im vorliegenden Kontext wird von der Existenz nur *einer* Community of Practice auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks ausgegangen¹⁷²⁸. Ein Wissenstransfer an andere Wissensgemeinschaften auf derselben Ebene scheidet insofern aus. Denkbar wäre ein Transfer des in der Community of Practice erworbenen Wissens an Wissensgemeinschaften innerhalb der Mutterunternehmen jener Personen, die an der Community im Rahmen des langfristigen Beziehungsnetzwerks teilnehmen. Ein solcher Wissenstransfer ist allerdings nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit, sodass auf diese Möglichkeit nicht näher eingegangen wird.

7.3.2.2.4 Organisatorische Verankerung von Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen

Die Art der organisatorischen Verankerung der hier betrachteten Lerngruppe übt keinen unmittelbaren Einfluss auf die Entwicklung der organisationalen Beziehungsfähigkeiten aus, kann aber die Ausbildung dieser Fähigkeiten mittels einer Erhöhung der Motivation der Kooperationspartner unterstützen.

Zunächst ist zu beachten, dass es sich bei der hier betrachteten Organisation nicht um ein Unternehmen im traditionellen Sinne handelt, bei dem es die Aufgabe des Managements wäre, über die organisatorische Verankerung der Lerngruppe zu befinden. Stattdessen steht im Zentrum der hier angestellten Betrachtungen eine Kooperation verschiedener Unternehmen. Gemäß dem in dieser Arbeit angewandten Grundsatz der Gleichberechtigung haben die Kooperationspartner selbst über die Form der organisatorischen Verankerung der Lerngruppe zu entscheiden.

Als ideal ist eine offizielle Anerkennung und Förderung der Lerngruppe anzusehen, die dem Bewusstsein entspringt, dass die Community einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg der Unternehmenskooperation leistet, indem sie die Ausbildung der organisationalen Beziehungsfähigkeiten der Kooperationspartner unterstützt¹⁷²⁹. Eine solche Einstufung der Lerngruppe kann die Motivation der Kooperationspartner fördern, an der Lerngruppe teilzunehmen, weil sie durch die offizielle Anerkennung der Lerngruppe in dem Bewusstsein gestärkt werden, an einem wesentlichen Element der Kooperation zu partizipieren und dadurch zum Erfolg der Kooperation beizutragen. Eine offizielle Anerkennung und Unterstützung der Communities kann im Kontext virtueller Unternehmen durch den *Steuerkreis* erfolgen, der in dem langfristigen Beziehungsnetzwerk als oberste Entscheidungsinstanz fungiert¹⁷³⁰. Da sich der Steuerkreis aus Mitgliedern der an dem langfristigen Beziehungsnetzwerk partizipierenden Unter-

1728 Vgl. Kapitel 7.3.2.2.1.

1729 Zum Einfluss organisationaler Beziehungsfähigkeiten auf den Erfolg der Unternehmenskooperation vgl. Kapitel 2.4.5.

1730 Vgl. Kapitel 2.5.

nehmen zusammensetzt, kommt eine Anerkennung der Communities of Practice einer gemeinschaftlichen Anerkennung dieser Wissensgemeinschaften durch die kooperierenden Unternehmen gleich.

Hinsichtlich der Abgrenzung der hier betrachteten Community of Practice ist zunächst festzuhalten, dass die auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks etablierte Lerngruppe als *unternehmensübergreifend* eingestuft werden kann, da es sich bei den Teilnehmern der Community um Kooperationspartner handelt, die verschiedenen Unternehmen zuzuordnen sind.

Eine weitere Abgrenzung lässt sich in geographischer Hinsicht vornehmen. Eine *Regionalisierung* der Lerngruppen käme zwar den Erfordernissen virtueller Unternehmen entgegen, weil durch dieses Verfahren die räumliche Verteilung der kooperierenden Unternehmen berücksichtigt würde. Weiterhin könnte durch eine regionale Abgrenzung auch eine geringe Gruppengröße realisiert werden, die wegen ihres lernfördernden Effekts im Hinblick auf die Entwicklung aller organisationalen Beziehungsfähigkeiten als wünschenswert gilt¹⁷³¹. Allerdings würde eine Regionalisierung der Communities einen Verstoß gegen die mit der Ausbildung von Akkulturationsfähigkeit verfolgte Entwicklung einer Kooperationskultur darstellen. Die Schaffung einer *gemeinsamen* Kultur der Kooperationspartner erfordert – wie bereits an früherer Stelle dargelegt – die Interaktion sämtlicher Kooperationspartner in einem gemeinsamen Rahmen, d. h. hier: in derselben Lerngruppe¹⁷³². Die regionale Verteilung von Lerngruppen würde zur Ausbildung von Subkulturen führen und damit der Entwicklung einer von allen Kooperationspartnern getragenen Kultur entgegenwirken. Die geographische Einordnung der hier betrachteten Lerngruppe richtet sich somit an der Herkunft aller an der Community beteiligten Unternehmen aus.

Eine Abgrenzung der Lerngruppe von anderen Communities of Practice erübrigt sich im vorliegenden Fall zumindest auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks, da hier lediglich eine einzige Community betrachtet wird.

Die Lebensdauer der Community ergibt sich im vorliegenden Kontext im einfachsten Fall aus dem zeitlichen Bestand des langfristigen Beziehungsnetzwerks. Sofern die Kooperationspartner es für sinnvoll erachten, die beschriebene Lerngruppe fortzuführen, kann sie so lange erhalten bleiben, wie das langfristige Beziehungsnetzwerk besteht.

Tab. 14 fasst die Ausprägungen der Gestaltungsvariablen in der Gestaltungsdimension „organisatorische Verankerung“ zusammen.

1731 Vgl. Kapitel 7.3.2.2.1.

1732 Vgl. Kapitel 7.3.2.2.1.

Gestaltungsvariablen der Dimension <i>organisatorische Verankerung</i> Gestaltungskriterien	Formalisierungsgrad	Abgrenzung	Zeithorizont
Vertrauensfähigkeit		regionale Abgrenzung zur Sicherstellung eines geringen Gruppenumfangs und der daraus resultierenden Förderung des Lernens	
Akkulturationsfähigkeit		keinerlei Abgrenzung, um die Bildung einer einheitlichen Kooperationskultur zu gewährleisten	
Selbstorganisationsfähigkeit		regionale Abgrenzung zur Sicherstellung eines geringen Gruppenumfangs und der daraus resultierenden Förderung des Lernens	
Charakter virtueller Unternehmen		unternehmensübergreifende Community; regionale Abgrenzung wegen der häufig geographischen Verteilung der Kooperationspartner	entsprechend der Lebensdauer des langfristigen Beziehungsnetzwerks
Bestimmung der Gestaltungsvariablen insgesamt	offizielle Anerkennung und Förderung durch den Steuerkreis, weil dadurch die Motivation zur Teilnahme an der Lerngruppe erhöht wird	unternehmensübergreifende Community; keinerlei Abgrenzung, um die Bildung einer einheitlichen Kooperationskultur zu gewährleisten	entsprechend der Lebensdauer des langfristigen Beziehungsnetzwerks

Tab. 14: Gestaltung der Dimension „organisatorische Verankerung“ in Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen¹⁷³³

7.4 Zusammenfassung der Ergebnisse des siebenten Kapitels

In den vorangegangenen Kapiteln wurde die konkrete Gestalt von Communities of Practice herausgearbeitet, welche sich dafür eignen, die Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten für virtuelle Unternehmen zu unterstützen. Tab. 15 fasst die Ergebnisse zusammen.

¹⁷³³ Quelle: eigene Darstellung.

Variable	Ausprägung
Zugehörigkeit	Teilnahme auf freiwilliger Basis
Umfang	eine einzige, relativ kleine Community
Wissensniveau und Wissensdiversität	grundlegende Homogenität, partielle Diversität
Motivation	Betrachtung von Nutzenaspekten
Intensität	regelmäßige und häufige Interaktionen
Form	persönliche Interaktionen
Atmosphäre	Gleichordnung
Formalisierungsgrad	offizielle Anerkennung und Förderung durch den Steuerkreis
Abgrenzung	unternehmensübergreifende Community, keine Abgrenzung
Zeithorizont	entsprechend der Lebensdauer des langfristigen Beziehungsnetzwerks

Tab. 15: Gestaltung von Communities of Practice im Kontext virtueller Unternehmen¹⁷³⁴

8 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse dieser Arbeit und Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf

Die vorangegangene Analyse verfolgte das Ziel, die strategische Relevanz organisationaler Beziehungsfähigkeiten in virtuellen Unternehmen zu prüfen. Dazu wurde zunächst ein Konzept organisationaler Beziehungsfähigkeiten entwickelt, das auf den Kooperationstypus virtueller Unternehmen zugeschnitten ist. Anschließend wurden diese organisationalen Beziehungsfähigkeiten mit den Kriterien strategischer Relevanz, die der Resource-Based View bereitstellt, verglichen. Die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung werden im Folgenden zusammengefasst.

Virtuelle Unternehmen werden in der wissenschaftlichen Diskussion häufig als Lösung der Problematik eines sich ständig wandelnden unternehmerischen Umfelds angesehen. Aufgrund ihrer spezifischen Struktur, insbesondere der mit ihrer Hilfe realisierbaren strategischen Flexibilität, ist diese Kooperationsform tatsächlich in der Lage, die strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit auch in Zeiten des stetigen Wandels effektiv zu bedienen. Die Voraussetzung für die Realisierung dieser Flexibilität bildet allerdings die Verfügbarkeit bestimmter Fähigkeiten der Kooperationsmitglieder, die hier als *organisationale Beziehungsfähigkeiten* bezeichnet werden.

Virtuelle Unternehmen verfügen aufgrund ihrer Möglichkeit, auf einen Pool unternehmensübergreifender Kompetenzen zuzugreifen, über eine im Konkurrenzvergleich tendenziell hohe strategische Flexibilität. Dieses Potenzial gilt es mit Hilfe organisationaler Beziehungsfähigkeiten zu realisieren. Mit der Vertrauensfähigkeit, der Akkulturationsfähigkeit sowie der

¹⁷³⁴ Quelle: eigene Darstellung.

Selbstorganisationsfähigkeit wurden in der vorliegenden Arbeit drei wesentliche Elemente organisationaler Beziehungsfähigkeiten behandelt, die erforderlich sind, um die strategische Flexibilität virtueller Unternehmen realisieren zu können. Vertrauensfähigkeit und Akkulturationsfähigkeit dienen dem gegenseitigen Lernen der Kooperationspartner im Vorfeld der Kompetenzbündelung, bilden also die Voraussetzung für den Bündelungsprozess selbst. Die Selbstorganisationsfähigkeit schließlich wird benötigt, um den eigentlichen Prozess der Kompetenznutzung durchführen zu können¹⁷³⁵. Insgesamt kann somit festgestellt werden, dass sämtliche der hier vorgestellten Elemente organisationaler Beziehungsfähigkeiten die Realisierung der strategischen Flexibilität virtueller Unternehmen fördern. Schließlich ist anzumerken, dass auch die organisationalen Beziehungsfähigkeiten selbst größtenteils im Zuge von Lernprozessen erworben werden. Das Lernen der Kooperationspartner stellt somit einen wesentlichen Aspekt virtueller Unternehmen dar.

Um die Relevanz der organisationalen Beziehungsfähigkeiten für den Wettbewerbserfolg virtueller Unternehmen theoretisch zu untermauern, wurden die organisationalen Beziehungsfähigkeiten einer eingehenden Prüfung auf der Basis des Resource-Based View unterzogen. Dabei wurde festgestellt, dass die hier behandelten organisationalen Beziehungsfähigkeiten auf einer Meta-Ebene den Anforderungen an strategisch relevante Ressourcen entsprechen und folglich als Quelle des Wettbewerbserfolgs virtueller Unternehmen bewertet werden können. Aufgrund dieses erfolgskritischen Charakters organisationaler Beziehungsfähigkeiten wurden abschließend Handlungsempfehlungen zur Entwicklung der dargestellten Fähigkeiten erarbeitet.

Die vorliegende Arbeit konnte die eingangs geäußerte Vermutung bestätigen, dass es sich bei organisationalen Beziehungsfähigkeiten nicht nur um Fähigkeiten handelt, die einen reibungsfreien Ablauf der Aktivitäten in virtuellen Unternehmen gewährleisten, sondern dass organisationale Beziehungsfähigkeiten – in Verbindung mit den zu bündelnden Kompetenzen der Kooperationsmitglieder – die notwendige Basis für die Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile der Kooperationspartner bilden.

Kritisch zu betrachten ist die *Entwicklung* der für virtuelle Unternehmen bedeutsamen organisationalen Beziehungsfähigkeiten. Obwohl diese Kooperationsform aufgrund ihres Anliegens, die Kompetenzen der beteiligten Unternehmen zu bündeln und auf diese Weise letztlich nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren, auf die Ausbildung organisationaler Beziehungsfähigkeiten angewiesen ist, bereitet die spezifische Struktur virtueller Unternehmen der Evolution dieser Fähigkeiten Schwierigkeiten. Während sich die Ausbildung der Selbstorganisationsfähigkeit in virtuellen Unternehmen verhältnismäßig unproblematisch darstellt, erweist sich die Entwicklung von Vertrauensfähigkeit in der hier idealen Form des identifikationsbasierten Vertrauens aufgrund der erforderlichen, aber nicht gegebenen, längerfristigen und persönlichen Zusammenarbeit als recht diffizil. Weiterhin stellt sich auch die Förderung der Akkulturationsfähigkeit im Rahmen virtueller Unternehmen als ein nicht einfaches Vor-

1735 Wie sich im Verlauf der Arbeit zeigte, stellt sogar die Selbstorganisation der Kooperationspartner selbst einen Lernprozess dar.

haben dar, weil die Entwicklung dieser Fähigkeit ebenfalls jenen längerfristigen und persönlichen Kontakt erfordert, den virtuelle Unternehmen gerade nicht zu bieten vermögen.

Eine Lösung dieses Konflikts hält das den virtuellen Unternehmen typischerweise vorgeordnete langfristige Beziehungsnetzwerk bereit. Dieses relativ stabile Netzwerk umfasst eine Reihe jener Eigenschaften, die für die Ausbildung organisationaler Beziehungsfähigkeiten vonnöten sind, den virtuellen Unternehmen aber gerade fehlen. Dazu gehört in erster Linie die langfristige Kooperationsperspektive. Weiterhin können auf der Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks auch Maßnahmen zur Sicherung regelmäßiger persönlicher Kontakte der Netzwerkmitglieder durchgeführt werden. Allerdings führt die Verlagerung der Entwicklung organisationaler Beziehungsfähigkeiten auf die Ebene des langfristigen Beziehungsnetzwerks nur unter bestimmten Bedingungen zum gewünschten Erfolg. So erfordert die effektive Entwicklung der für virtuelle Unternehmen erforderlichen organisationalen Beziehungsfähigkeiten insbesondere eine regionale Beschränkung des langfristigen Beziehungsnetzwerks, um die Möglichkeit regelmäßiger persönlicher Kontakte der Netzwerkmitglieder zu sichern. Dieses Vorgehen stellt allerdings keinen vollständigen Ersatz für die notwendige Kontinuität der persönlichen Kontakte dar. Die Entwicklung der für virtuelle Unternehmen erforderlichen organisationalen Beziehungsfähigkeiten ist daher als schwierig einzustufen.

Die dargestellten Aspekte zeigen die *Problematik* auf, die den organisationalen Beziehungsfähigkeiten virtueller Unternehmen innewohnt¹⁷³⁶. Auf der einen Seite stellen organisationale Beziehungsfähigkeiten eine unabdingbare Voraussetzung für den Wettbewerbserfolg virtueller Unternehmen dar, weil die für virtuelle Unternehmen typische Kompetenzbündelung, die den Kooperationspartnern zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile verhelfen soll, nur mit Hilfe dieser spezifischen Fähigkeiten gelingen kann. Auf der anderen Seite erweist sich aber die Entwicklung der für virtuelle Unternehmen strategisch relevanten organisationalen Beziehungsfähigkeiten als schwieriges Unterfangen. Lediglich im Spezialfall regional beschränkter virtueller Unternehmen kann die Ausbildung der erforderlichen Fähigkeiten auf der Vorstufe des langfristigen Beziehungsnetzwerks annähernd gelingen. Unter diesem Aspekt stellt sich die Frage, ob virtuelle Unternehmen in ihrer idealtypischen Gestalt generell einen erfolgversprechenden Ansatz der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit repräsentieren.

Ungeachtet der vorangegangenen Einschätzung empfiehlt es sich, die weitere Forschung im Bereich kooperativer Fähigkeiten auf alternative Kooperationsformen auszudehnen. Organisationale Beziehungsfähigkeiten weisen keine allgemeingültige Struktur auf. Vielmehr erfordert ihre inhaltliche Ausgestaltung eine Berücksichtigung des jeweiligen kooperationspezifischen Kontextes. Mit der Vertrauensfähigkeit, der Akkulturationsfähigkeit und der Selbstorganisationsfähigkeit wurden in dieser Arbeit drei organisationale Beziehungsfähigkeiten vorgestellt, die auf die charakteristischen Eigenschaften virtueller Unternehmen zugeschnitten sind. Weiteren Forschungsarbeiten auf dem Gebiet des Kooperationsmanagements bleibt es überlassen zu prüfen, inwiefern sich eine strategische Relevanz der jeweils notwendigen organisationalen Beziehungsfähigkeiten auch im Hinblick auf alternative Kooperationsformen feststellen lässt.

1736 Vgl. auch RIEMER/KLEIN (2005), S. 26.

Literaturverzeichnis

ABRAHAMSON/FOMBRUN (1994)

Abrahamson, E.; Fombrun, C. J.: Macrocultures: Determinants and Consequences. In: Academy of Management Review, Vol. 19 (1994), No. 4, S. 728-755.

ABRAHAMSON/FOMBRUN (1992)

Abrahamson, E.; Fombrun, C. J.: Forging the Iron Cage: Interorganizational Networks and the Production of Macro-Culture. In: Journal of Management Studies, Vol. 29 (1992), No. 2, S. 175-194.

ABRAMS/CROSS/LESSER/LEVIN (2003)

Abrams, L. C.; Cross, R.; Lesser, E.; Levin, D.: Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks. In: Academy of Management Executive, Vol. 17 (2003), No. 4, S. 64-77.

ACHROL/GUNDLACH (1999)

Achrol, R. S.; Gundlach, G. T.: Legal and Social Safeguards Against Opportunism in Exchange. In: Journal of Retailing, Vol. 75 (1999), No. 1, S. 7-8.

ACKERMANN (2003)

Ackermann, R.: Die Pfadabhängigkeitstheorie als Erklärungsansatz unternehmerischer Entwicklungsprozesse. In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.): Strategische Prozesse und Pfade. Managementforschung 13, Gabler: Wiesbaden, S. 225-255.

ADLER/KWON (2002)

Adler, P. S.; Kwon, S.-W.: Social Capital: Prospects for a New Concept. In: Academy of Management Review, Vol. 27 (2002), No. 1, S. 17-40.

ADLER/JELINEK (1986)

Adler, N. J.; Jelinek, M.: Is "Organization Culture" Culture Bound? In: Human Resource Management, Vol. 25 (1986), No. 1, S. 73-90.

AHUJA (2000)

Ahuja, G.: The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages. In: Strategic Management Journal, Vol. 21 (2000), No. 3, S. 317-343.

ALBERS/BISPING/TEICHMANN/WOLF (2003)

Albers, S.; Bisping, D.; Teichmann, K.; Wolf, J.: Management Virtueller Unternehmen. In: Albers, S.; Wolf, J. (Hrsg.): Management Virtueller Unternehmen. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2003, S. 3-60.

AL-LAHAM (2004)

Al-Laham, A.: Wettbewerbsvorteile aus Wissen? Was leistet der wissensbasierte Ansatz für die strategische Unternehmensführung? In: Die Unternehmung, 58. Jg. (2004), Nr. 6, S. 405-432.

AL-LAHAM (2003a)

Al-Laham, A.: Organisationales Wissensmanagement. Eine strategische Perspektive. Vahlen: München 2003.

AL-LAHAM (2003b)

Al-Laham, A.: Wissensbasierte Internationalisierungsstrategien. In: Holtbrügge, D. (Hrsg.): Management multinationaler Unternehmungen. Festschrift zum 60. Geburtstag von Martin K. Welge. Physica: Heidelberg, S. 85-104.

AMBROSINI/BOWMAN (2001)

Ambrosini, V.; Bowman, C.: Tacit Knowledge: Some Suggestions for Operationalization. In: Journal of Management Studies, Vol. 38 (2001), No. 6, S. 811-829.

