

Freie Universität Berlin

Dissertation

**Ressourcenentwicklung in neuen Märkten -
zum strategischen Management von
Spezifität**

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Dipl. Kfm. Tilman Rüsike aus Potsdam

Berlin, 2012

Dekan: Prof. Dr. Ronnie Schöb

GUTACHTER

Erstgutachter:

Prof. Dr. Martin Gersch

Freie Universität Berlin

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Department Wirtschaftsinformatik

Professur für Betriebswirtschaftslehre sowie

Competence Center E-Commerce

Garystr. 21, 14195 Berlin

Zweitgutachter:

Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp

Freie Universität Berlin

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Marketing-Department

Otto-von-Simson-Str. 19, 14195 Berlin

Tag der Disputation: 26.10.2012

ZUSAMMENFASSUNG

Die Realisierung unternehmerischer Chancen erfordert zumeist das Tätigen erheblicher Investitionen unter radikaler Unsicherheit. Diese unterscheiden sich nicht nur in ihrem finanziellen Umfang, sondern auch in dem Spektrum verschiedener Verwendungszwecke, denen sie zugeführt werden können. Die meisten Investitionen sind dabei auf eine Verwendung im Rahmen bestimmter, in der Zukunft vermuteter Szenarien ausgerichtet und können nur eingeschränkt im Falle alternativer Entwicklung angewendet werden. Diese Eigenschaft wird in der Literatur als Spezifität diskutiert. Ein hoher Spezifitätsgrad ist dabei sowohl mit Chancen als auch Risiken verbunden. Diese ergeben sich aus der Erlös- und Effizienzwirkung spezifischer Investitionen, welche jedoch nur unter bestimmten Umweltbedingungen realisiert werden können. Dieser Vorteil spezifischer Investitionen gegenüber nicht-spezifischen Investitionen droht sich erheblich zu reduzieren, sobald sich die Rahmenbedingungen verändern. Umweltveränderung im Rahmen neu entstehender oder sich verändernder Branchen ist damit ein Kernproblem im Umgang mit Spezifität.

Die vorliegende Arbeit greift dieses Problem auf und rekonzeptualisiert Spezifität als eine über den Zeitverlauf veränderliche Größe, welche zumindest in Teilen durch das Management gestaltet werden kann. Somit setzt die Arbeit an zentralen Theorien der Strategieforschung an, erweitert diese jedoch in wichtigen Punkten. Konkret konzeptualisieren die Transaktionskostentheorie und der Resource-based View Spezifität als statisches Konzept und schränken somit die theoretische Aufarbeitung möglicher Handlungsoptionen ein. Auf Basis eines vergleichenden Fallstudiendesigns aus dem deutschen Gesundheitswesen liegt der Kernbeitrag der Arbeit in der Weiterentwicklung einer dynamischen Konzeption von Spezifität im Rahmen der Competence-based Theory of the Firm (CbTF). Durch die Überprüfung und Verfeinerung bestehender Ursache-Wirkung-Zusammenhänge wird ein co-evolutionäres Verständnis von Spezifität in der Entstehung und Veränderung von Branchen aufgezeigt. Zudem stellt Spezifität von Ressourcen und Kompetenzen eine Ursache für das Ausüben von Markt- und Nicht-Markt-Strategien unter Umweltveränderlichkeit und -unsicherheit dar.

ABSTRACT

Seizing business opportunities is usually accompanied with making significant investments under radical uncertainty. These differ not only in their financial scale, but also particularly in the range of conceivable uses they can be applied to. Most investments focus on specific application scenarios and can thus only partly be employed for alternative purposes. This characteristic is discussed as the specificity of the investment. A high degree of specificity is associated with both opportunities and risks. These result from the profit and efficiency effects of specific investments, which can be realized only under narrow environmental conditions. This advantage of specific investments to non-specific investments might disappear significantly, when these conditions change. Environmental change in the context of emerging or changing industries is thus a key problem in dealing with specificity.

