

**Arno Antlitz**

# **Unternehmensgrenzen und Kooperationen**

**Make-cooperate-or-buy im  
Zusammenspiel von Kompetenz-  
und Strategieentwicklung**

**Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Jürgen Weber**

**Deutscher Universitäts-Verlag**

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XXI</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Charakter der Arbeit.....	6
1.3 Gang der Untersuchung.....	8
<b>2 Theoriebausteine der Formierung der Unternehmensgrenzen und konzeptioneller Bezugsrahmen.....</b>	<b>11</b>
2.1 Untersuchungsobjekt Unternehmensgrenzen.....	11
2.1.1 Funktionen der Unternehmung.....	11
2.1.2 Arten von Unternehmensgrenzen.....	14
2.1.3 Auflösung von Unternehmensgrenzen.....	17
2.2 Institutionenökonomische Theorien als Quelle von Bausteinen der Formierung der Unternehmensgrenzen.....	19
2.2.1 Transaktionskostenansatz.....	19
2.2.1.1 Ausprägungen.....	19
2.2.1.2 Grundzüge des Transaktionskostenansatzes.....	23
2.2.1.3 Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge.....	26
2.2.1.4 Empirische Belege.....	28
2.2.1.5 Wertung.....	30
2.2.2 Principal-Agent-Theorie.....	34
2.2.2.1 Ausprägungen.....	34
2.2.2.2 Grundzüge der Principal-Agent-Theorie.....	35
2.2.2.3 Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge.....	36
2.2.2.4 Wertung.....	37
2.3 Strategisches Management als Quelle von Bausteinen der Formierung der Unternehmensgrenzen.....	39
2.3.1 Ausprägungen.....	39
2.3.2 Ressourcenansatz.....	43

2.3.2.1	Grundzüge des Ressourcenansatzes.....	43
2.3.2.2	Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge.....	46
2.3.2.3	Empirische Belege.....	48
2.3.2.4	Wertung.....	50
2.3.3	Wissensbasierter Ansatz.....	52
2.3.3.1	Ausprägungen.....	52
2.3.3.2	Grundzüge des wissensbasierten Ansatzes.....	53
2.3.3.3	Wertung.....	55
2.4	Akteursbasierte Führungstheorie als Denkraum der Integration der Theorieansätze.....	55
2.4.1	Grundzüge der aktorsbasierten Führungstheorie.....	55
2.4.2	Wertung.....	58
2.5	Integriertes Modell der Unternehmung.....	59
2.5.1	Aussagendivergenzen von Transaktionskosten- und Ressourcenansatz.....	59
2.5.2	Grundlegendes Modell der Unternehmung.....	61
<b>3</b>	<b>Bündelung und Allokation von Aktivitäten auf der Basis von Können und Wollen.....</b>	<b>67</b>
3.1	Konkretisierung der Fragestellung.....	68
3.1.1	Aktivitäten als Untersuchungseinheit.....	68
3.1.2	Modellierung der Organisationsformwahl.....	69
3.1.3	Forschungsleitende Fragestellungen.....	73
3.2	Marktversagen als Treiber der Aktivitätenbündelung.....	75
3.2.1	Marktversagen in der Integration von Wissen.....	76
3.2.1.1	Integration von Wissen.....	76
3.2.1.2	Einflußfaktoren.....	82
3.2.1.3	Organisationsformwahl.....	84
3.2.2	Marktversagen in der Integration von Wollen.....	88
3.2.2.1	Integration von Wollen.....	88
3.2.2.2	Einflußfaktoren.....	90
3.2.2.3	Organisationsformwahl.....	92
3.2.3	Formen der Aktivitätenbündelung.....	95
3.2.3.1	Objektbezogene Aktivitätenbündelung.....	96
3.2.3.2	Prozeßbezogene Aktivitätenbündelung.....	97
3.2.3.3	Innovationsbezogene Aktivitätenbündelung.....	99
3.3	Allokation von Aktivitätenbündel auf Akteursmehrheiten.....	100
3.3.1	Effizienzkonstrukt der Leistungserstellung.....	100
3.3.2	Effiziente Nutzung physischer Ressourcen.....	103
3.3.2.1	Kapazitätsnutzung physischer Ressourcen.....	103
3.3.2.2	Güte des Einsatzes physischer Ressourcen.....	107
3.3.3	Effiziente Nutzung von Ausführungswissen.....	108