AMELINGMEYER (2002)

Amelingmeyer, J.: Wissensmanagement. Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen. 2. Aufl., Gabler: Wiesbaden 2002.

AMELINGMEYER/SPECHT (2000)

Amelingmeyer, J.; Specht, G.: Wissensorientierte Kooperationskompetenz. In: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements. Gabler: Wiesbaden 2000, S. 313-335.

AMIT/SCHOEMAKER (1993)

Amit, R./Schoemaker, P. J. H.: Strategic Assets and Organizational Rent. In: Strategic Management Journal, Vol. 14 (1993), No. 1, S. 33-46.

ANAND/KHANNA (2000)

Anand, B. N.; Khanna, T.: Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances. In: Strategic Management Journal, Vol. 21 (2000), No. 3, S. 295-315.

ANDERSON (1988)

Anderson, J. R.: Kognitive Psychologie. Eine Einführung. Spektrum der Wissenschaft: Heidelberg 1988.

ANDRES (2002)

Andres, H. P.: A Comparison of Face-to-Face and Virtual Software Development Teams. In: Team Performance Management: An International Journal, Vol. 8 (2002), No. 1/2, S. 39-48. Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: [http://www2.hawaii.edu/~fontaine/F2f% 20vs% 20virtual% 20teams% 20pdf.pdf](http://www2.hawaii.edu/~fontaine/F2f%20vs%20virtual%20teams%20pdf.pdf). Zugriff am 31.08.2012.

ANNACKER (2000)

Annacker, D.: Unbeobachtbare Einflussgrößen in der strategischen Erfolgsfaktorenforschung. Ein kausalanalytischer Ansatz auf der Basis von Paneldaten. Gabler: Wiesbaden 2000.

APFELTHALER (1999)

Apfelthaler, G.: Interkulturelles Management. Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit. Manz: Wien 1999.

ARGOTE/MCEVILY/REAGANS (2003)

Argote, L.; McEvily, B.; Reagans, R.: Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. In: Management Science, Vol. 49 (2003), No. 4, S. 571-582.

ARGYRIS/SCHÖN (2002)

Argyris, C.; Schön, D. A.: Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. 2. Aufl., Klett-Cotta: Stuttgart 2002.

ARIÑO/TORRE/RING (1999)

Ariño, A.; Torre, J. de la; Ring, P. S.: Relational Quality: A Dynamic Framework for Assessing the Role of Trust in Strategic Alliances. Research Paper No. 389, University of Navarra, Research Division IESE. Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0389-E.pdf>. Zugriff am 01.02.2012.

ARNOLD/FAISST/HÄRTLING/SIEBER (1995)

Arnold, O.; Faisst, W.; Härtling, M.; Sieber, P.: Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft? Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: http://www.prof-mertens.de/veroeffentlichungen/download/vu/HMD_VV.pdf. Zugriff am 07.09.2012.

ARREGLE/HITT/SIMON/VERY (2007)

Arregle, J.-L.; Hitt, M. A.; Simon, D. G.; Very, P.: The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. In: Journal of Management Studies, Vol. 44 (2007), No. 1, S. 73-95.

ARTHUR (1989)

Arthur, W. B.: Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events. In: The Economic Journal, Vol. 99 (1989), No. 394, S. 116-131.

AUBRY/MÜLLER/GLÜCKLER (2011)

Aubry, M.; Müller, R.; Glückler, J.: Exploring PMOs Through Community of Practice Theory. In: Project Management Journal, Vol. 42 (2011), No. 5, S. 42-56.

AULINGER (1999)

Aulinger, A.: Wissenskooperationen – Eine Frage des Vertrauens? In: Engelhard, J.; Sinz, E. J. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie. Gabler: Wiesbaden, S. 90-111.

BAKER/GIBBONS/MURPHY (1994)

Baker, G.; Gibbons, R.; Murphy, K.: Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts. In: Quarterly Journal of Economics, Vol. 109 (1994), No. 4, S. 1125-1156.

BAMBERGER/WRONA (1996)

Bamberger, I.; Wrona, T.: Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg. (1996), Nr. 2, S. 130-153.

BARNEY (2001)

Barney, J. B.: Is The Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. In: Academy of Management Review, Vol. 26 (2001), No. 1, S. 41-56.

BARNEY (1997)

Barney, J. B.: Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Addison-Wesley Publishing Company: Reading – Menlo Park – New York et al. 1997.

BARNEY (1991)

Barney, J.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, Vol. 17 (1991), No. 1, S. 99-120.

BARNEY (1986a)

Barney, J. B.: Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? In: *Academy of Management Review*, Vol. 11 (1986), No. 3, S. 656-665.

BARNEY (1986b)

Barney, J. B.: Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. In: *Academy of Management Review*, Vol. 11 (1986), No. 4, S. 791-800.

BARNEY/HANSEN (1994)

Barney, J. B.; Hansen, M. H.: Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (1994), Winter Special Issue, S. 175-190.

BASSANINI/DOSI (2001)

Bassanini, A. P.; Dosi, G.: 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, R.; Karnøe, P. (Hrsg.): *Path Dependence and Creation*. Lawrence Erlbaum Associates: London et al. 2001, S. 41-68.

BAUER (2001)

Bauer, H.: Virtualität als neue Dimension. In: Gora, W.; Bauer, H. (Hrsg.): *Virtuelle Organisationen im Zeitalter von E-Business und E-Government*. Einblicke und Ausblicke. Springer: Berlin – Heidelberg 2001, S. 25-42.

BEA/JÄGLE (2002)

Bea, F. X.; Jägle, E.: Virtuelle Unternehmen und Telekooperation. In: *Das Wirtschaftsstudium*, 31. Jg. (2002), Nr. 7, S. 362-367.

BECERRA/LUNNAN/HUEMER (2008)

Becerra, M.; Lunnan, R.; Huemer, L.: Trustworthiness, Risk, and the Transfer of Tacit and Explicit Knowledge Between Alliance Partners. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 45 (2008), No. 4, S. 691-713.

BECERRA/GUPTA (2003)

Becerra, M.; Gupta, A. K.: Perceived Trustworthiness Within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects. In: *Organization Science*, Vol. 14 (2003), No. 1, S. 32-44.

BECKER (2001)

Becker, L.: Wie Unternehmen atmen lernen – Gedanken zur virtuellen Organisation. In: Gora, W.; Bauer, H. (Hrsg.): *Virtuelle Organisationen im Zeitalter von E-Business und E-Government*. Einblicke und Ausblicke. Springer: Berlin – Heidelberg 2001, S. 1-7.

BEHRBOHM (1985)

Behrbohm, P.: Flexibilität in der industriellen Produktion. Grundüberlegungen zur Systematisierung und Gestaltung der produktionswirtschaftlichen Flexibilität. Lang: Frankfurt am Main – Bern – New York 1985.

BELLMANN/HIPPE (1996)

Bellmann, K.; Hippe, A.: Kernthesen zur Konfiguration von Produktionsnetzwerken. In: Bellmann, K.; Hippe, A. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken. Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung. Gabler: Wiesbaden 1996, S. 55-85.

BELLMANN/MILDENBERGER (1996)

Bellmann, K.; Mildenerger, U.: Komplexität und Netzwerke. In: Bellmann, K.; Hippe, A. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken. Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung. Gabler: Wiesbaden 1996, S. 121-156.

BENDT (2000)

Bendt, A.: Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen. Gabler: Wiesbaden 2000.

BENKHOFF (2011)

Benkhoff, B.: Ziele und Nutzen von virtuellen Unternehmen als Netzwerke. In: Benkhoff, B.; Engeli, M.; Meißner, K.; Richter, P. (Hrsg.): Erfolg beim Management virtueller Organisationen – Durch Frühwarnung Risiken vermeiden. Kohlhammer: Stuttgart 2011, S. 21-34.

BENKHOFF/HOTH (2011)

Benkhoff, B.; Hoth, J.: Partizipatives Frühwarnsystem für Kooperation in virtuellen Unternehmen. In: Benkhoff, B.; Engeli, M.; Meißner, K.; Richter, P. (Hrsg.): Erfolg beim Management virtueller Organisationen – Durch Frühwarnung Risiken vermeiden. Kohlhammer: Stuttgart 2011, S. 128-147.

BENKHOFF/HOTH/TOMASCHEK (2011)

Benkhoff, B.; Hoth, J.; Tomaschek, A.: Mitarbeiterbasiertes Frühwarnsystem – Frühwarnung aus betriebswirtschaftlicher und psychologischer Sicht. In: Benkhoff, B.; Engeli, M.; Meißner, K.; Richter, P. (Hrsg.): Erfolg beim Management virtueller Organisationen – Durch Frühwarnung Risiken vermeiden. Kohlhammer: Stuttgart 2011, S. 117-127.

BENKHOFF/LAUMANN/HOTH (2011a)

Benkhoff, B.; Laumann, M.; Hoth, J.: Herausforderungen an das Management virtueller Unternehmen. In: Benkhoff, B.; Engeli, M.; Meißner, K.; Richter, P. (Hrsg.): Erfolg beim Management virtueller Organisationen – Durch Frühwarnung Risiken vermeiden. Kohlhammer: Stuttgart 2011, S. 35-46.

BENKHOFF/LAUMANN/HOTH (2011b)

Benkhoff, B.; Laumann, M.; Hoth, J.: Herausforderungen an die Mitarbeiterführung in virtuellen Unternehmen. In: Benkhoff, B.; Engeli, M.; Meißner, K.; Richter, P. (Hrsg.): Erfolg beim Management virtueller Organisationen – Durch Frühwarnung Risiken vermeiden. Kohlhammer: Stuttgart 2011, S. 47-57.

BERGMANN (1998)

Bergmann, R.: Interkulturelles Lernen als Organizational Capability im Globalisierungsprozess. In: Nolte, H. (Hrsg.): Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung. Hampp: München – Mering 1998, S. 67-102.

BERNER (2012)

Berner, W.: Culture Change. Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil. Schäffer-Poeschel: Stuttgart 2012.

BERRY (1984)

Berry, J. W.: Cultural Relations In Plural Societies: Alternatives to Segregation and Their Sociopsychological Implications. In: Miller, N.; Brewer, M. B. (Hrsg.): Groups in Contact. The Psychology of Desegregation. Academic Press: Orlando – San Diego – San Francisco et al. 1984, S. 11-27.

BETTENHAUSEN/MURNIGHAN (1985)

Bettenhausen, K.; Murnighan, J. K.: The Emergence of Norms in Competitive Decision-Making Groups. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 30 (1985), No. 3, S. 350-372.

BETTONI/CLASES/WEHNER (2004)

Bettoni, M.; Clases, C.; T. Wehner: Communities of Practice im Wissensmanagement: Charakteristika, Initiierung und Gestaltung. In: Reinmann, G.; Mandl, H. (Hrsg.): Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Hogrefe: Göttingen 2004, S. 319-326.

BHAGAT/KEDIA/HARVESTON/TRIANDIS (2002)

Bhagat, R. S.; Kedia, B. L.; Harveston, P. D.; Triandis, H. C.: Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework. In: Academy of Management Review, Vol. 27 (2002), No. 2, S. 204-221.

BINGHAM/DAVIS (2012)

Bingham, C. B.; Davis, J. P.: Learning Sequences: Their Existence, Effect, and Evolution. In: Academy of Management Journal, Vol. 55 (2012), No. 3, S. 611-641.

BITTNER (2002)

Bittner, A.: Interkulturelle Kompetenz und internationales Denken. In: Krystek, U.; Zur, E. (Hrsg.): Handbuch Internationalisierung, Springer: Berlin 2002, S. 763-776.

BLACK/BOAL (1994)

Black, J. A.; Boal, K. B.: Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. In: Strategic Management Journal, Vol. 15 (1994), Special Issue: Strategy: Search for New Paradigms, S. 131-148.

BLAU (1964)

Blau, P. M.: Exchange and Power in Social Life. John Wiley & Sons: New York – London – Sydney 1964.

BLECKER (1999)

Blecker, T.: Unternehmung ohne Grenzen. Konzepte, Strategien und Gestaltungsempfehlungen für das Strategische Management. Gabler: Wiesbaden 1999.

BLEICHER (1995)

Bleicher, K.: Vertrauen als kritischer Faktor. In: Müller-Stewens, G.; Spickers, J. (Hrsg.): Unternehmerischen Wandel erfolgreich bewältigen. Change-Management als Herausforderung. Gabler: Wiesbaden 1995, S. 207-220.

BLEIS/HELPUP (2009)

Bleis, C.; Helpup, A.: Management. Die Kernkompetenzen. Oldenbourg: München 2009.

BLOM (2004)

Blom, H.: Interkulturelle Kommunikation. In: Meier, H.; Roehr, S. (Hrsg.): Einführung in das Internationale Management. Neue Wirtschafts-Briefe: Herne – Berlin 2004, S. 255-281.

BLUMBERG (2001)

Blumberg, B. F.: Cooperation Contracts between Embedded Firms. In: Organization Studies, Vol. 22 (2001), No. 5, S. 825-852.

BOEDEKER (2012)

Boedeker, S.: Arbeit in interkulturellen Teams. Erfolgsfaktoren mexikanischdeutscher Konstellationen. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden 2012.

BOEGLIN (1992)

Boeglin, P.: Innerbetrieblicher Know-how-Transfer. In: io Management Zeitschrift, 61. Jg. (1992), Nr. 9, S. 86-91.

BOGASCHEWSKY/ROLLBERG (1998)

Bogaschewsky, R.; Rollberg, R.: Prozeßorientiertes Management. Springer: Berlin – Heidelberg – New York 1998.

BOGENSTAHL (2012)

Bogenstahl, C.: Management von Netzwerken. Eine Analyse der Gestaltung interorganisationaler Leistungsaustauschbeziehungen. Gabler: Wiesbaden 2012.

BORGATTI/CROSS (2003)

Borgatti, S. P.; Cross, R.: A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. In: Management Science, Vol. 49 (2003), No. 4, S. 432-445.

BOROWSKY (2000)

Borowsky, R.: Wissensgemeinschaften. Konzeption und betriebliche Umsetzung eines Knowledge Management-Instruments. Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität des Saarlandes, Heft 163, Saarbrücken 2000.

BOUTY (2000)

Bouty, I.: Interpersonal and Interaction Influences on Informal Resource Exchanges Between R&D Researchers Across Organizational Boundaries. In: Academy of Management Journal, Vol. 43 (2000), No. 1, S. 50-65.

BRADACH/ECCLES (1989)

Bradach, J. L.; Eccles, R. G.: Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. In: Annual Review of Sociology, Vol. 15 (1989), o. Nr., S. 97-118.

BRADLEY/SHEPHERD/WIKLUND (2011)

Bradley, S. W.; Shepherd, D. A.; Wiklund, J.: The Importance of Slack for New Organizations Facing “Tough” Environments. In: Journal of Management Studies, Vol. 48 (2011), No. 5, S. 1071-1097.

BRONDER (1992)

Bronder, C.: Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung Strategischer Allianzen. In: Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen. Gabler: Wiesbaden 1992, S. 17-44.

BROWN/BESSANT/LAMMING (2013)

Brown, S.; Bessant, J.; Lamming, R.: Strategic Operations Management. Third Edition, Routledge: London – New York 2013.

BROWN/DUGUID (1991)

Brown, J. S.; Duguid, P.: Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. In: Organization Science, Vol. 2 (1991), No. 1, S. 40-57.

BRUCK (1996)

Bruck, J.: Entwicklung einer Gesamtkonzeption für das Management strategischer Allianzen im F-&E-Bereich. Lang: Frankfurt am Main – Berlin – Bern et al. 1996.

BRUHN (2011)

Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 8. Aufl., Springer: Berlin – Heidelberg 2011.

BRUHN (2003)

Bruhn, M.: Kooperationen im Dienstleistungssektor. In: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Gabler: Wiesbaden 2003, S. 1181-1206.

BRUHN/BUNGE (1994)

Bruhn, M.; Bunge, B.: Beziehungsmarketing – Neuorientierung für Marketingwissenschaft und -praxis? In: Bruhn, M.; Meffert, H.; Wehrle, F. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch. Effizienz und Flexibilität als Herausforderungen des Marketing. Schäffer-Poeschel: Stuttgart 1994, S. 41-84.

BUCHNER (2003)

Buchner, W.: Strategische Allianzen und ihre Auswirkungen auf den Wettbewerb. Dissertation, Universität Bremen: Bremen 2003.

BÜHNER (2004)

Bühner, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 10. Aufl., Oldenbourg: München – Wien 2004.

BÜRKI (1996)

Bürki, D. M.: Der „resource-based view“-Ansatz als neues Denkmodell des strategischen Managements. Bamberg 1996.

BÜSCHKEN (1999)

Büschken, J.: Virtuelle Unternehmen – die Zukunft? In: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg. (1999), Nr. 6, S. 778-791.

BULLINGER/BRETTREICH-TEICHMANN/FRÖSCHLE (1995)

Bullinger, H.-J.; Brettreich-Teichmann, W.; Fröschle, H.-P.: Das virtuelle Unternehmen. Koordination zwischen Markt und Hierarchie. In: Office Management, 43. Jg. (1995), Nr. 12, S. 18-22.

BURKS/KRUPKA (2012)

Burks, S. V.; Krupka, E. L.: A Multimethod Approach to Identifying Norms and Normative Expectations Within a Corporate Hierarchy: Evidence from the Financial Services Industry. In: *Management Science*, Vol. 58 (2012), No. 1, S. 203-217.

BURMANN (2005)

Burmann, C.: Strategische Flexibilität und der Marktwert von Unternehmen. In: Kaluza, B.; Blecker, T. (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen*. Erich Schmidt: Berlin 2005, S. 29-53.

BURT (1997)

Burt, R. S.: The Contingent Value of Social Capital. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 (1997), No. 2, S. 339-365.

CAMPBELL/COFF/KRYSCYNSKI (2012)

Campbell, B. A.; Coff, R.; Kryscynski, D.: Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital. In: *Academy of Management Review*, Vol. 37 (2012), No. 3, S. 376-395.

CAVUSGIL/DELIGONUL/CHUN (2004)

Cavusgil, S. T.; Deligonul, S.; Chun, Z.: Curbing Foreign Distributor Opportunism: An Examination of Trust, Contracts, and the Legal Environment in International Channel Relationships. In: *Journal of International Marketing*, Vol. 12 (2004), No. 2, S. 7-27.

CHANG/GONG/PENG (2012)

Chang, Y.; Gong, Y.; Peng, M. W.: Expatriate Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and Subsidiary Performance. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 55 (2012), No. 4, S. 927-948.

CHARKI/JOSSERAND (2008)

Charki, M. H.; Josserand, E.: Online Reverse Auctions and the Dynamics of Trust. In: *Journal of Management Information Systems*, Vol. 24 (2008), No. 4, S. 175-197.

CHI (1994)

Chi, T.: Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (1994), No. 4, S. 271-290.

CHILD (2001)

Child, J.: Learning Through Strategic Alliances. In: Dierkes, M.; Berthoin Antal, A.; Child, J.; Nonaka, I. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford University Press: Oxford – New York et al. 2001, S. 657-680.

CHILD (2000)

Child, J.: Trust and International Strategic Alliances: The Case of Sino-Foreign Joint Ventures. In: Lane, C.; Bachmann, R. (Hrsg.): *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford University Press: Oxford – New York et al. 2000, S. 241-272.

CHILD/FAULKNER (1998)

Child, J.; Faulkner, D.: Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford University Press: New York 1998.

CHUA/INGRAM/MORRIS (2008)

Chua, R. Y. J.; Ingram, P.; Morris, M. W.: From the Head and the Heart: Locating Cognition- and Affect-Based Trust in Managers' Professional Networks. In: Academy of Management Journal, Vol. 51 (2008), No. 3, S. 436-452.

CLARK (1993)

Clark, T.: The Market Provision of Management Services, Information Asymmetries and Service Quality – Some Market Solutions: an Empirical Example. In: British Journal of Management, Vol. 4 (1993), No. 4, S. 235-251.

COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (1999)

Coenenberg, A. G.; Fischer, T. M.; Günther, T.: Kostenrechnung und Kostenanalyse. 4. Aufl., 1999.

COHEN (1991)

Cohen, M. D.: Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections. In: Organization Science, Vol. 2 (1991), No. 1, S. 135-139.

COHEN/BACDAYAN (1994)

Cohen, M. D.; Bacdayan, P.: Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study. In: Organization Science, Vol. 5 (1994), No. 4, S. 554-568.

COHEN/LEVINTHAL (1990)

Cohen, W. M.; Levinthal, D. A.: Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 35 (1990), No. 1, S. 128-152.