This work addresses this problem and reconceptualizes specificity as a variable that can be designed at least in part by strategic management. Thus, the work is central to current theories of strategy research and extends them in important ways. Specifically transaction cost theory and the resource-based view regard specificity as a static concept and thereby restricting the theoretical implications for strategic management. Based on a comparative case study design from the German health care system the core contribution of this work is the refinement of existing work towards a dynamic perspective on specificity within the Competence-based Theory of the Firm (CbTF). Through the review and refinement of existing cause-effect relationships a co-evolutionary understanding of specificity in the emergence and evolution of industries is elaborated. In addition, it shows that specificity of resources and competences is a cause for the exertion of market and non-market strategies when the management is faced by environmental change and uncertainty.

INHALTVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
1.1 Motivation und Forschungsfrage	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Zum Verhältnis von Spezifität und Umweltveränderlichkeit	4
2.1 Branchen und Wertschöpfungsarchitekturen als Konzeptualisierung der relevanten Unternehmensumwelt	4
2.2 Anforderungen zur theoretischen Abbildung des Managements von Spezifität	7
3 Spezifität als zentrales Phänomen verschiedener Theorien	8
3.1 Auswahl geeigneter Theorien	8
3.2 Spezifität in ausgewählten theoretischen Ansätzen	10
3.2.1 Spezifität im Rahmen der Transaktionskostentheorie	10
3.2.1.1 Einordnung und Erklärungsansatz	10
3.2.1.1.1 Erklärungsziel	10
3.2.1.1.2 Grundannahmen	11
3.2.1.2 Formen und Wirkungsweise von Spezifität	13
3.2.1.2.1 Stellenwert und Definition von Spezifität	13
3.2.1.2.2 Entstehung, Wirkungsweise und Bewertung von Spezifität	14
3.2.1.2.3 Formen und Dimensionen spezifischer Assets	17
3.2.1.3 Zur Berücksichtigung von Veränderlichkeit in der Transaktionskostentheorie	19
3.2.1.3.1 Das Verständnis von Dynamik	19
3.2.1.3.2 Prozessuale Betrachtungen am Beispiel der Fundamentalen Transformation	21
3.2.1.3.3 Statische Effizienz als Entscheidungskriterium in der Transaktionskostentheorie	23
3.2.2 Spezifität im Rahmen der Österreichischen Schule	24
3.2.2.1 Überblick und Relevanz für das strategische Management	24

3.2.2.2	Die Kapitaltheorie als Ansatz des Umgangs mit Spezifität.....	27
3.2.2.2.1	MENGERS Güter und deren Ordnung	27
3.2.2.2.2	Spezifität als Eigenschaft von Kapitalgütern bei MISES.....	29
3.2.2.2.3	LACHMANNs Komplementarität und Substitutivität	31
3.2.2.3	Wissen und Wissensveränderung im Marktprozess	34
3.2.3	Spezifität im Rahmen der ressourcenbasierten Ansätze	37
3.2.3.1	Überblick über relevante Ansätze mit Bezug zur Spezifität.....	37
3.2.3.2	Unternehmensspezifität und Wettbewerbsfähigkeit.....	38
3.2.3.3	Verwendungsspezifität in PENROSES Ansatz.....	41
3.2.3.4	Unternehmens- und Verwendungsspezifität im Commitmentansatz.....	44
3.3	Ein zusammenfassender Vergleich verschiedener Theorieansätze bezüglich des Managements von Spezifität	46
4	Spezifität im Rahmen der Competence-based Theory of the Firm	53
4.1	Die CbTF als theoretischer Rahmen.....	53
4.1.1	Grundsätzliche Eignung und Erklärungsziel der CbTF.....	53
4.1.2	Grundannahmen der CbTF	54
4.1.3	Ressourcen- und Kompetenzverständnis der CbTF.....	58
4.1.4	Aufbau und Anpassung der Leistungsbereitschaft als zentrale Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit.....	61
4.2	Implikationen der CbTF für eine dynamische Interpretation von Spezifität	63
4.2.1	Konkretisierung zentraler Spezifitätsdimensionen	63
4.2.2	Spezifität als subjektive Größe in der CbTF.....	67
4.2.3	Die Entstehung und Veränderung von Spezifität	68
4.2.4	Strategisches Management von Spezifität unter Umweltveränderlichkeit	71
4.2.4.1	Die Notwendigkeit des Managements von Spezifität.....	71
4.2.4.2	Mögliche Handlungsoptionen für den Umgang mit Spezifität.....	72
4.2.4.2.1	Markt-Strategien	72
4.2.4.2.2	Beeinflussung der Unternehmensumwelt als Maßnahme der Sicherung und Schaffung von Verwendungsalternativen	74
5	Empirische Untersuchung des Managements von Spezifität.....	76
5.1	Untersuchungsdesign.....	76
5.1.1	Die Verwendung eines qualitativen Forschungsdesigns zur Untersuchung des Managements von Spezifität.....	76
5.1.2	Ein vergleichendes Fallstudiendesign als Forschungskonzeption	79