3.3.3.1	Kapazitätsnutzung von Wissen.....	108
3.3.3.2	Güte des Einsatzes von Wissen.....	109
3.3.4	Effiziente Integration von Wissen.....	110
3.3.4.1	Integrationskapazität von Koordinationswissen.....	112
3.3.4.2	Güte von Koordinationswissen.....	120
3.3.5	Effiziente Integration von Wollen.....	122
3.3.6	Summarische Effizienz der Leistungserstellung.....	126
3.3.6.1	Ähnlichkeit im Kompetenzbedarf.....	126
3.3.6.2	Ähnlichkeit auf dem Lernfad.....	131
3.4	Wechselwirkungen zwischen Definition und Allokation von Aufgaben.....	134
<b>4</b>	<b>Dynamische Formierung von Unternehmensgrenzen durch interne Entwicklung der Kompetenzbasis.....</b>	<b>137</b>
4.1	Konkretisierung der Fragestellung.....	137
4.2	Die Ressourcenbasis der Unternehmung.....	139
4.3	Die Wissensbasis der Unternehmung.....	141
4.3.1	Systematik von Wissen in Unternehmen.....	142
4.3.1.1	Differenzierung von Wissen nach dem Träger.....	143
4.3.1.2	Differenzierung von Wissen bezogen auf die Art.....	145
4.3.1.3	Differenzierung von Wissen bezogen auf den Objektbereich.....	149
4.3.2	Ausführungswissen.....	151
4.3.2.1	Individuelles Ausführungswissen.....	151
4.3.2.2	Maschinengebundenes Ausführungswissen.....	152
4.3.3	Koordinationswissen.....	153
4.3.3.1	Integration von Wissen durch Individuen.....	154
4.3.3.2	Integration von Wissen durch Kodifizierung.....	159
4.3.3.3	Integration von Wissen durch Kontexte.....	161
4.3.3.4	Koordinationsmuster in Unternehmen.....	164
4.4	Die WoUensbasis der Unternehmung.....	166
4.4.1	Wollen von Akteuren und (teilweise) konfliktäre Ziele.....	166
4.4.2	Motivationswissen.....	169
4.4.2.1	Reduzierung von Opportunismusspielraum.....	169
4.4.2.2	Reduzierung von Opportunismusneigung.....	171
4.4.3	Gemeinsame Behandlung von Wissens- und Wollensdefiziten in der Führung.....	175
4.5	Kompetenzbasis als Können von korporativen Akteuren.....	179
4.5.1	Kompetenzbegriff.....	180
4.5.2	Nachhaltige und wertschaffende Wettbewerbsvorteile.....	185
4.5.2.1	Renten und Wettbewerbsvorteile.....	185
4.5.2.2	Nachhaltigkeit.....	187
4.5.2.3	Wertschaffung.....	192

4.5.3	Kernkompetenzen als Teilmenge der Kompetenzen.....	196
4.6	Strategien als Wollen von korporativen Akteuren.....	200
4.6.1	Klassischer Strategiebegriff und neueres Strategieverständnis.....	201
4.6.2	Metaphern eines ressourcenbasierten Strategieverständnisses.....	208
4.6.2.1	Strategie als Richtung der Unternehmung.....	208
4.6.2.2	Geschwindigkeit als strategische Aufgabe.....	211
4.6.2.3	Begrenzungen in der Manövrierfähigkeit als strategische Herausforderung.....	214
4.6.3	Formierung kompetenzbezogener Strategien.....	216
4.6.3.1	Anforderungen an Können und Wollen strategieformulierender Akteure.....	216
4.6.3.2	Identifikation von Kompetenzen.....	218
4.6.3.3	Antizipieren zukünftiger Anforderungen.....	221
4.6.3.4	Emergente Strategieformierung und Glück.....	222
4.7	Formierung von Unternehmensgrenzen und Lernen.....	225
4.7.1	Dynamische Kompetenzen.....	226
4.7.1.1	Dynamic capabilities als Metakompetenz.....	226
4.7.1.2	Organisationale Trägheit.....	229
4.7.2	Lernen als Fortentwicklung von Kompetenz und Strategie.....	232
4.7.2.1	Individuelles und organisationales Lernen - konzeptionelle Vorüberlegungen.....	233
4.7.2.2	Unternehmen als Handlungsrahmen für Ausführlern.....	237
4.7.2.3	Unternehmen als Handlungsrahmen für Führungslernen.....	239
4.7.2.4	Unternehmen als Handlungsrahmen für strategisches Lernen.....	242
4.8	Einfluß von Aufgabendefinition und -allokation auf die Formierung der Unternehmensgrenzen.....	246
4.8.1	Unternehmensinterne Organisationsgrenzen.....	246
4.8.2	Evolution von Unternehmensgrenzen.....	247
<b>5</b>	<b>Dynamische Formierung kooperativer Arrangements.....</b>	<b>251</b>
5.1	Konkretisierung der Fragestellung.....	251
5.1.1	Stand der Literatur.....	251
5.1.2	Erklärungsansätze der Evolution kooperativer Arrangements.....	254
5.1.3	Annäherung an den Kooperationsbegriff.....	258
5.1.4	Formierung kooperativer Arrangements als dynamisches Phänomen.....	261
5.2	Cooperate und partnerspezifische physische Ressourcen.....	265
5.3	Cooperate als Integration von Wissen.....	266
5.3.1	Interorganisationale verteilte Wissensbasen.....	266
5.3.2	Integration von Wissen über Unternehmensgrenzen hinweg.....	269
5.3.2.1	Konkretisierung der Koordinationsaufgabe.....	270
5.3.2.2	Integration von Wissen durch Kodifizierung.....	272
5.3.2.3	Interorganisationale Integration von Wissen durch Akteure.....	273
5.3.2.4	Interorganisationale Integration von Wissen durch Kontexte.....	277