COLE (1998)

Cole, R. E.: Introduction to the Special Issue on "Knowledge and the Firm". In: California Management Review, Vol. 40 (1998), No. 3, S. 15-21.

COLEMAN (1990)

Coleman, J. S.: Foundations of Social Theory. The Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge – Massachusetts – London 1990.

COLLIS (1994)

Collis, D. J.: Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? In: Strategic Management Journal, Vol. 15 (1994), Winter Special Issue, S. 143-152.

COLLIS (1991)

Collis, D. J.: A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry. In: Strategic Management Journal, Vol. 12 (1991), Summer Special Issue, S. 49-68.

COLQUITT/LEPINE/PICCOLO/ZAPATA/RICH (2012)

Colquitt, J. A.; LePine, J. A.; Piccolo, R. F.; Zapata, C. P.; Rich, B. L.: Explaining the Justice-Performance Relationships: Trust as Exchange Deepener or Trust as Uncertainty Reducer? In: Journal of Applied Psychology, Vol. 97 (2012), No. 1, S. 1-15.

COMBS/KETCHEN/IRELAND/WEBB (2011)

Combs, J. G.; Ketchen, D. J. Jr.; Ireland, R. D.; Webb, J. W.: The Role of Resource Flexibility in Leveraging Strategic Resources. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 48 (2011), No. 5, S. 1098-1125.

CORSTEN/REIB/BECKER (1999)

Corsten, H.; Reiß, M.; Becker, J.: *Betriebswirtschaftslehre*. Oldenbourg: München 1999.

COSTA HERNANDEZ/CINCOTTO DOS SANTOS (2010)

Costa Hernandez, J. M. da; Cincotto dos Santos, C.: Development-based Trust: Proposing and Validating a New Trust Measurement Model for Buyer-Seller Relationships. In: *Brazilian Administration Review*, Vol. 7 (2010), No. 2, S. 172-197.

CROSSAN/LANE/WHITE (1999)

Crossan, M. M.; Lane, H. W.; White, R. E.: An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. In: *Academy of Management Review*, Vol. 24 (1999), No. 3, S. 522-537.

CROTT (1987)

Crott, H. W.: Macht. In: Frey, D.; Greif, S. (Hrsg.): *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. 2. Aufl., Psychologie Verlags Union: München – Weinheim 1987, S. 231-238.

CUI/O'CONNOR (2012)

Cui, A. S.; O'Connor, G.: Alliance Portfolio Resource Diversity and Firm Innovation. In: *Journal of Marketing*, Vol. 76 (2012), No. 4, S. 24-43.

CURRALL/INKPEN (2002)

Currall, S. C.; Inkpen, A. C.: A Multilevel Approach to Trust in Joint Ventures. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 (2002), No. 3, S. 479-495.

CURRALL/JUDGE (1995)

Currall, S. C.; Judge, T. A.: Measuring Trust Between Organizational Boundary Role Persons. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 64 (1995), No. 2, S. 151-170.

CYERT/MARCH (1963)

Cyert, R. M.; March, J. G.: *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall: New Jersey 1963.

DAFT/WEICK (1984)

Daft, R. L.; Weick, K. E.: Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. In: *Academy of Management Review*, Vol. 9 (1984), No. 2, S. 284-295.

DAS (2006)

Das, T. K.: Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism. In: *British Journal of Management*, Vol. 17 (2006), No. 1, S. 1-21.

DAS/TENG (2002)

Das, T. K.; Teng, B.-S.: Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective. In: *Academy of Management Review*, Vol. 27 (2002), No. 3, S. 445-456.

DAS/TENG (2000)

Das, T. K.; Teng, B.-S.: A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. In: Journal of Management, Vol. 26 (2000), No. 1, S. 31-62.

DAS/TENG (1998)

Das, T. K.; Teng, B.-S.: Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. In: Academy of Management Review, Vol. 23 (1998), No. 3, S. 491-512.

DASGUPTA (1988)

Dasgupta, P.: Trust as a Commodity. In: Gambetta, D. (Hrsg.): Trust. Making and Breaking Cooperative Relations. Basil Blackwell: Oxford 1988, S. 49-72.

DASCHMANN (1994)

Daschmann, H.-A.: Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung. Schäffer-Poeschel: Stuttgart 1994.

DAVIDOW/MALONE (1992)

Davidow, W.; Malone, M.: The Virtual Corporation. HarperCollins: New York 1992.

DEIMEL/ISEMANN/MÜLLER (2006)

Deimel, K.; Isemann, R.; Müller, S.: Kosten- und Erlösrechnung. Grundlagen, Managementaspekte und Integrationsmöglichkeiten der IFRS. Pearson Studium: München – Boston – San Francisco et al. 2006.

DE LEO (1994)

De Leo, F.: Understanding the Roots of Your Competitive Advantage. From Product/Market Competition to Competition as a Multiple-Layer Game. In: Hamel, G.; Heene, A. (Hrsg.): Competence-Based Competition. John Wiley & Sons: Chichester – New York – Brisbane et al. 1994, S. 35-55.

DE LONG/FAHEY (2000)

De Long, D.; Fahey, L.: Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. In: Academy of Management Executive, Vol. 14 (2000), No. 4, S. 113-127.

DEUTSCH (1973)

Deutsch, M.: The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes. Yale University Press: New Haven – London 1973.

DIERICKX/COOL (1989)

Dierickx, I.; Cool, K.: Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In: Management Science, Vol. 35 (1989), No. 12, S. 1504-1511.

DILLER (2007)

Diller, H.: Beziehungsmanagement. In: Köhler, R.; Tietz, B.; Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Poeschel: Stuttgart 2007, S. 1-8.

DILLER/KUSTERER (1988)

Diller, H.; Kusterer, M.: Beziehungsmanagement. Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. In: Marketing ZFP, 10. Jg. (1988), Nr. 3, S. 211-220.

DIXON (2002)

Dixon, N.: The Neglected Receiver of Knowledge Sharing. In: Ivey Business Journal, Vol. 66 (2002), No. 4, S. 35-40.

DODGSON (1993)

Dodgson, M.: Learning, Trust, and Technological Collaboration. In: Human Relations, Vol. 46 (1993), No. 1, S. 77-95.

DONEY/CANNON/MULLEN (1998)

Doney, P. M.; Cannon, J. P.; Mullen, M. R.: Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. In: Academy of Management Review, Vol. 23 (1998), No. 3, S. 601-620.

DOSI/TEECE/WINTER (1992)

Dosi, G.; Teece, D. J.; Winter, S.: Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks. In: Dosi, G.; Gianetti, R.; Toninelli, P. A. (Hrsg.): Technology and Enterprise in a Historical Perspective. Oxford University Press: Oxford – New York – Toronto et al. 1992, S. 185-211.

DUGUID (2005)

Duguid, P.: “The Art of Knowing“: Social and Tacit Dimensions of Knowledge and the Limits of the Community of Practice. In: The Information Society, Vol. 21 (2005), Nr. 2, S. 109-118.

DUSCHEK (2004)

Duschek, S.: Inter-Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Management Revue, Vol. 15 (2004), No. 1, S. 53-73.

DUSCHEK (1998)

Duschek, S.: Kooperative Kernkompetenzen – Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 67. Jg. (1998), Nr. 4, S. 230-236.

DYER/CHU (2003)

Dyer, J. H.; Chu, W.: The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. In: Organization Science, Vol. 14 (2003), No. 1, S. 57-68.

DYER/NOBEOKA (2000)

Dyer, J. H.; Nobeoka, K.: Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. In: Strategic Management Journal, Vol. 21 (2000), No. 3, S. 345-367.

DYER/SINGH (1998)

Dyer, J. H.; Singh, H.: The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. In: Academy of Management Review, Vol. 23 (1998), No. 4, S. 660-679.

EASTERBY-SMITH/LYLES/TSANG (2008)

Easterby-Smith, M.; Lyles, M. A.; Tsang, E. W. K.: Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. In: Journal of Management Studies, Vol. 45 (2008), No. 4, S. 677-690.

EIGEN (1983)

Eigen, M.: Zufall und Gesetz bei der Entstehung des Lebens. Aulavorträge 20, Sankt Gallen 1983.

EISENHARDT/SCHOONHOVEN (1996)

Eisenhardt, K. M.; Schoonhoven, C. B.: Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. In: *Organization Science*, Vol. 7 (1996), No. 2, S. 136-150.

EKEH (1974)

Ekeh, P. P.: *Social Exchange Theory. The Two Traditions*. Heinemann: London 1974.

ENDRES/WEHNER (2010)

Endres, E.; Wehner, T.: Störungen zwischenbetrieblicher Kooperationen – Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie. In: Sydow, J. (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*. 5. Aufl., Gabler: Wiesbaden, S. 295-339.

ENGELHARD (1999)

Engelhard, J.: Virtualisierung in der internationalen Unternehmenstätigkeit – Zum Einfluß der Informations- und Kommunikationstechnologie auf das Arrangement Internationaler Unternehmen. In: Engelhard, J.; Oechsler, W. A. (Hrsg.): *Internationales Management. Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte*. Festschrift zum 60. Geburtstag von Klaus Macharzina. Gabler: Wiesbaden 1999, S. 317-342.

ERMSCHEL/MÖBIUS/WENGERT (2011)

Ermschel, U.; Möbius, C.; Wengert, H.: *Investition und Finanzierung*. 2. Aufl., Springer: Berlin – Heidelberg 2011.

ESSER (1999)

Esser, H.: *Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 1: Situationslogik und Handeln*. Campus: Frankfurt am Main – New York 1999.

ETTENSON/CONRADO/KNOWLES (2013)

Ettenson, R.; Conrado, E.; Knowles, J.: Rethinking the 4 P's. In: *Harvard Business Review*, Vol. 91 (2013), No. 1, S. 26.

FAISST/BIRG (1997)

Faisst, W.; Birg, O.: Die Rolle des Brokers in Virtuellen Unternehmen und seine Unterstützung durch die Informationsverarbeitung. Arbeitspapier Nr. 17/1997 aus der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen“. Universitäten Bern, Leipzig und Erlangen-Nürnberg 1997. Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: [http://gcc.uni-paderborn.de/www/WI/WI2/wi2_lit.nsf/0/30326589a0a7369fc12564cb0058de4e/\\$FILE/Vu-br.7.pdf](http://gcc.uni-paderborn.de/www/WI/WI2/wi2_lit.nsf/0/30326589a0a7369fc12564cb0058de4e/$FILE/Vu-br.7.pdf). Zugriff am 05.12.2012.

FANG/JIANG/MAKINO/BEAMISH (2010)

Fang, Y.; Jiang, G.-L. F.; Makino, S.; Beamish, P. W.: Multinational Firm Knowledge, Use of Expatriates, and Foreign Subsidiary Performance. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 47 (2010), No. 1, S. 27-54.

FELDMAN (2000)

Feldman, M. S.: Organizational Routines as a Source of Continuous Change. In: *Organization Science*, Vol. 11 (2000), No. 6, S. 611-629.

FELDMAN (1984)

Feldman, D. C.: The Development and Enforcement of Group Norms. In: *Academy of Management Review*, Vol. 9 (1984), No. 1, S. 47-53.

FELDMAN/PENTLAND (2003)

Feldman, M. S.; Pentland, B. T.: Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48 (2003), No. 1, S. 94-118.

FELDMAN/RAFAELI (2002)

Feldman, M. S.; Rafaeli, A.: Organizational Routines as Sources of Connections and Understandings. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 39 (2002), No. 3, S. 309-331.

FINK (2010)

Fink, M. C.: Lernkultur und reflexives Lernen – Das didaktische Potential der ePortfolio-Arbeit zur Förderung von Reflexivität im Lernen. In: Hartung, O.; Steininger, I.; Fink, M. C.; Gansen, P.; Priore, R. (Hrsg.): *Lernen und Kultur. Kulturwissenschaftliche Perspektiven in den Bildungswissenschaften*. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden 2010, S. 49-65.

FINK/HATAK/SCHULTE/KRAUS (2011)

Fink, M.; Hatak, I.; Schulte, R.; Kraus, S.: Verträge, Vertrauen und Unternehmenserfolg in Automobilclustern. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 63. Jg. (2011), Nr. 6, S. 689-710.

FIOL (1994)

Fiol, C. M.: Consensus, Diversity, and Learning in Organizations. In: *Organization Science*, Vol. 5 (1994), No. 3, S. 403-420.

FIOL (1991)

Fiol, C. M.: Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, Vol. 17 (1991), No. 1, S. 191-211.

FIOL/LYLES (1985)

Fiol, C. M.; Lyles, M. A.: Organizational Learning. In: *Academy of Management Review*, Vol. 10 (1985), No. 4, S. 803-813.

FISCHER (1997)

Fischer, P.: Management in virtuellen Organisationen: Virtuelle Unternehmen brauchen einen Fixpunkt. In: *Gablers Magazin*, 11. Jg. (1997), Nr. 3, S. 16-19.

FISKE/TAYLOR (1984)

Fiske, S. T.; Taylor, S. E.: *Social Cognition*. Random House: New York 1984.

FLADNITZER (2006)

Fladnitzer, M.: *Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen. Grundlagen, Rahmenbedingungen und Maßnahmen zur Vertrauensbildung*. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2006.

FLEISCH (2001)

Fleisch, E.: Das Netzwerkunternehmen. Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der „Networked Economy“. Springer: Berlin – Heidelberg 2001.

FLYNN (2005)

Flynn, F. J.: Identity Orientations and Forms of Social Exchange in Organizations. In: Academy of Management Review, Vol. 30 (2005), No. 4, S. 737-750.

FORD (1990)

Ford, D.: Understanding Business Markets: Interaction, Relationship and Networks. Academic Press: London – San Diego – New York et al. 1990.

FREILING (2001a)

Freiling, J.: Ressourcenorientierte Reorganisationen: Problemanalyse und Change Management auf der Basis des Resource-based View. Gabler: Wiesbaden 2001.

FREILING (2001b)

Freiling, J.: Resource-based View und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes. Gabler: Wiesbaden 2001.

FREILING (1998)

Freiling, J.: Kompetenzorientierte Strategische Allianzen. Kernkompetenzen als Orientierungspunkt für das Management Strategischer Partnerschaften. In: io management, 67. Jg. (1998), Nr. 6, S. 23-29.

FREILING/FICHTNER (2010)

Freiling, J.; Fichtner, H.: Organizational Culture as the Glue between People and Organization: A Competence-based View on Learning and Competence Building. In: Zeitschrift für Personalforschung, 24. Jg. (2010), Nr. 2, S. 152-172.

FREY (1987)

Frey, D.: Kognitive Theorien in der Sozialpsychologie. In: Frey, D.; Greif, S. (Hrsg.): Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. 2. Aufl., Psychologie Verlags Union: München – Weinheim 1987, S. 50-67.

FREY/OSTERLOH (1997)

Frey, B. S.; Osterloh, M.: Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. In: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg. (1997), Nr. 3, S. 307-321.

FRIEDL/HOFMANN/PEDELL (2010)

Friedl, G.; Hofmann, C.; Pedell, B.: Kostenrechnung. Vahlen: München 2010.

FRIESE (1998)

Friese, M.: Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 1998.

FRUNZKE (2004)

Frunzke, H.: Von der Kompetenz im strategischen Management zur Netzkompetenz. In: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Netzkompetenz in Supply Chains. Grundlagen und Umsetzung. Gabler: Wiesbaden 2004, S. 13-42.

GAGLIARDI (1986)

Gagliardi, P.: The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. In: *Organization Studies*, Vol. 7 (1986), No. 2, S. 117-134.

GALLA/WAGNER (2001)

Galla, M.; Wagner, M.: Partnersuche im E-Business. In: Engeli, M.; Homann, J. (Hrsg.): *Virtuelle Organisation und Neue Medien 2001*. Josef Eul: Lohmar – Köln 2001, S. 19-40.

GALUNIC/ERTUG/GARGIULO (2012)

Galunic, C.; Ertug, G.; Gargiulo, M.: The Positive Externalities of Social Capital Benefiting from Senior Brokers. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 55 (2012), No. 5, S. 1213-1231.

GAMBETTA (1988)

Gambetta, D.: Can We Trust Trust? In: Gambetta, D. (Hrsg.): *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*. Basil Blackwell: Oxford 1988, S. 213-237.

GANESAN (1994)

Ganesan, S.: Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. In: *Journal of Marketing*, Vol. 58 (1994), No. 2, S. 1-19.

GARICANO/WU (2012)

Garicano, L.; Wu, Y.: Knowledge, Communication, and Organizational Capabilities. In: *Organization Science*, Vol. 23 (2012), No. 5, S. 1382-1397.

GARRECHT (1998)

Garrecht, M.: Entstehung von virtuellen Unternehmen. In: Nolte, H. (Hrsg.): *Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung*. Hampp: München – Mering 1998, S. 103-130.

GAVETTI (2005)

Gavetti, G.: Cognition and Hierarchy: Rethinking the Microfoundations of Capabilities' Development. In: *Organization Science*, Vol. 16 (2005), No. 6, S. 599-617.

GAVETTI/LEVINTHAL (2000)

Gavetti, G.; Levinthal D.: Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45 (2000), No. 1, S. 113-137.

GEBERT (1995)

Gebert, D.: Ist eine Vertrauensorganisation überhaupt möglich? In: *io Management*, 64. Jg. (1995), Nr. 10, S. 66-70.

GELFAND/NISHII/HOLCOMBE/DYER/OHBUCHI/FUKUNO (2001)

Gelfand, M. J.; Nishii, L. H.; Holcombe, K. M.; Dyer, N.; Ohbuchi, K.-I.; Fukuno, M.: Cultural Influences on Cognitive Representations of Conflict: Interpretations of Conflict Episodes in the United States and Japan. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (2001), No. 6, S. 1059-1074.

GEMÜNDE (1999)

Gemünden, H. G.: Management of Relationships: The Importance of the Intangible Factors. In: Urban, S. (Hrsg.): *Relations of Complex Organizational Systems. A Key to Global Competitiveness. Problems – Strategies – Visions*. Gabler: Wiesbaden 1999, S. 171-199.

GERHARD/SEUFERT (2001)

Gerhard, J.; Seufert, S.: Wie gibt man implizites Wissen weiter: „Communities of Practice“ bei der Xerox Group. In: Eppler, M. J.; Sukowski, O. (Hrsg.): Fallstudien zum Wissensmanagement: Lösungen aus der Praxis. Net Academy Press: Sankt Gallen 2001, S. 119-142.

GERPOTT/BÖHM (2000)

Gerpott, T. J.; Böhm, S.: Strategisches Management in virtuellen Unternehmen. Besonderheiten der strategischen Planung in dynamischen Netzwerken von Unternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2/2000, S. 13-35.

GERSICK/HACKMAN (1990)

Gersick, C. J. G.; Hackman, J. R.: Habitual Routines in Task-Performing Groups. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 47 (1990), o. Nr., S. 65-97.

GESSLER (2010)

Gessler, M.: Selbstorganisiertes Lernen und lernende Organisation. In: Bröckermann, R.; Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 3. Aufl., Schäffer-Poeschel: Stuttgart 2010, S. 263-282.

GIANETTI/YAFEH (2012)

Gianetti, M.; Yafeh, Y.: Do Cultural Differences Between Contracting Parties Matter? Evidence From Syndicated Bank Loans. In: Management Science, Vol. 58 (2012), No. 2, S. 365-383.

GIBSON/GIBBS (2006)

Gibson, C. B.; Gibbs, J. L.: Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 51 (2006), No. 3, S. 451-495.

GIDDENS (2009)

Giddens, A.: Sociology. 6. Aufl., Polity Press: Cambridge – Malden 2009.

GIDDENS (1996)

Giddens, A.: Konsequenzen der Moderne. Suhrkamp: Frankfurt am Main 1996.

GIDDENS (1988)

Giddens, A.: Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Campus: Frankfurt am Main – New York 1988.

GIDDENS (1984)

Giddens, A.: The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. Polity Press: Cambridge 1984.

GILBERT (2006)

Gilbert, D. U.: Systemvertrauen in Unternehmensnetzwerken: Eine Positionsbestimmung aus strukturationstheoretischer Perspektive. In: Götz, K. (Hrsg.): Vertrauen in Organisationen. Hampp: München – Mering 2006, S. 113-134.

GILBERT (1999)

Gilbert, D. U.: Vertrauen in virtuellen Unternehmen. Die Bedeutung von Vertrauen für die erfolgreiche Zusammenarbeit in virtuellen Unternehmen. In: *io Management*, 66. Jg. (1999), Nr. 12, S. 30-34.

GLEITSMANN (2007)

Gleitsmann, B. M.: Internes Marketing, Unternehmenskultur und marktorientiertes Verhalten. Direkte, indirekte und moderierende Effekte. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2007.