5.1.3	Methodisches Vorgehen der Untersuchung.....	82
5.1.3.1	Darstellung der Datenerhebung.....	82
5.1.3.1.1	Vorstudie 1: Spezifische Investitionen und Umweltveränderlichkeit im Bereich der besonderen Versorgungsformen.....	82
5.1.3.1.2	Vorstudie 2: Spezifität und Umweltveränderlichkeit im Bereich E-Health.....	84
5.1.3.1.3	Hauptstudie: Management von Spezifität unter Umweltturbulenz.....	86
5.1.3.2	Vorgehen bei der Datenanalyse.....	91
5.1.3.2.1	Auswertung der beiden Vorstudien	91
5.1.3.2.2	Auswertung der Hauptuntersuchung.....	92
5.2	Darstellungen der Untersuchungsergebnisse.....	97
5.2.1	Ergebnisse der Vorstudie: Spezifische Investitionen und Umweltveränderlichkeit bei der Realisierung neuer Geschäftssysteme im deutschen Gesundheitswesen.....	97
5.2.1.1	Notwendige spezifische Investitionen	97
5.2.1.2	Umweltveränderlichkeit und -unsicherheit auf Branchenebene.....	99
5.2.2	Fallstudie 1: <i>Breathe</i>	102
5.2.2.1	Das Geschäftssystem von <i>Breathe</i>	102
5.2.2.2	Notwendige Ressourcen und Kompetenzen zur Realisierung sowie Einschätzung des Spezifitätsgrades von <i>Breathe</i>	106
5.2.2.3	Entwicklung von <i>Breathe</i> im Zeitablauf	109
5.2.2.3.1	Überblicksartige Darstellung wesentlicher Aktivitäten und Ereignisse im Fall <i>Breathe</i>	109
5.2.2.3.2	Investitionsentscheidung und Investitionsphase	111
5.2.2.3.3	Lern- und Entwicklungsphase.....	112
5.2.2.3.4	Replizierungs- und Wachstumsphase	116
5.2.2.4	Markt-Strategien im Fall <i>Breathe</i>	119
5.2.2.4.1	Replikation als De-Spezifizierung	119
5.2.2.4.2	Realisierung neuer Dienstleistungen.....	121
5.2.2.4.3	Reaktion auf Umweltturbulenz	122
5.2.2.5	Nicht-Markt-Strategien im Fall <i>Breathe</i>	123
5.2.2.5.1	Ziele und relevante Stakeholder von <i>Breathe</i>	123
5.2.2.5.2	Einfluss von Unsicherheit auf Nicht-Markt-Strategien	124
5.2.2.5.3	Einfluss von Wandel auf Nicht-Markt-Strategien	126
5.2.3	Fallstudie 2: <i>Healthy Region</i>	128
5.2.3.1	Das Geschäftssystem von <i>Healthy Region</i>	128
5.2.3.2	Notwendige Ressourcen und Kompetenzen zur Realisierung sowie Einschätzung des Spezifitätsgrades von <i>Healthy Region</i>	132