5.3.2.5	Koordinationsmuster in kooperativen Arrangements.....	278
5.4	Cooperate als Integration von Wollen.....	280
5.4.1	Interorganisational verteilte Wollensbasen.....	280
5.4.2	Integration von Wollen als Reduzierung von Opportunismusspielraum.....	283
5.4.2.1	Einschränkung des Verhaltensspielraumes.....	283
5.4.2.2	Reduzierung von hold-up-Potential.....	284
5.4.3	Integration von Wollen als Reduzierung von Opportunismusneigung.....	285
5.4.3.1	Zielsetzungsprozeß, Entgeltgestaltung und nicht-monetäre Anreize .....	285
5.4.3.2	Implizite Verträge und Reputation.....	286
5.4.3.3	Vertrauen.....	288
5.4.3.4	Verhaltensregeln und Normensysteme.....	293
5.4.3.5	Zusammenhang zwischen Mechanismen zur Reduzierung von Opportunismusspielraum und-neigung .....	296
5.4.4	Dynamische Interdependenzen von Können und Wollen.....	298
5.4.4.1	Dynamik in der Beziehungsintensität.....	298
5.4.4.2	Dynamik in der Aufgabenallokation.....	301
5.5	Kompetenzen und Strategie auf der Ebene von Untermehrmehrheiten?.....	301
5.5.1	Kompetenzen auf der Ebene von Unternehmensmehrheiten.....	302
5.5.2	Wettbewerbsvorteile auf der Ebene von Unternehmensmehrheiten.....	303
5.5.3	Strategien von Unternehmensmehrheiten.....	305
5.6	Formierung von Kooperationen und Lernen .....	307
5.6.1	Cooperate als Lernvehikel der einzelnen Unternehmen.....	308
5.6.1.1	Gefahrenpotential von (Lern-)Partnerschaften .....	309
5.6.1.2	Kompetenztransferpotential von Partnerschaften.....	310
5.6.2	Cooperate als Lernen der Unternehmensmehrheit.....	315
5.6.2.1	Kooperationen als Handlungsrahmen für Führungslernen .....	316
5.6.2.2	Kooperationen als Handlungsrahmen für strategisches Lernen.....	317
5.7	Einfluß von Aufgabendefinition und -allokation auf die Formierung kooperativer Arrangements.....	319
5.7.1	Aufgaben- und Beziehungseinfluß auf die Evolution kooperativer Arrangements.....	320
5.7.2	Aufgaben- und beziehungsabhängige Typen von Kooperationen.....	322
5.7.2.1	Kooperation auf dem Gleichgewichtspfad.....	322
5.7.2.2	Koordinations-/Lernkooperation.....	323
5.7.2.3	Motivationskooperation.....	324
5.7.3	Vertikale und horizontale Kooperationen.....	325
<b>6</b>	<b>Schlußbetrachtung.....</b>	<b>329</b>
6.1	Paradigmatische Zielsetzung der Integration von institutionenökonomischen und ressourcenbasierten Ansätzen.....	329

---

6.2	Topikale Zielsetzung der Erklärung von Untemehmengrenzen und kooperativer Arrangements.....	330
6.3	Kritische Anmerkungen und weiterer Forschungsbedarf.....	333
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>335</b>