GMÜR/THOMMEN (2011)

Gmür, M.; Thommen, J.-P.: Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 13 Bausteinen. 3. Aufl., Versus: Zürich 2011.

GÖBEL/ORTMANN/WEBER (2007)

Göbel, M.; Ortmann, G.; Weber, C.: Reziprozität. Kooperation zwischen Nutzen und Pflicht. In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.): *Kooperation und Konkurrenz. Managementforschung* 17. Gabler: Wiesbaden 2007, S. 161-205.

GOLDER/MITRA/MOORMAN (2012)

Golder, P. N.; Mitra, D.; Moorman, C.: What is Quality? An Integrative Framework of Processes and States. In: *Journal of Marketing*, Vol. 76 (2012), No. 4, S. 1-23.

GOODERHAM/MINBAEVA/PEDERSEN (2011)

Gooderham, P.; Minbaeva, D. B.; Pedersen, T.: Governance Mechanisms for the Promotion of Social Capital for Knowledge Transfer in Multinational Corporations. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 48 (2011), No. 1, S. 123-150.

GORA/SCHIED (2001)

Gora, W.; Scheid, E. M.: Organisationen auf dem Weg zur Virtualität. In: Gora, W.; Bauer, H. (Hrsg.): *Virtuelle Organisationen im Zeitalter von E-Business und E-Government. Einblicke und Ausblicke*. Springer: Berlin – Heidelberg 2001, S. 9-42.

GOULDNER (1960)

Gouldner, A. W.: The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. In: *American Sociological Review*, Vol. 25 (1960), No. 2, S. 161-178.

GRANOVETTER (1985)

Granovetter, M.: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 91 (1985), No. 3. S. 481-510.

GRANT (1996)

Grant, R. M.: Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (1996), Winter Special Issue, S. 109-122.

GRANT (1991)

Grant, R. M.: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: *California Management Review*, Vol. 33 (1991), No. 3, S. 114-135.

GREMMINGER (1995)

Gremminger, M.: Beziehungen zwischen Wettbewerbern. Konzeptualisierung und Ansatzpunkte eines Beziehungsmanagement gegenüber dem Wettbewerber. M & P Verlag für Wissenschaft und Forschung: Stuttgart 1995.

GRESCHNER (1996)

Greschner, J: Lernfähigkeit von Unternehmen. Grundlagen organisationaler Lernprozesse und Unterstützungstechnologien für Lernen im strategischen Management. Lang: Frankfurt a. M. 1996.

GRIFFITH/HARVEY (2001)

Griffith, D. A.; Harvey, M. G.: Executive Insights: An Intercultural Communication Model for Use in Global Interorganizational Networks. In: Journal of International Marketing, Vol. 9 (2001), No. 3, S. 87-103.

GRILL (2011)

Grill, P.: Die Bedeutung strategisch wertvoller Ressourcen für erfolgreiche Mergers & Acquisitions-Entscheidungen. Gabler: Wiesbaden 2011.

GRUNWALD (2003)

Grunwald, R.: Inter-organisationales Lernen. Eine empirische Analyse von Lernprozessen in Unternehmenskooperationen. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2003.

GÜNES (2011)

Günes, N.: Ein webbasiertes Kooperationsportal für die Koordinierung der kooperierenden Eisenbahnverkehrsunternehmen. In: Zelewski, S.; Jene, S. (Hrsg.): Kooperationen zwischen Eisenbahnverkehrsunternehmen. Grundlagen – Konzepte – Praxisanwendungen. Band 2, Logos: Berlin 2011, S. 951-972.

GULATI (1998)

Gulati, R.: Alliances and Networks. In: Strategic Management Journal, Vol. 19 (1998), No. 4, S. 293-317.

GULATI (1995)

Gulati, R.: Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. In: Academy of Management Journal, Vol. 38 (1995), No. 1, S. 85-112.

GUPTA/GOVINDARAJAN (1991)

Gupta, A. K.; Govindarajan, V.: Knowledge Flows and the Structure of Control within Multi-national Corporations. In: Academy of Management Review, Vol. 16 (1991), No. 4, S. 768-792.

GÜTTEL (2006)

Güttel, W. H.: Methoden der Identifikation organisationaler Kompetenzen: Mapping vs. Interpretation. In: Burmann, C.; Freiling, J.; Hülsmann, M. (Hrsg.): Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2006, S. 412-435.

HAGEN/CHOE (1998)

Hagen, J. M.; Choe, S.: Trust in Japanese Interfirm Relations: Institutional Sanctions Matter. In: Academy of Management Review, Vol. 23 (1998), No. 3, S. 589-600.

HAGENHOFF (2004)

Hagenhoff, S.: Kooperationsformen: Grundtypen und spezielle Ausprägungen. Arbeitsbericht Nr. 4/2004, Institut für Wirtschaftsinformatik, Georg-August-Universität Göttingen. Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: webdoc.sub.gwdg.de/ebook/serien/lm/arbeitsberichte_wi2/2004_04.pdf. Zugriff am 16.08.2012.

HAISS (2000)

Haiss, P. R.: Reengineering und Organizational Learning als Ansätze des Change Managements. In: Hinterhuber, H. H.; Friedrich, S. A.; Al-Ani, A.; Handlbauer, G. (Hrsg.): Das Neue Strategische Management. Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung. 2. Aufl., Gabler: Wiesbaden 2000, S. 261-294.

HÅKANSSON/SNEHOTA (1995)

Håkansson, H.; Snehota, I.: Developing Relationships in Business Networks. Routledge: London – New York 1995.

HALL (1997)

Hall, R.: Complex Systems, Complex Learning, and Competence Building. In: Sanchez, R.; Heene, A. (Hrsg.): Strategic Learning and Knowledge Management. John Wiley & Sons: Chichester – New York – Brisbane et al. 1997, S. 39-59.

HALL (1992)

Hall, R.: The Strategic Analysis of Intangible Resources. In: Strategic Management Journal, Vol.13 (1992), No. 2, S. 135-144.

HAMBRICK/DAVIDSON/SNELL/SNOW (1998)

Hambrick, D. C.; Davidson, S. C.; Snell, S. A.; Snow, C. C.: When Groups Consist of Multiple Nationalities: Towards a New Understanding of the Implications. In: Organization Studies, Vol. 19 (1998), No. 2, S. 181-205.

HAMEL (1991)

Hamel, G.: Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances. In: Strategic Management Journal, Vol. 12 (1991), Summer Special Issue, S. 83-103.

HAMEL/DOZ/PRAHALAD (1989)

Hamel, G.; Doz, Y. L.; Prahalad, C. K.: Collaborate with Your Competitors – and Win. In: Harvard Business Review, Vol. 67 (1989), No. 1, S. 133-139.

HANDY (1995)

Handy, C.: Trust and the Virtual Organization. In: Harvard Business Review, Vol. 73 (1995), No. 3, S. 40-50.

HANSEN/MORS/LØVÅS (2005)

Hansen, M. T.; Mors, M. L.; Løvås, B.: Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases. In: Academy of Management Journal, Vol. 48 (2005), No. 5, S. 776-793.

HANSMANN (2001)

Hansmann, K.-W.: Industrielles Management. 7. Aufl., Oldenbourg: München – Wien 2001.

HANSMANN/RINGLE (2006)

Hansmann, K.-W.; Ringle, C. M.: Zur Eignung virtueller Unternehmen als Kooperationsform in Zeiten raschen Wandels. In: Zeitschrift für Management, 1. Jg. (2006), Nr. 2, S. 94-111.

HARBISON/PEKAR (1998)

Harbison, J. R.; Pekar, P.: Institutionalising Alliance Skills: Secrets of Repeatable Success. In: Strategy & Business, Vol. 4 (1998), No. 2, S. 79-94.

HARDY/PHILLIPS/LAWRENCE (2000)

Hardy, C.; Phillips, N.; Lawrence, T.: Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Façades of Trust. In: Lane, C.; Bachmann, R. (Hrsg.): Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications. Oxford University Press: Oxford – New York et al. 2000, S. 64-87.

HARLAND (2002)

Harland, P. E.: Kooperationsmanagement. Der Aufbau von Kooperationskompetenz für das Innovationsmanagement. Harland media: Fischbachtal 2002.

HARRIS (1994)

Harris, S. G.: Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-based Perspective. In: Organization Science, Vol. 5 (1994), No. 3, S. 309-321.

HART (1995)

Hart, O.: Firms, Contracts, and Financial Structure. Clarendon Press: Oxford 1995.

HAUSCHILDT/SALOMO (2011)

Hauschildt, J.; Salomo, S.: Innovationsmanagement. 5. Aufl., Vahlen: München 2011.

HAUSSMANN (1997)

Hausmann, H.: Vor- und Nachteile der Kooperation gegenüber anderen Internationalisierungsformen. In: Macharzina, K.; Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven. Gabler: Wiesbaden (1997), S. 460-474.

HAYKA/LANGENBERG/STARK (2010)

Hayka, H.; Langenberg, D.; Stark, R.: Kooperationsplattformen für Virtuelle Unternehmen. In: ZWF Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 105. Jg. (2010), Nr. 7-8, S. 693-699.

HEDLUND (1994)

Hedlund, G.: A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. In: Strategic Management Journal, Vol. 15 (1994), Summer Special Issue, S. 73-90.

HEIDE (1994)

Heide, J. B.: Interorganizational Governance in Marketing Channels. In: Journal of Marketing, Vol. 58 (1994), No. 1, S. 71-85.

HEIMERIKS/SCHIJVEN/GATES (2012)

Heimeriks, K. H.; Schijven, M.; Gates, S.: Manifestations of Higher-Order Routines: The Underlying Mechanisms of Deliberate Learning in the Context of Postacquisition Integration. In: Academy of Management Journal, Vol. 55 (2012), No. 3, S. 703-726.

HEIMERIKS/DUYSTERS (2007)

Heimeriks, K. H.; Duysters, G.: Alliance Capability as a Mediator between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 44 (2007), No. 1, S. 25-49.

HEINZE/TRAPP/WÖLK/KRAUSE/SCHERMESSER (2007)

Heinze, M.; Trapp, C.; Wölk, M.; Krause, S.; Scheermesser, M.: *Virtuelle Unternehmen. Trendentwicklungen, Unternehmensfallstudien, Erfolgsfaktoren, Zukunftsszenarien*. Peter Lang: Frankfurt am Main 2007.

HELD/HERZNER/RIEDL (2009)

Held, B.; Herzner, A.; Riedl, M.: Controlling in virtuellen Unternehmen – eine Studie – Teil 1: State of the art. Weidener Diskussionspapiere, Hochschule Amberg-Weiden für angewandte Wissenschaften, Diskussionspapier Nr. 15, Amberg-Weiden 2009.

HELLELOID/SIMONIN (1994)

Helleloid, D.; Simonin, B.: Organizational Learning and a Firm's Core Competence. In: Hamel, G.; Heene, A. (Hrsg.): *Competence-Based Competition*. John Wiley & Sons: Chichester – New York – Brisbane et al. 1994, S. 213-239.

HENDERSON/COCKBURN (1994)

Henderson, R. M.; Cockburn, I.: Measuring Competence: Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (1994), Winter Special Issue, S. 63-84.

HENNEMANN (1998)

Hennemann, C.: *Organisationales Lernen und die lernende Organisation. Entwicklung eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlages aus ressourcenorientierter Sicht*. Hampp: München – Mering 1997.

HERBST (2000)

Herbst, D.: *Erfolgsfaktor Wissensmanagement*. Cornelsen: Berlin 2000.

HERKNER (1987)

Herkner, W.: Behavioristische Ansätze in der Sozialpsychologie. In: Frey, D.; Greif, S. (Hrsg.): *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. 2. Aufl., Psychologie Verlags Union: München – Weinheim 1987, S. 40-49.

HICKEL (2011)

Hickel, A.: *Opportunismus in Geschäftsbeziehungen. Eine empirische Untersuchung in der deutschen Automobilindustrie*. Gabler: Wiesbaden 2011.

HILB (1997)

Hilb, M.: Management der Human-Ressourcen in virtuellen Organisationen. In: Müller-Stewens, G. (Hrsg.): *Virtualisierung von Organisationen*. Schäffer-Poeschel: Stuttgart 1997, S. 83-95.

HILGARD/BOWER (1966)

Hilgard, E. R.; Bower, G. H.: *Theories of Learning*. 3. Aufl., Appleton-Century-Crofts: New York 1966.

HILL (1990)

Hill, C.: Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. In: *Academy of Management Review*, Vol. 15 (1990), No. 3, S. 500-513.

HILLIG (1997)

Hillig, A.: Die Kooperation als Lernarena in Prozessen fundamentalen Wandels. Ein Ansatz zum Management von Kooperationskompetenz. Paul Haupt: Bern – Stuttgart – Wien 1997.

HINTERHUBER/STAHL (1996a)

Hinterhuber, H. H.; Stahl, H. K.: Unternehmensnetzwerke und Kernkompetenzen. In: Bellmann, K.; Hippe, A. (Hrsg.): *Management von Unternehmensnetzwerken. Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung*. Gabler: Wiesbaden 1996, S. 87-117.

HINTERHUBER/STAHL (1996b)

Hinterhuber, H. H.; Stahl, H. K.: Die Unternehmung als Deutungsgemeinschaft. In: *technologie & management*. 45. Jg. (1996), Nr. 1, S. 8-13.

HÖBIG/KLEIN (2000)

Höbig, M.; Klein, M.: Systematische Bewertung der Kooperationsfähigkeit und Netzwerkeignung. In: *Industrie Management*, 16. Jg. (2000), Nr. 6, S. 41-44.

HOFER/SCHENDEL (1978)

Hofer, C. W.; Schendel, D.: *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Company: St. Paul – New York – Los Angeles et al. 1978.

HOFFMANN (2006)

Hoffmann, W. H.: Allianzmanagementkompetenz – Entwicklung und Institutionalisierung einer strategischen Ressource. In: Sydow, J. (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*. 4. Aufl., Gabler: Wiesbaden 2006, S. 251-307.

HOFSTEDE (2001)

Hofstede, G.: *Cultures Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications: Thousand Oaks – London – New Delhi 2001.

HOFSTEDE (1992)

Hofstede, G.: Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? In: Bartlett, C. A.; Ghoshal, S. (Hrsg.): *Transnational Management. Text, Cases, and Readings in Cross Border Management*. Harvard Business School Press: Homewood – Boston 1992, S. 253-271.

HOLMQVIST (2003)

Holmqvist, M.: A Dynamic Model of Intra- and Interorganizational Learning. In: *Organization Studies*, Vol. 24 (2003), No. 1, S. 95-123.

HOLZHÄUSER (2011)

Holzhäuser, F.: Produktentwicklung im Projektteam – virtuell & kundenspezifisch. In: *Wissensmanagement*, o. Jg. (2011), Nr. 5, S. 24-25.

HOMBURG (2012)

Homburg, C.: *Grundlagen des Marketingmanagements. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung*. 3. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden 2012.

HOMP (2000)

Homp, C.: Entwicklung und Aufbau von Kernkompetenzen. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2000.

HOWARD-GRENVILLE (2005)

Howard-Grenville, J. A.: The Persistence of Flexible Organizational Routines: The Role of Agency and Organizational Context. In: *Organization Science*, Vol. 16 (2005), No. 6, S. 618-636.

HU (1995)

Hu, Y.-S.: The International Transferability of the Firm's Advantage. In: *California Management Review*, Vol. 37 (1995), No. 4, S. 73-88.

HUBER (1991)

Huber, G. P.: Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. In: *Organization Science*, Vol. 2 (1991), No. 1, S. 88-115.

HÜLSMANN/LOHMANN (2009)

Hülsmann, M.; Lohmann, J.: Interorganisationales Lernen. Ein kompetenzorientierter Ansatz zur Steuerung von Logistiknetzwerken. Gabler: Wiesbaden 2009.

HÜLSMANN/WYCISK (2006)

Hülsmann, M.; Wycisk, C.: Selbstorganisation als Ansatz zur Flexibilisierung der Kompetenzstrukturen. In: Burmann, C.; Freiling, J.; Hülsmann, M. (Hrsg.): *Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements*. Gabler: Wiesbaden 2006, S. 323-350.

HUMPHREY (2000)

Humphrey, J.: Trust and the Transformation of Supplier Relations in Indian Industry. In: Lane, C.; Bachmann, R. (Hrsg.): *Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford University Press: Oxford – New York et al. 2000, S. 214-240.

HUNGENBERG (2011)

Hungenberg, H.: *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren*. 6. Aufl., Gabler: Wiesbaden 2011.

HUNT (1997)

Hunt, S. D.: Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory. In: *Journal of Marketing Management*, Vol. 13 (1997), No. 5, S. 431-445.

HUNT/MORGAN (1997)

Hunt, S. D.; Morgan, R. M.: Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing its Tail or a General Theory of Competition? In: *Journal of Marketing*, Vol. 61 (1997), No. 4, S. 74-82.

HUSTEDT (1998)

Hustedt, B. W.: The Ethical Limits of Trust in Business Relations. In: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8 (1998), No. 2, S. 233-248.

IHRIG (1991)

Ihrig, F.: Strategische Allianzen. In: *Das Wirtschaftsstudium*, 20. Jg. (1991), Nr. 1, S. 29-31.

IMAHORI/LANIGAN (1989)

Imahori, T. T.; Lanigan, M. L.: Relational Model of Intercultural Communication Competence. In: *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 13 (1989), No. 3, S. 269-286.

INKPEN (1996)

Inkpen, A. C.: Creating Knowledge through Collaboration. In: *California Management Review*, Vol. 39 (1996), No. 1, S. 123-140.

INKPEN/TSANG (2005)

Inkpen, A. C.; Tsang, E. W. K.: Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. In: *Academy of Management Review*, Vol. 30 (2005), No. 1, S. 146-165.

INKPEN/BEAMISH (1997)

Inkpen, A. C.; Beamish, P. W.: Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures. In: *Academy of Management Review*, Vol. 22 (1997), No. 1, S. 177-202.

INKPEN/CURRALL (2004)

Inkpen, A. C.; Currall, S. C.: The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. In: *Organization Science*, Vol. 15 (2004), No. 5, S. 586-599.

INKPEN/CROSSAN (1995)

Inkpen, A. C.; Crossan, M. M.: Believing is Seeing: Joint Ventures and Organizations Learning. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 32 (1995), No. 5, S. 595-618.

INNERHOFER (2012)

Innerhofer, E.: *Strategische Innovationen in der Hotellerie. Eine ressourcenorientierte Fallstudienanalyse touristischer Dienstleistungsunternehmen*. Gabler: Wiesbaden 2012.

IRELAND/HITT/BETTIS/PORRAS (1987)

Ireland, R. D.; Hitt, M. A.; Bettis, R. A.; Porras, D. A. de: Strategy Formulation Process: Differences in Perceptions of Strength and Weakness Indicators and Environmental Uncertainty by Managerial Level. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 8 (1987), No. 5, S. 469-485.

IRLE (1975)

Irle, M.: *Lehrbuch der Sozialpsychologie*. Verlag für Psychologie: Göttingen – Toronto – Zürich 1975.

ISABELLA (1990)

Isabella, L. A.: Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 33 (1990), No. 1, S. 7-41.

JACOB (1990)

Jacob, H.: Flexibilität und ihre Bedeutung für die Betriebspolitik. In: Adam, D.; Backhaus, K.; Meffert, H.; Wagner, H. (Hrsg.): *Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Gabler: Wiesbaden 1990, S. 15-58.

JANSEN (1999)

Jansen, D.: *Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Leske und Budrich: Opladen 1999.

JANSEN (1998)

Jansen, S.: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung. Gabler: Wiesbaden 1998.

JANSEN/BOSCH/VOLBERDA (2005)

Jansen, J. J. P.; Bosch, F. A. J. van den; Volberda, H. W.: Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter? In: *Academy of Management Journal*, Vol. 48 (2005), No. 6, S. 999-1015.

JAP/GANESAN (2000)

Jap, S. D.; Ganesan, S.: Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 37 (2000), No. 2, S. 227-245.

JÄRISCH/PREISLER/ROEHL (2001)

Järisch, B.; Preissler, H.; Roehl, H.: Soziale Kontexte virtueller Organisationen. In: Gora, W.; Bauer, H. (Hrsg.): *Virtuelle Organisationen im Zeitalter von E-Business und E-Government. Einblicke und Ausblicke*. Springer: Berlin – Heidelberg 2001, S. 105-113.

JAHNKE (2007)

Jahnke, I.: *Dynamik sozialer Rollen beim Wissensmanagement*. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2007.