5.2.3.3	Entwicklung von <i>Healthy Region</i> im Zeitablauf	137
5.2.3.3.1	Überblicksartige Darstellung wesentlicher Aktivitäten und Ereignisse im Fall <i>Healthy Region</i>	137
5.2.3.3.2	Investitionsentscheidung und Investitionsphase	139
5.2.3.3.3	Lern- und Entwicklungsphase.....	142
5.2.3.3.4	Replizierungs- und Wachstumsphase	143
5.2.3.4	Markt-Strategien im Fall <i>Healthy Region</i>	146
5.2.3.4.1	Realisierung neuer Dienstleistungen.....	146
5.2.3.4.2	Replikation als kontinuierlicher Prozess der Spezifizierung und De- Spezifizierung	148
5.2.3.4.3	Reaktion auf Umweltturbulenz	151
5.2.3.5	Nicht-Markt-Strategien im Fall <i>Healthy Region</i>	152
5.2.3.5.1	Ziele und relevante Stakeholder.....	152
5.2.3.5.2	Einfluss von Unsicherheit auf Nicht-Markt-Strategien	153
5.2.3.5.3	Wirkung der Nicht-Markt-Strategien.....	157
5.2.4	Vergleich der beiden Fallstudien zum Management von Spezifität	157
5.2.4.1	Abgrenzung der beiden Fallstudien.....	157
5.2.4.2	Auswertung und Diskussion der Ergebnisse in Hinblick auf die Propositionen ...	160
5.2.4.2.1	Proposition 1: Zum Tätigen spezifischer Investitionen	160
5.2.4.2.2	Proposition 2a & 2b: Zum Suchen neuer Verwendungsmöglichkeiten	162
5.2.4.2.3	Proposition 3a & 3b: Zur Ausübung von Nicht-Markt-Strategien.....	165
6	Beitrag zum dynamischen Spezifitätsverständnis in der CbTF	168
6.1	Die Wahrnehmung unternehmerischer Chancen als eine Möglichkeit der Entstehung von Spezifität.....	168
6.2	Reaktion auf Umweltturbulenz.....	171
6.3	Markt-Strategien und die Wiederverwendung bestehender Ressourcen und Kompetenzen ...	174
6.3.1	Wissensbasierte Veränderung von Spezifität	174
6.3.2	Konkretisierung der Formen wissensbasierter De-Spezifizierung	175
6.3.2.1	Replikation	175
6.3.2.2	Übertragung und Realisierung neuer Leistungsangebote	177
6.3.2.3	Die Rekombination bestehender Inputgüter und Ressourcen.....	177
6.4	Umweltbedingte Veränderung von Spezifität und Nicht-Markt-Strategien zur Beeinflussung von Industriearchitekturen	179
6.4.1	Beitrag zur Mikrofundierung von Branchentransformation	179

6.4.2	Konkretisierung der Wirkungsweise von Spezifität unter Umweltturbulenz	180
6.4.2.1	Umweltturbulenz als Veränderung	180
6.4.2.2	Umweltturbulenz als Unsicherheit	181
6.5	Zusammenfassende Ausführungen zur Veränderung und zum Management von Spezifität	182
7	Zusammenfassung und Ausblick	184
7.1	Zusammenfassung	184
7.2	Grenzen der Untersuchung und weiterer Forschungsbedarf	185
	Literaturverzeichnis	188
	Anhang	209

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	3
Abbildung 2: Schematische Darstellung des Konzepts der Quasi-Rente.....	14
Abbildung 3: Spezifische und unspezifische Ressourcen unter verschiedenen Umweltzuständen.....	46
Abbildung 4: Argumentationslogik der CbTF.....	59
Abbildung 5: Direkte und indirekte Partnerspezifität	66
Abbildung 6: Spezifitätsentwicklung im Zeitablauf.....	71
Abbildung 7: Spezifität und Umweltveränderlichkeit.....	71
Abbildung 8: Idealierte Darstellung des Ablaufs der Untersuchung	80
Abbildung 9: Ablauf der Delphi-Studie	83
Abbildung 10: Teilnehmerstruktur der Delphi-Studie.....	84
Abbildung 11: Teilnehmerstruktur der Befragung im Projekt E-Health@Home.....	86
Abbildung 12: Ablauf der Datenanalyse in der Hauptuntersuchung.....	93
Abbildung 13: Wiederverwendbarkeit verschiedener Investitionen	97
Abbildung 14: Nicht-Übertragbarkeit notwendiger Investitionen.....	98
Abbildung 15: Wiederverwendbarkeit von E-Health-Investitionen.....	99
Abbildung 16: Diffusionshemmnisse im politisch-rechtlichen Umfeld.....	100
Abbildung 17: Ursprüngliche Wertschöpfungskette ohne <i>Breathe</i>	104
Abbildung 18: Veränderte Wertschöpfungskette mit <i>Breathe</i>	105
Abbildung 19: Zeitorientierte Matrix für <i>Breathe</i>	110
Abbildung 20: Umweltveränderung und Nicht-Markt-Strategien bei <i>Breathe</i>	127
Abbildung 21: Netzwerkstruktur von <i>Healthy Region</i>	130
Abbildung 22: Zeitorientierte Matrix für <i>Healthy Region</i>	138
Abbildung 23: Zeitverlauf im Fall <i>Breathe</i>	158
Abbildung 24: Zeitverlauf im Fall <i>Healthy Region</i>	158
Abbildung 25: Prozess der Investition unter Unsicherheit.....	170
Abbildung 26: Verhaltenspräjudizierende Wirkung von Spezifität	173