JEHLE (2013)

Jehle, L.: Virtuuell und doch ganz nah. In: *Personalmagazin*, o. Jg. (2013), Nr. 3, S. 34-36.

JENNER (1999)

Jenner, T.: Ressourcenorientierte Unternehmensführung und Marketing. In: *Das Wirtschaftsstudium*, 28. Jg. (1999), Nr. 11, S. 1494-1499.

JÖRGES/SÜSS (2000)

Jörges, K.; Süß, S.: Scheitert die Realisierung virtueller Unternehmen am realen Menschen? Das illusorische Menschenbild virtueller Unternehmen und seine Konsequenzen. In: *io management*, 69. Jg. (2000), Nr. 7/8, S. 78-84.

JOHN (1984)

John, G.: An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 21 (1984), No. 3, S. 278-289.

JOHNSON/SCHOLES/WHITTINGTON (2011)

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington R.: *Strategisches Management. Eine Einführung*. 9. Aufl., Pearson: München – Boston – San Francisco et al. 2011.

JONES/BOWIE (1998)

Jones, T. M.; Bowie, N. E.: Moral Hazards on the Road to the „Virtual“ Corporation. In: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8 (1998), No. 2, S. 273-292.

JONES/HESTERLY/BORGATTI (1997)

Jones, C.; Hesterly, W. S.; Borgatti, S. P.: A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. In: *Academy of Management Review*, Vol. 22 (1997), No. 4, S. 911-945.

JONG/DIRKS (2012)

Jong, B. A. De; Dirks, K. T.: Beyond Shared Perceptions of Trust and Monitoring in Teams: Implications of Asymmetry and Dissensus. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97 (2012), No. 2, S. 391-406.

JOST (2009)

Jost, P.-J.: *Organisation und Koordination. Eine ökonomische Einführung*. 2. Aufl., Gabler: Wiesbaden 2009.

JUNG (1985)

Jung, R. H.: *Mikroorganisation. Eine Untersuchung der Selbstorganisationsleistungen in betrieblichen Führungssegmenten*. Haupt: Bern – Stuttgart 1985.

JURK (2003)

Jurk, A. I.: *Organisation virtueller Unternehmen. Eine systemtheoretische Perspektive*. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2003.

JUSTUS (1999)

Justus, A.: *Wissenstransfer in Strategischen Allianzen. Eine verhaltenstheoretische Analyse*. Schäffer-Poeschel: Frankfurt am Main 1999.

KALE/DYER/SINGH (2002)

Kale, P.; Dyer, J. H.; Singh, H.: Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 23 (2002), No. 8, S. 747-767.

KALE/SINGH/PERLMUTTER (2000)

Kale, P.; Singh, H.; Perlmutter, H.: Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 21 (2000), No. 3, S. 217-237.

KALUZA/BLECKER (2000)

Kaluza, B.; Blecker, T.: *Strategische Optionen der Unternehmung ohne Grenzen*. In: Kaluza, B.; Blecker, T. (Hrsg.): *Produktions- und Logistikmanagement in Virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken*. Springer: Berlin – Heidelberg – New York 2000, S. 533-567.

KANTER (1994)

Kanter, R. M.: Collaborative Advantage. In: *Harvard Business Review*, Vol. 72 (1994), No. 4, S. 96-108.

KASPER (1991)

Kasper, H.: Neuerungen durch selbstorganisierende Prozesse. In: Staehle, W. H.; Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung 1*. Walter de Gruyter: Berlin – New York 1991, S. 1-74.

KASPER/HOLZMÜLLER/WILKE (2003)

Kasper, H.; Holzmüller, H. H.; Wilke, C.: *Unternehmenskulturelle Voraussetzungen der Kooperation*. In: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven*. Gabler: Wiesbaden 2003, S. 849-871.

KATZ/KAHN (1967)

Katz, D.; Kahn, R. L.: The Social Psychology of Organizations. 3. Aufl., John Wiley & Sons: New York – London – Sydney.

KEMMNER/GILLESSEN (2000)

Kemmner, G.-A.; Gillessen, A.: Virtuelle Unternehmen. Ein Leitfaden zum Aufbau und zur Organisation einer mittelständischen Unternehmenskooperation. Physica: Heidelberg 2000.

KENNING/BLUT (2005)

Kenning, P.; Blut, M.: Barrieren des Wissensmanagements aus theoretischer Sicht. In: Zellewski, S.; Ahlert, D.; Kenning, P.; Schütte, R. (Hrsg.): Wissensmanagement in Dienstleistungsnetzwerken. Wissenstransfer fördern mit der Relationship Management Balanced Scorecard. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2005, S. 19-57.

KIESER (1994)

Kieser, A.: Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg. (1994), Nr. 3, S. 199-228.

KIESER/WALGENBACH (2010)

Kieser, A.; Walgenbach, P.: Organisation. 6. Aufl., Schäffer-Poeschel: Stuttgart 2010.

KIM/COOPER/DIRKS/FERRIN (2013)

Kim, P. H.; Cooper, C. D.; Dirks, K. T.; Ferrin, D. L.: Repairing Trust with Individuals vs. Groups. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 120 (2013), No. 1, S. 1-14.

KIM/DIRKS/COOPER (2009)

Kim, P. H.; Dirks, K. T.; Cooper, C. D.: The Repair of Trust: A Dynamic Bilateral Perspective and Multilevel Conceptualization. In: Academy of Management Review, Vol. 34 (2009), No. 3, S. 401-422.

KLAUS (2002)

Klaus, E.: Vertrauen in Unternehmensnetzwerken. Eine interdisziplinäre Analyse. Gabler: Wiesbaden 2002.

KLEIN (1996)

Klein, B.: Why hold-ups occur: The self-enforcing range of contractual relationships. In: Economic Inquiry, Vol. 34 (1996), No. 3, S. 444-463.

KLEIN (1980)

Klein, B.: Transaction Cost Determinants of „Unfair“ Contractual Arrangements. In: American Economic Review, Vol. 70 (1980), No. 2, S. 356-362.

KLEIN/LEFFLER (1981)

Klein, B.; Leffler, K. B.: The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance. In: Journal of Political Economy, Vol. 89 (1981), No. 4, S. 615-641.

KLEIN (1994)

Klein, S.: Virtuelle Organisation. In: Das Wirtschaftsstudium, 23. Jg. (1994), Nr. 6, S. 309-311.

KLEIN/CRAWFORD/ALCHIAN (1978)

Klein, B.; Crawford, R. G.; Alchian, A. A.: Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. In: *The Journal of Law and Economics*, Vol. 21 (1978), No. 2, S. 297-326.

KLUMB (2002)

Klumb, M. J.: *Organisationale Flexibilität und Marktstrukturen. Moderne Organisationsformen und ihre Rolle im globalen Wettbewerb*. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2002.

KNAESE (1996)

Knaese, B.: *Kernkompetenzen im strategischen Management von Banken. Der „Resource-based-view“ in Kreditinstituten*. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 1996.

KNYPHAUSEN-AUFSEB (1995)

Knyphausen-Aufseß, D. zu: *Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven*. Gabler: Wiesbaden 1995.

KÖSZEGI (2001)

Köszegi, S.: *Vertrauen in virtuellen Unternehmen*. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2001.

KOGUT/ZANDER (1993)

Kogut, B.; Zander, U.: Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 24 (1993), No. 4, S. 625-645.

KOGUT/ZANDER (1992)

Kogut, B.; Zander, U.: Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. In: *Organization Science*, Vol. 3 (1992), No. 3, S. 383-397.

KOSTOVA/ROTH (2003)

Kostova, T.; Roth, K.: Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-Macro Model of its Formation. In: *Academy of Management Review*, Vol. 28 (2003), No. 2, S. 297-317.

KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS (2011)

Kotler, P.; Armstrong, G.; Wong, V.; Saunders, J.: *Grundlagen des Marketing*. 5. Aufl., Pearson Education: München – Boston – San Francisco et al. 2011.

KREPS (1990)

Kreps, D. M.: Corporate Culture and Economic Theory. In: Alt, J. E.; Shepsle, K. A. (Hrsg.): *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge University Press: Cambridge – New York – Port Chester et al. 1990, S. 90-143.

KROGH/NONAKA/RECHSTEINER (2012)

Krogh, G. von; Nonaka, I.; Rechsteiner, L.: Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 49 (2012), No. 1, S. 240-277.

KROGH/ERAT/VASSILIADIS (2000)

Krogh, G. von; Erat, P.; Vassiliadis, S.: Wissensmanagement im diversifizierten Unternehmen. In: Hinterhuber, H. H.; Friedrich, S. A.; Matzler, K.; Pechlaner, H. (Hrsg.): Die Zukunft der diversifizierten Unternehmung. Vahlen: München 2000, S. 105-125.

KROGH/KÖHNE (1998)

Krogh von, G.; Köhne, M.: Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. In: Die Unternehmung, 52. Jg. (1998), Nr. 5/6, S. 235-252.

KRÜGER/HOMP (1998)

Krüger, W.; Homp, C.: Kernkompetenzen. In: Das Wirtschaftsstudium, 27. Jg. (1998), Nr. 10, S. 529-531.

KRÜGER/HOMP (1997)

Krüger, W.; Homp, C.: Kernkompetenz-Management. Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb. Gabler: Wiesbaden 1997.

KRYSTEK (1992)

Krystek, U.: Unternehmungskultur und Akquisition. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg. (1992), Nr. 5, S. 539-565.

KRYSTEK/REDEL/REPPEGATHER (1997)

Krystek, U.; Redel, W.; Reppegather, S.: Grundzüge virtueller Organisationen. Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken. Gabler: Wiesbaden 1997.

KUMAR (1996)

Kumar, N.: The Power of Trust in Manufacturer-Retailer-Relationships. In: Harvard Business Review, Vol. 74 (1996), No. 6, S. 92-106.

KUNDA (1999)

Kunda, Z.: Social Cognition. Making Sense of People. Bradford: Cambridge – London 1999.

KUPKE (2009)

Kupke, S.: Allianzfähigkeit von Unternehmen. Konzept und Fallstudie. Gabler: Wiesbaden 2009.

KUTSCHKER/SCHMID (2005)

Kutschker, M.; Schmid, S.: Internationales Management. 4. Aufl., Oldenbourg: München – Wien.

LAM (1997)

Lam, A.: Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures. In: Organizational Studies, Vol. 18 (1997), No. 6, S. 973-996.

LAMBE/SPEKMAN/HUNT (2002)

Lambe, C. J.; Spekman, R. E.; Hunt, S. D.: Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 30 (2002), No. 2, S. 141-158.

LANDT (2009)

Landt, N.: Kooperationskompetenz als Metakompetenz. Ein mehrdimensionaler Bezugsrahmen. Lößnitz: Chemnitz 2009.

LANE (2000)

Lane, C.: Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. In: Lane, C.; Bachmann, R. (Hrsg.): Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications. Oxford University Press: Oxford – New York et al. 2000, S. 1-30.

LANE/KOKA/PATHAK (2006)

Lane, P. J.; Koka, B. R.; Pathak, S.: The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. In: Academy of Management Review, Vol. 31 (2006), No. 4, S. 833-863.

LANE/LUBATKIN (1998)

Lane, P. J.; Lubatkin, M.: Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. In: Strategic Management Journal, Vol. 19 (1998), No. 5, S. 461-477.

LANG (1997)

Lang, J. W.: Leveraging Knowledge Across Firm Boundaries: Achieving Strategic Flexibility through Modularization and Alliances. In: Sanchez, R.; Heene, A. (Hrsg.): Strategic Learning and Knowledge Management. John Wiley & Sons: Chichester – New York – Brisbane et al. 1997, S. 209-227.

LANGE (2001)

Lange, K. W.: Virtuelle Unternehmen. Neue Unternehmenskoordination in Recht und Praxis. Verlag Recht und Wirtschaft: Heidelberg 2001.

LAURING/SELMER (2012)

Lauring, J.; Selmer, J.: Knowledge Sharing in Diverse Organizations. In: Human Resource Management Journal, Vol. 22 (2012), No. 1, S. 89-105.

LAVIE (2006)

Lavie, D.: The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. In: Academy of Management Review, Vol. 31 (2006), No. 3, S. 638-658.

LAVIE/DRORI (2012)

Lavie, D.; Drori, I.: Collaborating for Knowledge Creation and Application: The Case of Nanotechnology Research Programs. In: Organization Science, Vol. 23 (2012), No. 3, S. 704-724.

LEE/JAMES (2007)

Lee, P. M.; James, E. H.: She'-e-os: Gender Effects and Investor Reactions to the Announcements of Top Executive Appointments. In: Strategic Management Journal, Vol. 28 (2007), No. 3, S. 227-241.

LEHNER (2006)

Lehner, F.: Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. Hanser: München – Wien 2006.

LEI/HITT/BETTIS (1996)

Lei, D.; Hitt, M. A.; Bettis, R.: Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context. In: *Journal of Management*, Vol. 22 (1996), No. 4, S. 549-569.

LEMKEN/CREMERS (1999)

Lemken, B.; Cremers, A. B.: Virtuelle Organisationen – organisatorische und technische Aspekte. Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: <http://www.iai.uni-bonn.de/~prosec/virto/WorkshopBadHonnef99.pdf>. Zugriff am 05.12.2012.

LEONARD-BARTON (1992)

Leonard-Barton, D.: Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (1992), No. 8, S. 111-125.

LEVIN (2002)

Levin, D. Z.: When Do Organizational Routines Work Well? A New Approach to Knowledge Management. Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: <http://www.levin.rutgers.edu/research/routines-outcomes-paper.pfd>. Zugriff am 27.01.2013.

LEVIN/CROSS (2004)

Levin, D. Z.; Cross, R.: The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. In: *Management Science*, Vol. 50 (2004), No. 11, S. 1477-1490.

LEVITT/MARCH (1988)

Levitt, B.; March, J. G.: Organizational Learning. In: *Annual Review of Sociology*, Vol. 14 (1988), o. Nr., S. 319-340.

LEWICKI/MCALLISTER/BIES (1998)

Lewicki, R. J.; McAllister, D. J.; Bies, R. J.: Trust and Distrust: New Relationships and Realities. In: *Academy of Management Review*, Vol. 23 (1998), No. 3, S. 438-458.

LEWICKI/BUNKER (1995)

Lewicki, R. J.; Bunker, B. B.: Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In: Kramer, R. M.; Tyler, T. (Hrsg.): *Trust in Organizations*. Sage Publications: London 1995.

LEWIS/WEIGERT (1985)

Lewis, J. D.; Weigert, A.: Trust as a Social Reality. In: *Social Forces*, Vol. 63 (1985), No. 4, S. 967-985.

LIPPMAN/RUMELT (1982)

Lippman, S. A.; Rumelt, R. P.: Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. In: *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13 (1982), No. 2, S. 418-438.

LIU/FRIEDMAN/BARRY/GELFAND/ZHANG (2012)

Liu, L. A.; Friedman, R.; Barry, B.; Gelfand, M. J.; Zhang, Z.: The Dynamics of Consensus Building in Intracultural and Intercultural Negotiations. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 57 (2012), No. 2, S. 269-304.

LIU/CHUA/STAHL (2010)

Liu, L. S.; Chua, C. H.; Stahl G. K.: Quality of Communication Experience: Definition, Measurement, and Implications for Intercultural Negotiations. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 (2010), No. 3, S. 469-487.

LOOSE/SYDOW (1994)

Loose, A.; Sydow, J.: Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturierungstheoretische Betrachtungen. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Westdeutscher Verlag: Opladen 1994, S. 160-193.

LORENZONI/LIPPARINI (1999)

Lorenzoni, G.; Lipparini, A.: The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: a Longitudinal Study. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 20 (1999), No. 4, S. 317-338.

LOUIS/SUTTON (1991)

Louis, M. R.; Sutton, R. I.: Switching Cognitive Gears: From Habits of Mind to Active Thinking. In: *Human Relations*, Vol. 44 (1991), No. 1, S. 55-76.

LÜBCKE/AHRENS (2003)

Lübcke, E.; Ahrens, D.: Communities of Practice als Instrumente sozialen Wissensmanagements. Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: www.itb.uni-bremen.de/uploads/media/cop.pdf. Zugriff am 06.12.2012.

LUHMANN (1988)

Lumann, N.: Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. In: Gambetta, D. (Hrsg.): *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*. Basil Blackwell: Oxford 1988, S. 94-107.

LUTZ (1993)

Lutz, V.: *Horizontale strategische Allianzen. Ansatzpunkte zu ihrer Institutionalisierung*. Steuer- und Wirtschaftsverlag: Hamburg 1993.

MACHARZINA/WOLF (2012)

Macharzina, K.; Wolf, J.: *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis*. 8. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden 2012.

MAHONEY/PANDIAN (1992)

Mahoney, J. T.; Pandian, J. R.: The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (1992), No. 5, S. 363-380.

MALIK (1992)

Malik, F.: *Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*. 4. Aufl., Haupt: Bern – Stuttgart – Wien 1992.

MALETZKE (1996)

Maletzke, G.: *Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Westdeutscher Verlag: Opladen 1996.

MARCH (1991)

March, J. G.: Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Organization Science, Vol. 2 (1991), No. 1, S. 71-87.

MARCH/SHAPIRA (1987)

March, J. G.; Shapira, Z.: Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. In: Management Science, Vol. 33 (1987), No. 11, S. 1404-1418.

MARCH/SIMON (1958)

March, J. G.; Simon, H. A.: Organizations. John Wiley & Sons: New York – London – Sydney 1958.

MARKUS/ZAJONC (1985)

Markus, H.; Zajonc, R. B.: The Cognitive Perspective in Social Psychology. In: Lindzey, G.; Aronson, E. (Hrsg.): Handbook of Social Psychology. Volume I: Theory and Method. Random House: New York, 1985, S. 137-230.

MASAK (2007)

Masak, D.: SOA? Serviceorientierung in Business und Software. Springer: Berlin – Heidelberg 2007.

MAURER/BANSAL/CROSSAN (2011)

Maurer, C. C.; Bansal, P.; Crossan, M. M.: Creating Economic Value Through Social Values: Introducing a Culturally Informed Resource-Based View. In: Organization Science, Vol. 22 (2011), No. 2, S. 432-448.

MAURER/EBERS (2006)

Maurer, I.; Ebers, M.: Dynamics of Social Capital and their Performance Implications: Lessons from Biotechnology Start-ups. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 51 (2006), No. 2, S. 262-292.

MAYER/DAVIS/SCHOORMAN (1995)

Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D.: An Integrative Model of Organizational Trust. In: Academy of Management Review, Vol. 20 (1995), No. 3, S. 709-734.

MCALLISTER (1995)

McAllister, D. J.: Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations für Interpersonal Cooperation in Organizations. In: Academy of Management Journal, Vol. 38 (1995), No. 1, S. 24-59.

MCALLISTER/LEWICKI/CHATURVEDI (2006)

McAllister, D. J.; Lewicki, R. J.; Chaturvedi, S.: Trust in Developing Relationships: From Theory to Measurement. Academy of Management Best Conference Paper 2006. Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: bschool.nus.edu/Staff/bizdjm/McAllister_VI-TA_201209.pdf. Zugriff am 08.10.2012.

MCEVILY/PERRONE/ZAHEER (2003)

McEvily, B.; Perrone, V.; Zaheer, A.: Trust as an Organizing Principle. In: Organization Science, Vol. 14 (2003), No. 1, S. 91-103.

MCEVILY/CHAKRAVARTHY (2002)

McEvily, S. K.; Chakravarty, B.: The Persistence of Knowledge-Based Advantage: An Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 23 (2002), No. 4, S. 285-305.

McFAYDEN/CANNELLA (2004)

McFayden, M. A.; Cannella, A. A. Jr.: Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of Exchange Relationships. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 47 (2004), No. 5, S. 735-746.

McKNIGHT/CUMMINGS/CHERVANY (1998)

McKnight, D. H.; Cummings, L. L.; Chervany, N. L.: Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. In: *Academy of Management Review*, Vol. 23 (1998), No. 3, S. 473-490.

McKNIGHT/CHERVANY (1996)

McKnight, D. H.; Chervany, N. L.: The Meanings of Trust. Working Paper, University of Minnesota, Carlson School of Management. Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: <http://misrc.umn.edu/wpaper/WorkingPapers/9604.pdf>. Zugriff am 30.03.2012.

MEFFERT (1999a)

Meffert, H.: Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch. In: Meffert, H. (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel. Retrospektive und Perspektiven des Marketing*. Gabler: Wiesbaden 1999, S. 3-33.

MEFFERT (1999b)

Meffert, H.: Größere Flexibilität als Unternehmungskonzept. In: Meffert, H. (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel. Retrospektive und Perspektiven des Marketing*. Gabler: Wiesbaden 1999, S. 467-488.

MEFFERT (1999c)

Meffert, H.: Die virtuelle Unternehmung: Perspektiven aus der Sicht des Marketing. In: *Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel. Retrospektive und Perspektiven des Marketing*. Gabler: Wiesbaden 1999, S. 489-515.

MELLEWIGT (2003)

Mellewigt, T.: *Management und Erfolg von Strategischen Kooperationen in der Telekommunikationsbranche. Eine empirische Untersuchung auf der Basis des ressourcenorientierten Ansatzes*. Deutscher Universität-Verlag: Wiesbaden 2003.

MERTENS/FAISST (1997a)

Mertens, P.; Faisst, W.: Virtuelle Unternehmen: Idee, Informationsverarbeitung, Illusion. Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: http://wi1-35.wiso.uni-erlangen.de/veroeffentlichungen/download/vu/vu_sb.pdf. Zugriff am 05.12.2012.

MERTENS/FAISST (1997b)

Mertens, P., Faisst, W.: Virtuelle Unternehmen – Einführung und Überblick. In: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): *Strategische Unternehmungsplanung – strategische Unternehmungsführung. Stand und Entwicklungstendenzen*. Physica: Heidelberg 1997, S. 953-968.

MERTENS/FAISST (1995)

Mertens, P., Faisst, W.: Virtuelle Unternehmen – eine Organisationsstruktur für die Zukunft? In: *technology & management*, 44. Jg. (1995), Nr. 2, S. 61-68.

METZENTHIN (2002)

Metzenthin, R.: Kompetenzorientierte Unternehmungsakquisitionen. Eine Analyse aus der Sicht des Kompetenzlückenansatzes. Gabler: Wiesbaden 2002.

MEYER/TOMASCHEK (2011)

Meyer, J.; Tomaschek, A.: Virtuelle Teams in der Praxis – Empirische Projektergebnisse. In: Benkhoff, B.; Engeli, M.; Meißner, K.; Richter, P. (Hrsg.): *Erfolg beim Management virtueller Organisationen – Durch Frühwarnung Risiken vermeiden*. Kohlhammer: Stuttgart 2011, S. 101-116.

MEYER/TOMASCHEK/DEJ/RICHTER (2011)

Meyer, J.; Tomaschek, A.; Dej, D.; Richter, P.: Herausforderungen virtueller Arbeit. In: Benkhoff, B.; Engeli, M.; Meißner, K.; Richter, P. (Hrsg.): *Erfolg beim Management virtueller Organisationen – Durch Frühwarnung Risiken vermeiden*. Kohlhammer: Stuttgart 2011, S. 58-72.

MEYER/TOMASCHEK/MÜLLER (2011)

Meyer, J.; Tomaschek, A.; Müller, K.: Hinweise für die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. In: Benkhoff, B.; Engeli, M.; Meißner, K.; Richter, P. (Hrsg.): *Erfolg beim Management virtueller Organisationen – Durch Frühwarnung Risiken vermeiden*. Kohlhammer: Stuttgart 2011, S. 231-244.

MEYER (2004)

Meyer, T.: Interkulturelle Kooperationskompetenz. Eine Fallstudienanalyse interkultureller Interaktionsbeziehungen in internationalen Unternehmenskooperationen. Lang: Frankfurt am Main 2004.

MICHAILOVA/HUTCHINGS (2006)

Michailova, S.; Hutchings, K.: National Cultural Influences on Knowledge Sharing: A Comparison of China and Russia. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 43 (2006), No. 3, S. 383-405.

MIEBACH (2006)

Miebach, B.: *Soziologische Handlungstheorie. Eine Einführung*. 2. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden 2006.

MILDENBERGER (1998)

Mildenberger, U.: *Selbstorganisation von Produktionsnetzwerken. Erklärungsansatz auf Basis der neueren Systemtheorie*. Gabler: Wiesbaden 1998.

MILGROM/ROBERTS (1992)

Milgrom, P.; Roberts, J.: *Economics, Organization and Management*. Prentice-Hall International: London 1992.

MILLER/GALANTER/PRIBRAM (1960)

Miller, G. A.; Galanter, E.; Pribram, K. H.: *Plans and the Structure of Behavior*. Holt, Rinehart and Winston: New York 1960.

MÖSLEIN (2001)

Möslein, K. M.: Die virtuelle Organisation: Von der Idee zur Wettbewerbsstrategie. In: Rohde, M.; Rittenbruch, M.; Wulf, V. (Hrsg.): Auf dem Weg zur virtuellen Organisation. Fallstudien, Problembeschreibungen, Lösungskonzepte. Physica: Heidelberg, S. 13-31.

MOHRMAN/LAWLER (2012)

Mohrman, S. A.; Lawler, Edward E. III: Generating Knowledge That Drives Change. In: Academy of Management Perspectives, Vol. 26 (2012), No. 1, S. 41-51.

MOHR/SPEKMAN (1994)

Mohr, J.; Spekman, R.: Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. In: Strategic Management Journal, Vol. 15 (1994), No. 2, S. 135-152.

MOORMAN/ZALTMAN/DESHPANDE (1992)

Moorman, C.; Zaltman, G.; Deshpande, R.: Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. In: Journal of Marketing Research, Vol. 29 (1992), No. 3, S. 314-328.

MORSCHETT (2003)

Morschett, D.: Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Gabler: Wiesbaden 2003, S. 388-413.

MORTENSEN/NEELEY (2012)

Mortensen, M.; Neeley, T. B.: Reflected Knowledge and Trust in Global Collaboration. In: Management Science, Vol. 58 (2012), No. 12, S. 2207-2224.

MÜLLER (2011)

Müller, M.: Handlungsempfehlungen zu den Ergebnissen des Frühwarnsystems. In: Benkhoff, B.; Engeli, M.; Meißner, K.; Richter, P. (Hrsg.): Erfolg beim Management virtueller Organisationen – Durch Frühwarnung Risiken vermeiden. Kohlhammer: Stuttgart 2011, S. 214-230.

MÜLLER (2003)

Müller, D.: IT-Werkzeuge für das Management Virtueller Unternehmen. In: Albers, S.; Wolf, J. (Hrsg.): Management Virtueller Unternehmen. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2003, S. 89-134.

MÜLLER (1997)

Müller, T.: Virtuelle Organisation. Konzept, Theoriebasis, Möglichkeiten und Grenzen. Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: <http://d-nb.info/981135722/34>. Zugriff am 22. Februar 2013.

MÜLLER-STEWENS (1997)

Müller-Stewens, G.: Grundzüge einer Virtualisierung. In: Müller-Stewens, G. (Hrsg.): Virtualisierung von Organisationen. Schäffer-Poeschel: Stuttgart 1997, S. 23-42.

MÜLLER-STEWENS/OSTERLOH (1996)

Müller-Stewens, G.; Osterloh, M.: Kooperationsinvestitionen besser nutzen: Interorganisationales Lernen als Know-how-Transfer oder Kontext-Transfer? In: Zeitschrift Führung und Organisation, 65. Jg. (1996), Nr. 1, S. 18-24.

MÜSER (2000)

Müser, M.: Ressourcenorientierte Unternehmensführung. Zentrale Bestandteile und ihre Gestaltung. Eul: Lohmar – Köln 2000.

NADKARNI/NARAYANAN (2007)

Nadkarni, S.; Narayanan, V. K.: Strategic Schemas, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Moderating Role of Industry Clockspeed. In: Strategic Management Journal, Vol. 28 (2007), No. 3, S. 243-270.

NAG/GIOIA (2012)

Nag, R.; Gioia, D. A.: From Common to Uncommon Knowledge: Foundations of Firm-Specific Use of Knowledge as a Resource. In: Academy of Management Journal, Vol. 55 (2012), No. 2, S. 421-457.

NAHAVANDI/MALEKZADEH (1988)

Nahavandi, A.; Malekzadeh, A. R.: Acculturation in Mergers and Acquisitions. In: Academy of Management Review, Vol. 13 (1988), No. 1, S. 79-90.

NEDEß/FRIEDEWALD/NEUMANN (2006)

Nedeß, C.; Friedewald, A.; Neumann, L.: Management von Kooperationsrisiken in der Investitionsgüterindustrie. Analyse und Konzept am Beispiel des deutschen Schiffbaus. In: Wojda, F. (Hrsg.): Innovative Kooperationsnetzwerke. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2006, S. 205-231.

NELSON (1991)

Nelson, R. R.: Why Do Firms Differ, and How Does it Matter? In: Strategic Management Journal, Vol. 12 (1991), Special Issue Winter, S. 61-74.

NELSON/WINTER (1982)

Nelson, R. R.; Winter, S. G.: An Evolutionary Theory of Economic Change. Harvard University Press: Cambridge – London 1982.

NERDINGER/BLICKLE/SCHAPER (2008)

Nerdinger, F. W.; Blickle, G.; Schaper, N.: Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer: Heidelberg 2008.

NIESS/SPANDAU (2005)

Niess, P. S.; Spandau, A.: Industrielle Organisation. Vom tayloristischen zum virtuellen Unternehmen. Vahlen: München 2005.

NISBETT/PENG/CHOI/NORENZAYAN (2001)

Nisbett, R. E.; Peng, K.; Choi, I.; Norenzayan, A.: Culture and Systems of Thought: Holistic Versus Analytic Cognition. In: Psychological Review, Vol. 108 (2001), No. 2, S. 291-310.

NOHRIA/ECCLES (1998)

Nohria, N.; Eccles, R. G.: Face-to-Face: Making Network Organizations Work. In: Nohria, N.; Eccles, R. G. (Hrsg.): Networks and Organizations: Structure, Form, and Action. 5. Aufl., Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts 1998, S. 288-308.

NOLTE (1998)

Nolte, H.: Das „Gestalten“ der Ressourcen zu Organizational Capabilities. In: Nolte, H. (Hrsg.): Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung. Hampp: München – Mering 1998, S. 29-50.

NOLTE/BERGMANN (1998)

Nolte, H.; Bergmann, R.: Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung. In: Nolte, H. (Hrsg.): Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung. Hampp: München – Mering 1998, S. 1-27.

NONAKA (2004)

Nonaka, I.: The Knowledge-Creating Company. In: Bartlett, C. A.; Ghoshal, S.; Birkinshaw, J. (Hrsg.): Transnational Management. Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management. McGraw-Hill/Irwin: New York 2004, S. 546-555.

NONAKA/KROGH (2009)

Nonaka, I.; Krogh, G. von: Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. In: Organization Science, Vol. 20 (2009), No. 3, S. 635-652.

NOOTEBOOM/BERGER/NOORDERHAVEN (1997)

Nooteboom, B.; Berger, H.; Noorderhaven, N. G.: Effects of Trust and Governance on Relational Risk. In: Academy of Management Journal, Vol. 40 (1997), No. 2, S. 308-338.

NORTH (2005)

North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 4. Aufl., Gabler: Wiesbaden 2005.

NORTH/ROMHARDT/PROBST (2000)

North, K.; Romhardt, K.; Probst, G.: Wissensgemeinschaften. Keimzellen lebendigen Wissensmanagements. Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: north-online.de/downloads/wissensgemeinschaften.pfd. Zugriff am 05.12.2012.

OELSnitz (2006)

Oelsnitz, D. von der: Das Know-how für Kooperationen gezielt aufbauen. In: io new management, 75. Jg. (2006), Nr. 4, S. 17-23.

OELSnitz (2003a)

Oelsnitz, D. von der: Strategische Allianzen als Lernarena. In: Das Wirtschaftsstudium, 32. Jg. (2003), Nr. 9, S. 516-520.

OELSnitz (2003b)

Oelsnitz, D. von der: Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen. In: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Gabler: Wiesbaden 2003, S. 184-210.

OELSNITZ/TIBERIUS (2007)

Oelsnitz, D. von der; Tiberius, V. A.: Zur Dynamisierung interorganisationaler Lernstrategien. Pfade zwischen Kooperation und Konkurrenz. In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 17, Gabler: Wiesbaden 2007, S. 121-159.

OELSNITZ/GRAF (2006)

Oelsnitz, D. von der; Graf, A.: Inhalt und Aufbau interorganisationaler Kooperationskompetenz – Eine Konstruktbestimmung. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): Management von Kompetenz. Managementforschung 16, Gabler: Wiesbaden 2006, S. 83-120.

OLIVER (1990)

Oliver, C.: Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. In: Academy of Management Review, Vol. 15 (1990), No. 2, S. 241-265.

OLSON/OLSON (2000)

Olson, G. M.; Olson, J. S.: Distance Matters. Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: <http://www.crew.umich.edu/publications/00-04.pdf>. Zugriff am 31.08.2012.

OSSADNIK (1995)

Ossadnik, W.: Die Aufteilung von Synergieeffekten bei Fusionen. Schäffer-Poeschel: Stuttgart 1995.

OSTERLOH/WEIBEL (2006)

Osterloh, M.; Weibel, A.: Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen. Gabler: Wiesbaden 2006.

OTT (1996)

Ott, M. C.: Virtuelle Unternehmensführung. Zukunftsweisender Ansatz im Wettlauf um künftige Markterfolge. In: Office Management, 44. Jg. (1996), Nr. 7-8, S. 14-17.

OUCHI (1980)

Ouchi, W. G.: Markets, Bureaucracies, and Clans. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 25 (1980), No. 1, S. 129-141.

OUCHI (1979)

Ouchi, W. G.: A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. In: Management Science, Vol. 25 (1979), No. 9, S. 833-848.

PADBERG (2000)

Padberg, A.: Strategische Unternehmensnetzwerke versus Cross-border-Unternehmensakquisitionen. Analyse alternativer Markteintrittsformen. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2000.

PEITZ (2002)

Peitz, U.: Struktur und Entwicklung von Beziehungen in Unternehmensnetzwerken. Theoretisch-konzeptionelle Zugänge und Implikationen für das Management von Netzwerkbeziehungen. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2002.

PENNINGS/LEE/VAN WITTELOOSTUIJN (1998)

Pennings, J. M.; Lee, K.; Witteloostuijn, A. van: Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution. In: Academy of Management Journal, Vol. 41 (1998), No. 4, S. 425-440.

PENROSE (1963)

Penrose, E. T.: The Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwell: Oxford 1963.

PENTLAND/RUETER (1994)

Pentland, B. T.; Rueter, H.: Organizational Routines as Grammars of Action. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 39 (1994), No. 3, S. 484-510.

PÉREZ-NORDTVEDT/KEDIA/DATTA/RASHEED (2008)

Pérez-Nordtvedt, L.; Kedia, B. L.; Datta, D. K.; Rasheed, A. A.: Effectiveness and Efficiency of Cross-Border Knowledge Transfer: An Empirical Examination. In: Journal of Management Studies, Vol. 45 (2008), No. 4, S. 714-744.

PERLITZ (2004)

Perlitz, M.: Internationales Management. 5. Aufl., Lucius & Lucius: Stuttgart 2004.

PERLITZ (1997)

Perlitz, M.: Spektrum kooperativer Internationalisierungsformen. In: Macharzina, K.; Oesterle, M. J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven. Gabler: Wiesbaden 1997, S. 442-457.

PETERAF (1993)

Peteraf, M. A.: The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. In: Strategic Management Journal, Vol. 14 (1993), No. 3, S. 179-191.

PETERMANN (1985)

Petermann, F.: Psychologie des Vertrauens. Müller: Salzburg 1985.

PETERS (2008)

Peters, M.: Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften zum Transfer von retentivem Wissen. Eine Analyse auf Basis realwissenschaftlicher Theorien und Operationalisierung mithilfe des Fuzzy Analytic Network Process und der Data Envelopment Analysis. Gabler: Wiesbaden 2008.

PFOHL/BUSE (1999)

Pfohl, H.-C.; Buse, H. P.: Organisationale Beziehungsfähigkeiten in komplexen kooperativen Beziehungen. In: Engelhard, J.; Sinz, E. J. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie. Gabler: Wiesbaden 1999, S. 270-300.

PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003)

Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung. 5. Aufl., Gabler: Wiesbaden 2003.

PIETSCHMANN (2011)

Pietschmann, S.: Technologische Entwicklungen und Potentiale zur Unterstützung virtueller Organisationen. In: Benkhoff, B.; Engelen, M.; Meißner, K.; Richter, P. (Hrsg.): Erfolg beim Management virtueller Organisationen – Durch Frühwarnung Risiken vermeiden. Kohlhammer: Stuttgart 2011, S. 73-100.

PORTER (2000)

Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Campus: Frankfurt am Main – New York 2000.

PRAHALAD/HAMEL (1990)

Prahalad, C. K.; Hamel, G.: The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, Vol. 68 (1990), No. 3, S. 79-91.

PRAHALAD/BETTIS (1986)

Prahalad, C. K.; Bettis, R. A.: The Dominant Logic: a New Linkage between Diversity and Performance. In: Strategic Management Journal, Vol. 7 (1986), No. 6, S. 485-501.

PRANGE (1999)

Prange, C.: Interorganisationales Lernen: Lernen in, von und zwischen Organisationen. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. Gabler: Wiesbaden 1999, S. 151-177.

PRANGE/PROBST/RÜLING (1996)

Prange, C.; Probst, G. J. B.; Rüling, C.-C.: Lernen zu kooperieren – Kooperieren, um zu lernen. Plädoyer für eine lernorientierte Betrachtung von Unternehmenskooperationen. In: zfo, 65. Jg. (1996), Nr. 1, S. 10-16.

PRIEM/BUTLER (2001)

Priem, R. L.; Butler, J. E.: Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? In: Academy of Management Review, Vol. 26 (2001), No. 1, S. 22-40.

PROBST (1994)

Probst, G. J. B.: Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel. In: Gomez, P. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Gabler: Wiesbaden 1994, S. 295-320.

PROBST (1987)

Probst, G. J. B.: Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Parey: Berlin – Hamburg 1987.

PROBST/WIEDEMANN/ARMBRUSTER (2001)

Probst, G. J. B.; Wiedemann, C.; Armbruster, H.: Wissensmanagement umsetzen: drei Instrumente in der Praxis. In: new management, 70. Jg. (2001), Nr. 10, S. 37-43.

PROBST/KNAESE (1998)

Probst, G. J. B.; Knaese, B.: Risikofaktor Wissen. Wie Banken sich vor Wissensverlusten schützen. Gabler: Wiesbaden 1998.

PROBST/BÜCHEL (1994)

Probst, G. J. B.; Büchel, B. S. T.: Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Gabler: Wiesbaden 1994.

PROVAN/SKINNER (1989)

Provan, K. G.; Skinner, S. J.: Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 32 (1989), No. 1, S. 202-212.

PRZYGODDA (2005)

Przygodda, I.: Anreizsysteme zur Bildung und Steigerung der Motivation für den Wissenstransfer. In: Zelewski, S.; Ahlert, D.; Kenning, P.; Schütte, R. (Hrsg.): *Wissensmanagement in Dienstleistungsnetzwerken. Wissenstransfer fördern mit der Relationship Management Balanced Scorecard*. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2005, S. 59-95.

QUÉLIN (1997)

Quélin, B.: Appropriability and the Creation of New Capabilities through Strategic Alliances. In: Sanchez, R.; Heene, A. (Hrsg.): *Strategic Learning and Knowledge Management*. John Wiley & Sons: Chichester – New York – Brisbane et al. 1997, S. 139-160.

RAICH/SCHOBER (2006)

Raich, M.; Schober, P.: Die Identifikation von intangiblen Kernkompetenzen in Organisationen. In: Burmann, C.; Freiling, J.; Hülsmann, M. (Hrsg.): *Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Management*. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden, S. 437-458.

RASCHE (1993)

Rasche, C.: Kernkompetenzen. In: *Die Betriebswirtschaft*, 53. Jg. (1993), Nr. 3, S. 425-427.

RASCHE/WOLFRUM (1994)

Rasche, C.; Wolfrum, B.: Ressourcenorientierte Unternehmensführung. In: *Die Betriebswirtschaft*, 54. Jg. (1994), Nr. 4, S. 501-517.

REAGANS/MCEVILY (2003)

Reagans, R.; McEvily, B.: Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48 (2003), No. 2, S. 240-267.

REDFIELD/LINTON/HERSKOVITS (1936)

Redfield, R.; Linton, R.; Herskovits, M. J.: Memorandum for the Study of Acculturation. In: *American Anthropologist*, Vol. 38 (1936), o. Nr., S. 149-152.

REED/DEFILLIPPI (1990)

Reed, R.; DeFillippi, R. J.: Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. In: *Academy of Management Review*, Vol. 15 (1990), No. 1, S. 88-102.

REINMANN-ROTHMEIER/ERLACH/NEUBAUER (2000)

Reinmann-Rothmeier, G.; Erlach, C.; Neubauer, A.: Erfahrungsgeschichten durch Story Telling – eine multifunktionale Wissensmanagement-Methode. Forschungsbericht Nr. 127, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, Ludwig-Maximilians-Universität: München 2000.