Abbildung 27: Unterschiedliche Strategien zur De-Spezifizierung	175
Abbildung 28: Nicht-Markt-Strategien zur Sicherung von Verwendungsalternativen.....	181
Abbildung 29: Nicht-Markt-Strategien zur Schaffung von Verwendungsalternativen	182
Abbildung 30: Möglichkeiten der Veränderung von Spezifität.....	183

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Vergleich unterschiedlicher Theorien in Bezug auf Spezifität.....	52
Tabelle 2: Mögliche Kombinationen von Bindungsbezug und Objekt der Spezifität	65
Tabelle 3: Anzahl und Typen verschiedener Quellen bei der Datenerhebung.....	90
Tabelle 4: Ausprägungen des Spezifitätsgrades von <i>Breathe</i>	109
Tabelle 5: Ausprägungen des Spezifitätsgrades von <i>Healthy Region</i>	137
Tabelle 6: Präsentation von <i>Healthy Region</i> in der Öffentlichkeit	156

1 EINLEITUNG

1.1 Motivation und Forschungsfrage

Die Realisierung unternehmerischer Chancen erfordert meistens das Tätigen erheblicher Investitionen unter radikaler Unsicherheit.¹ Dies trifft besonders auf neu entstehende Branchen und deren Architekturen zu, welche durch einen besonders hohen Grad an Unsicherheit und Veränderlichkeit charakterisiert sind.² Dies betrifft z.B. wie Wertschöpfungsstruktur, die politisch-rechtliche Ausgestaltung, aber auch die Gestaltung von Produkten.³

Die notwendigen Investitionen unterscheiden sich nicht nur in ihrem finanziellen Umfang, sondern auch in dem Spektrum verschiedener Verwendungszwecke, denen sie zugeführt werden können. Die meisten Investitionen sind dabei auf eine Verwendung im Rahmen bestimmter, als in der Zukunft wahrscheinlicher Szenarien ausgerichtet und können nur eingeschränkt im Falle alternativer Entwicklungen verwendet werden. Diese Eigenschaft wird in der Literatur des strategischen Managements als Spezifität diskutiert.⁴ Ein hoher Spezifitätsgrad ist dabei sowohl mit Chancen als auch Risiken verbunden. Diese ergeben sich aus der Erlös- und Effizienzwirkung spezifischer Investitionen, welche jedoch nur unter bestimmten Umweltbedingungen realisiert werden können. Dieser Vorteil spezifischer Investitionen gegenüber nicht-spezifischen Investitionen droht sich erheblich zu reduzieren, sobald sich die Rahmenbedingungen verändern. Umweltveränderung im Rahmen neu entstehender oder sich verändernder Branchen ist damit ein Kernproblem für den Wert spezifischer Ressourcen und Kompetenzen.