REIß (2006)

Reiß, M.: Virtuelle Unternehmen: Vom Mythos zum Modell. Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: <http://www.uni-stuttgart.de/wechselwirkungen/ww2006/Michael%20Reiss.pdf>. Zugriff am 23.05.2011.

REIß (2001)

Reiß, M.: Netzwerk-Kompetenz. In: Corsten, H. (Hrsg.): Unternehmungsnetzwerke. Formen unternehmungsübergreifender Zusammenarbeit. Oldenbourg 2001, S. 121-187.

REIß (1996a)

Reiß, M.: Virtuelle Unternehmung. Organisatorische und personelle Barrieren. In: Office Management, o. Jg. (1996), Nr. 5, S. 10-13.

REIß (1996b)

Reiß, M.: Mit Netzwerkkompetenz zu virtuellen Strukturen. In: Gablers Magazin, o. Jg. (1996), Nr. 11-12, S. 12-15.

REIß/BECK (1995)

Reiß, M.; Beck, T. C.: Kernkompetenzen in virtuellen Netzwerken: Der ideale Strategie-Struktur-Fit für wettbewerbsfähige Wertschöpfungssysteme? In: Corsten, H.; Will, T. (Hrsg.): Unternehmungsführung im Wandel. Strategien zur Sicherung des Erfolgspotentials. Kohlhammer: Stuttgart 1995, S. 33-60.

RERUP/FELDMAN (2011)

Rerup, C.; Feldman, M. S.: Routines as a Source of Change in Organizational Schemata: The Role of Trial-and-Error Learning. In: Academy of Management Journal, Vol. 54 (2011), No. 3, S. 577-610.

RICHTA (2012)

Richta, H. N.: Organisationales Lernen als erfolgsrelevantes Konstrukt im Rahmen der Internationalisierung von Unternehmen. Springer: Wiesbaden 2012.

RIEMER/KLEIN (2005)

Riemer, K.; Klein, S.: Herausforderungen virtueller Organisation – Sozialkapital als Voraussetzung für das Funktionieren virtueller Organisationen. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, o. Jg. (2005), Nr. 242, S. 21-31.

RING (1996)

Ring, P. S.: Fragile and Resilient Trust and their Roles in Economic Exchange. In: Business & Society, Vol. 35 (1996), No. 2, S. 148-175.

RING/VAN DE VEN (1994)

Ring, P. S.; Ven, A. H. van de: Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. In: Academy of Management Review, Vol. 19 (1994), No. 1, S. 90-118.

RINGLE (2004)

Ringle, C. M.: Kooperation in Virtuellen Unternehmungen. Auswirkungen auf die strategischen Erfolgsfaktoren der Partnerunternehmen. Deutscher Universität-Verlag: Wiesbaden 2004.

RINGLSTETTER/KAISER (2008)

Ringlstetter, M.; Kaiser, S.: Humanressourcen-Management. Oldenbourg: München 2008.

RIPPERGER (1998)

Ripperger, T.: Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips. Mohr Siebeck: Tübingen 1998.

RITTER/GEMÜNDE (1999)

Ritter, T.; Gemünden, H. G.: Wettbewerbsvorteile im Innovationsprozeß durch Netzwerk-Kompetenz: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Engelhard, J.; Sinz, E. J. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie. Gabler: Wiesbaden 1999, S. 386-409.

RITTER/GEMÜNDE (1998)

Ritter, T.; Gemünden, H. G.: Die netzwerkende Unternehmung: Organisationale Voraussetzungen netzwerk-kompetenter Unternehmen. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 79. Jg. (1998), Nr. 5, S. 260-265.

RIVKIN (2001)

Rivkin, J. W.: Reproducing Knowledge: Replication without Imitation at Moderate Complexity. In: Organization Science, Vol. 12 (2001), No. 3, S. 274-293.

ROBERSON/WILLIAMSON (2012)

Roberson, Q. M.; Williamson, I. O.: Justice in Self-Managing Teams: The Role of Social Networks in the Emergence of Procedural Justice Climates. In: Academy of Management Journal, Vol. 55 (2012), No. 3, S. 685-701.

ROBINSON (1996)

Robinson, S. L.: Trust and Breach of the Psychological Contract. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 41 (1996), No. 4, S. 574-599.

ROGHÉ/STRACK/FRENSCH/BANNERT/GRÜN/KRÜGER/SULZBERGER (2010)

Roghé, F.; Strack, R.; Frensch, F.; Bannert, P.; Grün, O.; Krüger, W.; Sulzberger, M.: Kooperation – Welche Maßnahmen sind am effektivsten? In: Zeitschrift Führung und Organisation, 79. Jg. (2010), Nr. 2, S. 121-125.

ROKEACH (1968)

Rokeach, M.: Beliefs, Attitudes, and Values. A Theory of Organization and Change. Jossey-Bass: San Francisco 1968.

RONEN (1986)

Ronen, S.: Comparative and Multinational Management. John Wiley & Sons: New York – Chichester – Brisbane et al. 1986.

ROTHLAUF (1999)

Rothlauf, J.: Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Rußland und Saudi-Arabien. Oldenbourg: München – Wien 1999.

ROUSSEAU/SITKIN/BURT/CAMERER (1998)

Rousseau, D. M.; Sitkin, S. B.; Burt, R. S.; Camerer, C.: Not so Different after all: A Cross-Discipline View of Trust. In: Academy of Management Review, Vol. 23 (1998), No. 3, S. 393-404.

SACKMANN (1992)

Sackmann, S. A.: Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 37 (1992), No. 1, S. 140-161.

SAKO (2000)

Sako, M.: Does Trust Improve Business Performance? In: Lane, C.; Bachmann, R. (Hrsg.): Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications. Oxford University Press: Oxford – New York et al. 2000, S. 88-117.

SAKO/HELPER (1998)

Sako, M.; Helper, S.: Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States. In: Journal of Economic Behaviour and Organization, Vol. 34 (1998), No. 3, S. 387-417.

SAMMARRA/BIGGIERO (2008)

Sammarrà, A.; Biggiero, L.: Heterogeneity and Specificity of Inter-Firm Knowledge Flows in Innovation Networks. In: Journal of Management Studies, Vol. 45 (2008), No. 4, S. 800-829.

SANCHEZ (2005)

Sanchez, R.: "Tacit Knowledge" versus "Explicit Knowledge". Approaches to Knowledge Management Practice. Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: www.knowledgeboard.com/download/3512/Tacit-vs-Explicit.pdf. Zugriff am 07.12.2012.

SANCHEZ (1997)

Sanchez, R.: Strategic Management at the Point of Inflection: Systems, Complexity and Competence Theory. In: Long Range Planning, Vol. 30 (1997), No. 6, S. 939-946.

SANCHEZ (1995)

Sanchez, R.: Strategic Flexibility in Product Competition. In: Strategic Management Journal, Vol. 16 (1995), Summer Special Issue, S. 135-159.

SANCHEZ/HEENE (1996)

Sanchez, R.; Heene, A.: A Systems View of the Firm in Competence-Based Competition. In: Sanchez, R.; Heene, A.; Thomas, H. (Hrsg.): Dynamics of Competence-Based Competition. Theory and Practice in the New Strategic Management. Pergamon: Oxford – New York – Tokyo 1996, S.39-62.

SANCHEZ/HEENE/THOMAS (1996)

Sanchez, R.; Heene, A.; Thomas, H.: Introduction: Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition. In: Sanchez, R.; Heene, A.; Thomas, H. (Hrsg.): Dynamics of Competence-Based Competition. Theory and Practice in the New Strategic Management. Pergamon: Oxford – New York – Tokyo 1996, S. 1-35.

SANDNER/MEYER (1994)

Sandner, K.; Meyer, R.: Verhandlung und Struktur: Zur Entstehung organisierten Handelns in Unternehmen. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 4: Dramaturgie des Managements. Laterale Steuerung. Walter de Gruyter: Berlin – New York 1994, S. 185-218.

SARBAUGH-THOMPSON/FELDMAN (1998)

Sarbaugh-Thompson, M.; Feldman, M.: Electronic Mail and Organizational Communication: Does Saying "Hi" Really Matter? In: Organization Science, Vol. 9 (1998), No. 6, S. 685-698.

SARKAR/ECHAMBADI/HARRISON (2001)

Sarkar, M. B.; Echambadi, R.; Harrison, J. S.: Alliance Entrepreneurship and Firm Market Performance. In: Strategic Management Journal, Vol. 22 (2001), No. 6-7, S. 701-711.

SAXTON (1997)

Saxton, T.: The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes. In: Academy of Management Journal, Vol. 40 (1997), No. 2, S. 443-461.

SCHÄCKE (2006)

Schäcke, M.: Pfadabhängigkeit in Organisationen. Ursache für Widerstände bei Reorganisationsprojekten. Duncker & Humblot: Berlin 2006.

SCHAPER-RINKEL (1998)

Schaper-Rinkel, W.: Akquisitionen und strategische Allianzen. Alternative, externe Wachstumswege. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 1998.

SCHEIN (2004)

Schein, E. H.: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass: San Francisco 2004.

SCHEIN (1996)

Schein, E. H.: Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. In: Sloan Management Review, Vol. 38 (1996), No. 1, S. 9-20.

SCHEIN (1991)

Schein, E. H.: Organisationskultur: Ein neues unternehmenstheoretisches Konzept. In: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen – Philosophie – Technologie. 2. Aufl., Poeschel: Stuttgart 1991, S. 23-37.

SCHERM/SÜSS (2001)

Scherm, E.; Süß, S.: Die Grenzen der Virtualisierung. Führt der reale Wettbewerb zu virtuellen internationalen Unternehmen? In: io management, 70. Jg. (2001), Nr. 7/8, S. 35-41.

SCHERTLER (1993)

Schertler, W.: Strategisches Management, Manuskript Post Graduate Management Universitätslehrgang der Wirtschaftsuniversität Wien, Trier.

SCHICKEL (1999)

Schickel, H.: Controlling internationaler strategischer Allianzen. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 1999.

SCHILKE (2007)

Schilke, O.: Allianzfähigkeit. Konzeption, Messung, Determinanten, Auswirkungen. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2007.

SCHIMANK (2000)

Schimank, U.: Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. Juventa: Weinheim – München 2000.

SCHLOH (2011)

Schloh, M.: Virtuell vernetzter Spezialist oder Massenhersteller? Markttrends und Handlungsoptionen für zukunftsfähigke Arzneimittelproduzenten. In: GoingPublic Magazin, o. Jg. (2011), Nr. 7, S. 56-57.

SCHMIDT (2005)

Schmidt, I.: Wettbewerbspolitik und Kartellrecht. 8. Aufl., Lucius & Lucius: Stuttgart 2005.

SCHMOLL (2001)

Schmoll, G. A.: Kooperationen, Joint Ventures, Allianzen. Mit Auslandspartnern Wettbewerbs- und Marktvorteile erzielen. Deutscher Wirtschaftsdienst: Köln 2001.

SCHNEIDER (2003)

Schneider, U.: Interorganisationales Lernen in strategischen Netzwerken. In: Zentes J.; Swo-boda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – An-sätze – Perspektiven. Gabler: Wiesbaden 2003, S. 986-1008.

SCHOEMAKER (1990)

Schoemaker, P. J. H.: Strategy, Complexity and Economic Rent. In: Management Science, Vol. 36 (1990), No. 10, S. 1178-1192.

SCHOEN (1999)

Schoen, S.: Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice. In: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Electronic Business and Knowledge Management: Neue Dimensionen für den Unter-nehmenserfolg. Physica: Heidelberg 1999, S. 543-574.

SCHOLZ (2000)

Scholz, C.: Virtualisierung als Strategie. In: Welge, M.; Al-Laham, A.; Kajüter (Hrsg.): Praxis des Strategischen Managements. Gabler: Wiesbaden 2000, S. 407-424.

SCHOLZ (1999)

Scholz, C.: Virtualisierung als Wettbewerbsstrategie für den Mittelstand? Erste Erfahrungen und ergänzende Überlegungen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2/2000, S. 201-222.

SCHOLZ (1996)

Scholz, C.: Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisation. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 65. Jg. (1996), Nr. 4, S. 204-210.

SCHOLZ (1987)

Scholz, C.: Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit. In: Long Range Planning, Vol. 20 (1987), No. 4, S. 78-87.

SCHRADER (1990)

Schrader, S.: Zwischenbetrieblicher Informationstransfer. Eine empirische Analyse kooperati-ven Verhaltens. Duncker & Humblot: Berlin 1990.

SCHRÄDER (1996)

Schräder, A.: Management virtueller Unternehmungen. Organisatorische Konzeption und in-formationstechnische Unterstützung flexibler Allianzen. Campus: Frankfurt am Main – New York 1996.

SCHREYÖGG (2008)

Schreyögg, G.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 5. Aufl., Gabler: Wiesbaden 2008.

SCHREYÖGG (2001)

Schreyögg, G.: Wissen, Wissenschaftstheorie und Wissensmanagement. Oder: Wie die Wissenschaftstheorie die Praxis einholt. In: Schreyögg, G. (Hrsg.): Wissen in Unternehmen. Konzepte, Maßnahmen, Methoden. Erich Schmidt: Berlin 2001, S. 3-18.

SCHREYÖGG (1991)

Schreyögg, G.: Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern? In: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen – Philosophie – Technologie. 2. Aufl., Poeschel: Stuttgart, S. 201-214.

SCHREYÖGG/SYDOW/KOCH (2003)

Schreyögg, G.; Sydow, J.; Koch, J.: Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.): Strategische Prozesse und Pfade. Managementforschung 13. Gabler: Wiesbaden, S. 257-294.

SCHÜPPEL (1996)

Schüppel, J.: Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 1996.

SCHÜBLER/WESSEL/GERSCH (2012)

Schüßler, E.; Wessel, L.; Gersch, M.: Taking Stock: Capability Development in Interorganizational Projects. In: Schmalenbachs Business Review, Vol. 64 (2012), No. 3, S. 171-186.

SCHUH (1997)

Schuh, G.: Virtuelle Fabrik – Beschleuniger des Strukturwandels? In: Schuh, G.; Wiendahl, H. P. (Hrsg.): Komplexität und Agilität: Steckt die Produktion in der Sackgasse? Springer: Berlin 1997, S. 293-307.

SCHUH/EISEN/DIERKES (2000)

Schuh, G.; Eisen, S.; Dierkes, M.: Virtuelle Fabrik: Flexibles Produktionsnetzwerk zur Bewältigung des Strukturwandels. In: Kaluza, B.; Blecker, T. (Hrsg.): Produktions- und Logistikmanagement in Virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken. Springer: Berlin – Heidelberg – New York 2000, S. 62-88.

SCHULTE-ZURHAUSEN (2010)

Schulte-Zurhausen, M.: Organisation. 5. Aufl., Vahlen: München 2010.

SCHULZ (2005)

Schulz, K.-P.: Lernen und Reflexion in Netzwerken. In: Aderhold, J.; Meyer, M.; Wetzel, R. (Hrsg.): Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder. Gabler: Wiesbaden 2005, S. 213-234.

SCHULZE/RYSER (2008)

Schulze, H.; Ryser, T.: Kollaborative Projektkultur – Ein konzeptueller Ansatz für die effektive Zusammenarbeit in multikulturellen Projektteams. In: Wirtschaftspsychologie, o. Jg. (2008), Nr. 1, S. 86-92.

SEILER (1973)

Seiler, T. B.: Kognitive Strukturen und Kognitive Persönlichkeitstheorien. In: Seiler, T. B. (Hrsg.): Kognitive Strukturiertheit. Theorien, Analysen, Befunde. Kohlhammer: Stuttgart – Berlin – Köln et al. 1973, S. 9-27.

SEITER/ISENSEE (2008)

Seiter, M.; Isensee, J.: Wird die Selektion von Kooperationspartnern der zentralen Rolle interorganisationaler Teams gerecht? Eine Analyse des Gewichts personenbezogener Selektionskriterien bei der Auswahl von Kooperationspartnern. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): Gruppen und Teamorganisation. Managementforschung 18. Gabler: Wiesbaden 2008, S. 249-277.

SELL (2002)

Sell, A.: Internationale Unternehmenskooperationen. 2. Aufl., Oldenbourg: München – Wien 2002.

SESSING (2006)

Sessing, G.: Wissenstransfer zwischen Organisationen. Erfolgsfaktoren im interorganisationalen Lernprozess. Eul: Lohmar – Köln 2006.

SHAW (1971)

Shaw, M. E.: Group Dynamics. The Psychology of Small Group Behavior. McGraw-Hill: New York – St. Louis – San Francisco et al. 1971.

SHIN/KIM/LEE/BIAN (2012)

Shin, S. J.; Kim, T.; Lee, J.; Bian, L.: Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: A Cross-Level Interaction. In: Academy of Management Journal, Vol. 55 (2012), No. 1, S. 197-212.

SIEBERT (1999)

Siebert, H.: Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. Gabler: Wiesbaden 1999, S. 7-27.

SIMANEK (1998)

Simanek, A.: Markt- und kompetenzorientierte Geschäftsfeldplanung. Wettbewerbs- und Integrationsstrategien in divisional organisierten Unternehmen. Gabler: Wiesbaden 1998.

SIMON (1991)

Simon, H. A.: Bounded Rationality and Organizational Learning. In: Organization Science, Vol. 2 (1991), No. 1, S. 125-134.

SIMONIN (1999)

Simonin, B. L.: Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. In: Strategic Management Journal, Vol. 20 (1999), No. 6, S. 595-623.

SIMONIN (1997)

Simonin, B. L.: The Importance of Collaborative Know-How: an Empirical Test of the Learning Organization. In: Academy of Management Journal, Vol. 40 (1997), No. 5, S. 1150-1174.

SITKIN/ROTH (1993)

Sitkin, S. B.; Roth, N. L.: Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” for Trust/Distrust. In: Organization Science, Vol. 4 (1993), No. 3, S. 367-392.

SIX/SORGE (2008)

Six, F.; Sorge, A.: Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 45 (2008), No. 5, S. 857-884.

SLANGEN (2011)

Slangen, A. H. L.: A Communication-Based Theory of the Choice Between Greenfield and Acquisition Entry. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 48 (2011), No. 8, S. 1699-1726.

SMIRCICH (1983)

Smircich, L.: Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 (1983), No. 3, S. 339-358.

SPECHT/KAHMANN (2000)

Specht, D.; Kahmann, J.: Regelung kooperativer Tätigkeit im virtuellen Unternehmen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 2. Ergänzungsheft: Virtuelle Unternehmen 2000, S. 55-73.

SPEKMAN/ISABELLA/MACAVOY (2000)

Spekman, R. E.; Isabella, L. A.; MacAvoy, T. C.: *Alliance Competence. Maximizing the Value of your Partnerships*. John Wiley & Sons, Inc.: New York 2000.

SPENDER (1996)

Spender, J.-C.: Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (1996), Winter Special Issue, S. 45-62.

SPENDER (1993)

Spender, J.-C.: Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications. In: *Academy of Management Best Papers Proceedings*, August, S. 37-41.

SPENGLER (2009)

Spengler, G.: *Strategie- und Organisationsentwicklung. Konzeption und Umsetzung eines integrierten, dynamischen Ansatzes zum strategischen Management*. Gabler: Wiesbaden 2009.

SPEY (2005)

Spey, M.: *Virtuelle Unternehmensnetzwerke. Ein Modell zur Erklärung von Entstehung und Erfolgsabschätzung*. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2005.

STAEHLE (1999)

Staehe, W. H.: *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Aufl., Franz Vahlen: München 1999.

STARBUCK (1982)

Starbuck, W. H.: Congealing Oil: Inventing Ideologies to Justify Acting Ideologies out. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 19 (1982), No. 1, S. 3-27.

STEGBAUER (2002)

Stegbauer, C.: *Reziprozität. Einführung in soziale Formen der Gegenseitigkeit*. Westdeutscher Verlag: Wiesbaden 2002.

STEGER (2006)

Steger, J.: Kosten- und Leistungsrechnung. Einführung in das betriebliche Rechnungswesen, Grundlagen der Vollkosten-, Teilkosten-, Plankosten- und Prozesskostenrechnung. Oldenbourg: München – Wien 2006.

STEINHEUSER (2006)

Steinheuser, S.: Aufbau und Stabilisierung von Vertrauen in interorganisationalen Netzwerken. Rainer Hampp Verlag: München – Mering 2006.

STEINMANN/SCHREYÖGG (2005)

Steinmann, H.; Schreyögg, G.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 6. Aufl., Gabler: Wiesbaden.

STELLING (2005)

Stelling, J. N.: Kostenmanagement und Controlling. 2. Aufl., Oldenbourg: München – Wien 2005.

STEVEN (1999)

Steven, M.: Organisation von virtuellen Produktionsnetzwerken. In: Nagel, K.; Erben, R. F.; Piller, F. T. (Hrsg.): Produktionswirtschaft 2000. Perspektiven für die Fabrik der Zukunft. Gabler: Wiesbaden 1999, S. 244-260.

STRAUSS (1996)

Strauss, R. E.: Determinanten und Dynamik des Organizational Learning. Gabler: Wiesbaden 1996.

STREUBEL (2000)

Streubel, F.: Organisatorische Gestaltung und Informationsmanagement in der lernenden Unternehmung. Bausteine eines Managementkonzeptes organisationalen Lernens. Peter Lang: Frankfurt am Main 2000.

STÜDLEIN (1997)

Stüdlein, Y.: Management von Kulturunterschieden. Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 1997.

SUCHMAN (2003)

Suchman, M. C.: The Contract as Social Artifact. In: Law and Society Review, Vol. 37 (2003), No. 1, S. 91-142.

SUMMERS/HUMPHREY/FERRIS (2012)

Summers, J. K.; Humphrey, S. E.; Ferris, G. R.: Team Member Change, Flux in Coordination, and Performance: Effects of Strategic Core Roles, Information Transfer, and Cognitive Ability. In: Academy of Management Journal, Vol. 55 (2012), No. 2, S. 314-338.

SVEJDA-HIRSCH (2006)

Svejda-Hirsch, L.: Ethnozentrismus – die Mutter des Rassismus. In: Magazin Sozialwissenschaft, o. Jg. (2006), Nr. 2, S. 17-19.

SYDOW (2000)

Sydow, J.: Understanding the Constitution of Interorganizational Trust. In: Lane, C.; Bachmann, R. (Hrsg.): Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications. Oxford University Press: Oxford – New York et al. 2000, S. 31-63.

SYDOW (1996)

Sydow, J.: Virtuelle Unternehmung. Erfolg als Vertrauensorganisation? In: Office Management, 44. Jg. (1996), Nr. 7-8, S. 10-13.

SZULANSKI (1996)

Szulanski, G.: Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. In: Strategic Management Journal, Vol. 17 (1996), Winter Special Issue, S. 27-43.

SZULANSKI/CAPPETTA/JENSEN (2004)

Szulanski, G.; Cappetta, R.; Jensen, R. J.: When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity. In: Organization Science, Vol. 15 (2004), No. 5, S. 600-613.

TAYLOR/CROCKER (1981)

Taylor, S. E.; Crocker, J.: Schematic Bases of Social Information Processing. In: Higgins, E. T.; Herman, C. P.; Zanna, M. P. (Hrsg.): Social Cognition. The Ontario Symposium. Volume 1. Lawrence Erlbaum Associates: Hillsdale 1981, S. 89-134.

TEECE (2012)

Teece, D. J.: Strategy, Innovation and the Theory of the Firm. Edward Elgar: Cheltenham – Northampton 2012.

TEECE/PISANO/SHUEN (1997)

Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A.: Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal, Vol. 18 (1997), No. 7, S. 509-533.

TEICHMANN/BORCHARDT (2003)

Teichmann, K.; Borchardt, A.: Fallstudien zu Virtuellen Unternehmen. In: Albers, S.; Wolf, J. (Hrsg.): Management Virtueller Unternehmen. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2003, S. 61-87.

THALER (2004)

Thaler, J.: Virtuelle Unternehmen – Rechtliche Analyse einer mittelständischen Kooperationsform. Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: <http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2004/2195/pdf/Dissertation.pdf>. Zugriff am 07.03.2013.

THIEL (2002)

Thiel, M.: Wissenstransfer in komplexen Organisationen. Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practices. Gabler: Wiesbaden 2002.

THOMAS/SUSSMAN/HENDERSON (2001)

Thomas, J. B.; Sussman, S. W.; Henderson, J. C.: Understanding “Strategic Learning”: Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking. In: Organization Science, Vol. 12 (2001), No. 3, S. 331-345.

THORANT (2010)

Thorant, C.: Virtuelle Unternehmen: Rechtliche Analyse zweier Generationen. Betriebswirtschaftliche und rechtliche Konsequenzen unvollständiger Gesellschaftsverträge in virtuellen Unternehmen. VDM Verlag Dr. Müller: Saarbrücken 2010.

THUY/QUANG (2005)

Thuy, L. X.; Quang, T.: Relational Capital and Performance of International Joint Ventures in Vietnam. In: *Asia Pacific Business Review*, Vol. 11 (2005), No. 3, S. 389-410.

TJADEN (2003)

Tjaden, G.: Erfolgsfaktoren virtueller Unternehmen. Eine theoretische und empirische Untersuchung. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2003.

TORELLI/ÖZSOMER/CARVALHO/KEH/MAEHLE (2012)

Torelli, C. J.; Özsumer, A.; Carvalho, S. W.; Keh, H. T.; Maehle, N.: Brand Concepts as Representations of Human Values: Do Cultural Congruity and Compatibility Between Values Matter? In: *Journal of Marketing*, Vol. 76 (2012), No. 4, S. 92-108.

TORTORIELLO/REAGANS/MCEVILY (2012)

Tortoriello, M.; Reagans, R.; McEvily, B.: Bridging the Knowledge Gap: The Influence of Strong Ties, Network Cohesion, and Network Range on the Transfer of Knowledge Between Organizational Units. In: *Organization Science*, Vol. 23 (2012), No. 4, S. 1024-1039.

TRÄGER (2006)

Träger, S.: Der Beitrag des strategischen Kompetenzmanagements zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen. In: Burmann, C.; Freiling, J.; Hülsmann, M. (Hrsg.): *Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements*. Gabler: Wiesbaden 2006, S. 36-66.

 TSAI (2001)

Tsai, W.: Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (2001), No. 5, S. 996-1004.

 TSAI/GHOSHAL (1998)

Tsai, W.; Ghoshal, S.: Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 41 (1998), No. 4, S. 464-476.

 TSANG (1997)

Tsang, E. W. K.: A Preliminary Typology in International Strategic Alliances. In: *Journal of World Business*, Vol. 34 (1999), No. 3, S. 211-229.

 TSOUKAS (2009)

Tsoukas, H.: A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. In: *Organization Science*, Vol. 20 (2009), No. 6, S. 941-957.

 TSOUKAS (2002)

Tsoukas, H.: Do we Really Understand Tacit Knowledge? Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: <http://mba.eci.ufmg.br/downloads/dowereally.pdf>. Zugriff am 27.01.2013.

TURNER/RINDOVA (2012)

Turner, S. F.; Rindova, V.: A Balancing Act: How Organizations Pursue Consistency in Routine Functioning in the Face of Ongoing Change. In: *Organization Science*, Vol. 23 (2012), No. 1, S. 24-46.

UEHARA (1990)

Uehara, E.: Dual Exchange Theory, Social Networks, and Informal Social Support. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 96 (1990), No. 3, S. 521-557.

ULRICH (1998)

Ulrich, P.: *Organisationales Lernen durch Benchmarking*. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 1998.

VAARA/SARALA/STAHL/BJÖRKMAN (2012)

Vaara, E.; Sarala, R.; Stahl, G. K.; Björkman, I.: The Impact of Organizational and National Cultural Differences on Social Conflict and Knowledge Transfer in International Acquisitions. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 49 (2012), No. 1, S. 1-27.

VAHS (2007)

Vahs, D.: *Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und –praxis*. 6. Aufl., Schäffer-Poeschel: Stuttgart 2007.

VAHS/BREM (2013)

Vahs, D.; Brem, A.: *Innovationsmanagement*. 4. Aufl., Schäffer-Poeschel: Stuttgart 2013.

VERDIN/WILLIAMSON (2000)

Verdin, P. J.; Williamson, P. J.: Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links. In: Hamel, G.; Heene, A. (Hrsg.): *Competence-Based Competition*. John Wiley & Sons: Chichester – New York – Brisbane et al. 2000, S. 77-110.

VIANEN/PATER/KRISTOF-BROWN/JOHNSON (2004)

Vianen, A. E. M. Van; Pater, I. E. De; Kristof-Brown, A. L.; Johnson, E. C.: Fitting in: Surface- and Deep-Level Cultural Differences and Expatriates' Adjustment. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 47 (2004), No. 5, S. 697-709.

VÖLKER/THOME/SCHAAF (2012)

Völker, R.; Thome, C.; Schaaf, H.: *Innovationsmanagement. Bestandteile – Theorien – Methoden*. Kohlhammer: Stuttgart 2012.

VOGEL (2012)

Vogel, J.: *Erfolgswirkungen von Markenallianzen*. Springer: Wiesbaden 2012.

VOGT (1997)

Vogt, J.: *Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen. Eine institutionenökonomische Analyse*. Gabler: Wiesbaden 1997.

WAGNER (2007)

Wagner, S. M.: *Qualitätsmanagement*. In: Köhler, R.; Küpper, H.-U.; Pfingsten, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. 6. Aufl., Schäffer-Poeschel: Stuttgart 2007, Sp. 1517-1526.

WAGNER (1999)

Wagner, G.: Virtualisierung von Organisationen. Strategische Relevanz des Einsatzes von Intra-/Extranet. Gabler: Wiesbaden 1999.

WALTERMANN (1994)

Waltermann, B.: Zeitwettbewerb als Basis marktorientierter Unternehmensführung. In: Bruhn, M.; Meffert, H.; Wehrle, F. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch. Schäffer-Poeschel: Stuttgart 1994, S. 549-564.

WALTHER (1995)

Walther, J. B.: Relational Aspects of Computer-mediated Communication: Experimental Observations over Time. In: Organization Science, Vol. 6 (1995), No. 2, S. 186-203.

WATSON/KUMAR/MICHAELSEN (1993)

Watson, W. E.; Kumar, K.; Michaelsen, L. K.: Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. In: Academy of Management Journal, Vol. 36 (1993), No. 3, S. 590-602.

WEBER (2008)

Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Zweitausendeins: Frankfurt am Main 2008.

WEBER/CAMERER (2003)

Weber, R. A.; Camerer, C. F.: Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. In: Management Science, Vol. 49 (2003), No. 4, S. 400-415.

WEBER/WALSH (1994)

Weber, G. F.; Walsh, I.: Die virtuelle Organisation. In: Gablers Magazin, 8. Jg. (1994), Nr. 6-7, S. 24-27.

WEICK (1995)

Weick, K. E.: Sensemaking in Organizations. Sage Publications: Thousand Oaks – London – New Delhi 1995.

WEIBENFELS (2007)

Weißenfels, S.: Ressourcenorientierte Aufteilung von Aktivitäten in industriellen Dienstleistungsnetzwerken. Peter Lang: Frankfurt am Main 2007.

WELGE/AL-LAHAM (2008)

Welge, M. K.; Al-Laham, A.: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 5. Aufl., Gabler: Wiesbaden 2008.

WELGE/AL-LAHAM (2003)

Welge, M. K.; Al-Laham, A.: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 4. Aufl., Gabler: Wiesbaden 2003.

WELGE/AL-LAHAM (1997)

Welge, M. K.; Al-Laham, A.: Erscheinungsformen und betriebswirtschaftliche Relevanz von Strategischen Allianzen. In: Macharzina, K.; Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven. Gabler: Wiesbaden (1997), S. 554-578.

WERNERFELT (1984)

Wernerfelt, B.: A Resource-based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 5 (1984), No. 2, S. 171-180.

WESTPHAL/ZAJAC (1997)

Westphal, J. D.; Zajac, E. J.: Defections from the Inner Circle: Social Exchange, Reciprocity, and the Diffusion of Board Independence in U. S. Corporations. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 (1997), No. 1, S. 161-183.

WIESEKE/KRAUS/AHEARNE/MIKOLON (2012)

Wieseke, J.; Kraus, F.; Ahearne, M.; Mikolon, S.: Multiple Identification Foci and Their Countervailing Effects on Salespeople's Negative Headquarters Stereotypes. In: *Journal of Marketing*, Vol. 76 (2012), No. 3, S. 1-20.

WIJK/JANSEN/LYLES (2008)

Wijk, R. van; Jansen, J. J. P.; Lyles, M. A.: Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 45 (2008), No. 4, S. 830-853.

WILLER/FLYNN/ZAK (2012)

Willer, R.; Flynn, F. J.; Zak, S.: Structure, Identity, and Solidarity: A Comparative Field Study of Generalized and Direct Exchange. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 57 (2012), No. 1, S. 119-155.

WILLIAMSON (1993)

Williamson, O. E.: Calculativeness, Trust, and Economic Organization. In: *Journal of Law & Economics*, Vol. 36 (1993), No. 1, S. 453-486.

WILLIAMSON (1991)

Williamson, O. E.: Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36 (1991), No. 2, S. 269-296.

WILLIAMSON (1985)

Williamson, O. E.: Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. In: *American Economic Review*, Vol. 73 (1983), No. 4, S. 519-540.

WILLKE (2006)

Willke, H.: *Systemtheorie I: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*. Lucius & Lucius: Stuttgart 2006.

WINTER (2000)

Winter, S. G.: Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines, and Replication. In: Montgomery, C. A. (Hrsg.): *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. 4. Aufl., Kluwer Academic Publishers: Boston – Dordrecht – London 2000, S. 147-178.

WIRTZ (2003)

Wirtz, B. W.: *Mergers & Acquisitions Management. Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen*. Gabler: Wiesbaden 2003.

WIRTZ (2000)

Wirtz, B. W.: Wissensmanagement und kooperativer Transfer immaterieller Ressourcen in virtuellen Organisationsnetzwerken. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2. Ergänzungsheft: Virtuelle Unternehmen 2000, S. 97-115.

WOJDA/HERFORT/BARTH (2006)

Wojda, F.; Herfort, I.; Barth, A.: Personale und soziale Faktoren für den Erfolg von Unternehmenskooperationen. Kooperationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft. In: Industrie Management, 22. Jg. (2006), Nr. 3, S. 33-36.

WOLF (2013)

Wolf, J.: Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik. 5. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden 2013.

WOLF (1999)

Wolf, J.: Selbstorganisationstheorie und die (Forschung über die) Führung internationaler Unternehmen. In: Engelhard, J.; Oechsler, W. A.: Internationales Management. Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte. Festschrift zum 60. Geburtstag von Klaus Macharzina. Gabler: Wiesbaden 1999, S. 247-278.

WON/LEMKEN/PIPEK (2000)

Won, M.; Lemken, B.; Pipek, V.: Vertrauensmanagement im Kontext virtueller Organisationen. In: Berufsbildung, 54. Jg. (2000), Nr. 64, S. 35-37.

WRONA/SHELL (2003)

Wrona, T.; Schell, H.: Globalisierungsbetroffenheit von Unternehmen und die Potenziale der Kooperation. In: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Gabler: Wiesbaden 2003, S. 306-332.

WU (2008)

Wu, W.: Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing. In: Journal of Management Studies, Vol. 45 (2008), No. 1, S. 122-146.

WURCHE (1994)

Wurche, S.: Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Westdeutscher Verlag: Opladen 1994, S. 142-159.

WÜTHRICH/PHILIPP (1998)

Wüthrich, H. A.; Philipp, A.: Grenzenlose Chancen durch Virtualisierung? Was wir von virtuellen Pionierunternehmen lernen können. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 67. Jg. (1998), Nr. 4, S. 201-206.

WÜTHRICH/PHILIPP/FRENTZ (1997)

Wüthrich, H. A.; Philipp, A. F.; Frenz, M. H.: Vorsprung durch Virtualisierung. Lernen von virtuellen Pionierunternehmen. Gabler: Wiesbaden 1997.

YAKOVLEVA/REILLY/WERKO (2010)

Yakovleva, M.; Reilly, R. R.; Werko, R.: Why Do We Trust? Moving Beyond Individual to Dyadic Perceptions. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 (2010), No. 1, S. 79-91.

YLI-RENKO/AUTIO/SAPIENZA (2001)

Yli-Renko, H.; Autio, E.; Sapienza, H. J.: Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (2001), No. 6/7, S. 587-613.

YUSSEFI (2011)

Yussefi, S.: Interkulturelle Attributionskompetenz. Konzeptualisierung, Operationalisierung und empirische Testkonstruktion. Hampp: München – Mering 2011.

ZAHEER/VENKATRAMAN (1995)

Zaheer, A.; Venkatraman, N.: Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 16 (1995), No. 5, S. 373-392.

ZAHN (2001)

Zahn, E.: Lernen in Allianzen. In: Bellmann, K. (Hrsg.): *Kooperations- und Netzwerkmanagement*. Festgabe für Gert von Kortzfleisch zum 80. Geburtstag. Duncker & Humblot: Berlin 2001, S. 11-29.

ZAHN/FOSCHIANI (2000)

Zahn, E.; Foschiani, S.: Wettbewerbsfähigkeit durch interorganisationale Kooperation. In: Kaluza, B.; Blecker, T. (Hrsg.): *Produktions- und Logistikmanagement in Virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken*. Springer: Berlin – Heidelberg – New York 2000, S. 493-532.

ZAHRA/GEORGE (2002)

Zahra, S. A.; George, G.: Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. In: *Academy of Management Review*, Vol. 27 (2002), No. 2, S. 185-203.

ZAHRA/ELHAGRASEY (1994)

Zahra, S.; Elhagrasy, G.: Strategic Management of International Joint Ventures. In: *European Management Journal*, Vol. 12 (1994), No. 1, S. 83-93.

ZAND (1972)

Zand, D. E.: Trust and Managerial Problem Solving. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 (1972), No. 2, S. 229-239.

ZANDER/KOGUT (1995)

Zander, U.; Kogut, B.: Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. In: *Organization Science*, Vol. 6 (1995), No. 1, S. 76-92.

ZELEWSKI (2011)

Zelewski, S.: Kooperationen zwischen Eisenbahnverkehrsunternehmen – Einführung in das Verbundprojekt MAEKAS. In: Zelewski, S.; Jene, S. (Hrsg.): *Kooperationen zwischen Eisenbahnverkehrsunternehmen*. Grundlagen – Konzepte – Praxisanwendungen. Band 1, Logos: Berlin 2011, S. 1-76.

ZELEWSKI/HÜGENS/PETERS/SCHÜTTE (2006)

Zelewski, S.; Hügens, T.; Peters, M. L.; Schütte, R.: Die Balanced Scorecard als Instrument für das Beziehungsmanagement. In: *Das Wirtschaftsstudium*, 35. Jg. (2006), Nr. 3, S. 332-336.

ZELEWSKI/PETERS/DITTMANN (2004)

Zelewski, S.; Peters, M.; Dittmann, L.: Wissensträger identifizieren und motivieren. In: *Wissensmanagement*, 6. Jg. (2004), Nr. 4, S. 51-53.

ZENTES/MORSCHETT (2003)

Zentes, J.; Morschett, D.: Kooperative Internationalisierungsstrategien. In: Holtbrügge, D. (Hrsg.): *Management Multinationaler Unternehmungen*. Festschrift zum 60. Geburtstag von Martin K. Welge. Physica: Heidelberg, S. 51-66.

ZBORALSKI (2007)

Zboralski, K.: *Wissensmanagement durch Communities of Practice. Eine empirische Untersuchung von Wissensnetzwerken*. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden 2007.

ZOBOLSKI (2008)

Zobolski, A.: *Kooperationskompetenz im dynamischen Wettbewerb. Eine Analyse im Kontext der Automobilindustrie*. Gabler: Wiesbaden 2008.

ZOLLO/WINTER (2002)

Zollo, M.; Winter, S. G.: Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. In: *Organization Science*, Vol. 13 (2002), No. 3, S. 339-351.

ZUCKER (1986)

Zucker, L. G.: Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840 – 1920. In: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8 (1986), o. Nr., S. 53-111.

ZUCKER (1985)

Zucker, L. G.: Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840 to 1920. Working Paper Series – 82, Department of Sociology, University of California, Los Angeles. Online-Dokument, im Internet abrufbar unter der URL: <http://content.cdlib.org/ark:/28722/bk0003t9k8m/?layout=metadata>. Zugriff am 21.03.2012.

ZUCKER/SCHMITZ (1994)

Zucker, B.; Schmitz, C.: Wissen nutzen statt verspielen. In: *Gablers Magazin*, o. Jg. (1994), Nr. 11-12, S. 62-65.

ZÜNDORF (1986)

Zündorf, L.: Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskoordination in Arbeitsorganisationen. In: Seltz, R.; Mill, U.; Hildebrandt, E. (Hrsg.): *Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen*. Edition Sigma: Berlin 1986, S. 33-56.