Zusätzlich zeigen vergangene und aktuelle Beispiele die Relevanz spezifischer Investitionen im Kontext neu entstehender und sich verändernder Branchen. Konkret führen HABIB und JOHNSEN den Fall der De-Regulierung der US Luftfahrtbranche an.⁵ Sie zeigen, wie die Veränderung des politisch-rechtlichen Unternehmensumfeldes zu Überkapazitäten an voll ausgestatteten und auf das Passagiergeschäft spezialisierten Flugzeugen bei den Fluglinien führte. In Folge dieser Veränderung erwiesen sich jene Unternehmen als wettbewerbsfähig, welche neue Geschäftsmodelle entwickelten und dort die nicht mehr benötigten Flugzeuge wiederverwendeten. Hierzu gehörten besonders die Einführung von Low-Cost Airlines und der Aufbau zusätzlicher Kapazitäten im Cargo-Sektor. Für die aktuell vor-

¹ Vgl. Barney, 1986, S. 1232; Barney, 1991, S. 101; Gersch & Goeke, 2008, S. 276

² Jacobides, et al., 2006, S. 476ff; Santos & Eisenhardt, 2009, S. 644

³ Aldrich & Fiol, 1994, S. 655f; Hamel & Prahalad, 1994, S. 23; Rindova, et al., 2010, S. 1476

⁴ Williamson, 1985, S. 52f

⁵ Habib & Johnsen, 1999, S. 693

herrschenden Veränderungen in der Energiebranche zeigt sich z.B., dass besonders etablierte Unternehmen an ihre spezifischen Investitionen in Erzeugungskapazitäten gebunden sind. Mögliche technologische und politisch-rechtliche Veränderungen können zu einer Entwertung dieser Investitionen führen. Daher haben diese Unternehmen in den vergangenen Jahren z.B. versucht, Einfluss auf die Energiesetzgebung zu nehmen (z.B. auf das Gesetz zum Ausstieg aus der Kernenergie), um damit bestehende Verwendungsalternativen ihrer Investitionen zu sichern.

Vor diesem Hintergrund dient die vorliegende Arbeit der Beantwortung folgender Forschungsfrage:

(Wie) Kann Spezifität in veränderlichen Umfeldern gesteuert werden?

1.2 Aufbau der Arbeit

Auch wenn das Verhältnis zwischen spezifischen Investitionen und der Unternehmensumwelt zu einem zentralen Problem des strategischen Managements gehört, trifft die bisherige Forschung lediglich wenige Aussagen hierzu.⁶ Konkret werden Spezifität und deren Wirkungsweise zwar in den meisten Ansätzen theoretisch erfasst, trotz dieser grundsätzlichen Aufarbeitung des Konstrukts gehen sie dabei jedoch nur unzureichend darauf ein, ob und wie Spezifität besonders unter Umweltveränderlichkeit pro-aktiv (mit-)gesteuert werden kann. Eine Ausnahme stellen verschiedene Arbeiten zu den Themen Branchentransformation und unternehmerisches Handeln unter Unsicherheit dar, welche Spezifität auch in dem Kontext sich verändernder Branchen thematisieren und hierbei erste Ursache-Wirkung-Zusammenhänge aufstellen.⁷ Diese sollen im Rahmen der Arbeit aufgegriffen und dahingehend überprüft werden, inwiefern sie zur Beantwortung der Forschungsfrage geeignet sind.

Insgesamt ist die Arbeit in sieben Abschnitte untergliedert, ihr Aufbau wird in Abbildung 1 dargestellt. Nach der Darlegung der Motivation der Arbeit und der im Rahmen der Untersuchung zu beantwortenden Forschungsfrage wird das Verhältnis von Spezifität und Umweltveränderlichkeit in Abschnitt 2 näher betrachtet. Hieraus leiten sich erste Anforderungen an die theoretische Erfassung des Managements von Spezifität ab. Darauffolgend werden in Kapitel 3 ausgewählte Theorien, in welchen Spezifität einen zentralen Stellenwert einnimmt, dargestellt und anschließend miteinander verglichen. Der Fokus liegt hier auf der Wirkungsweise von Spezifität und der Eignung zur theoretischen Erfassung des Managements von Spezifität. Dieser Vergleich zeigt, dass die Theorien zwar einen Einblick in die Wirkungsweise von Spezifität geben, jedoch keine vollkommen geeignet ist, das Management von Spezifität abzubilden.

⁶ Kraatz & Zajac, 2001, S. 633; Priem & Butler, 2001, S. 2001; Sirmon, et al., 2007, S. 273

⁷ Z.B.: Freiling, et al., 2006; Freiling, et al., 2008; Freiling, et al., 2008; Gersch, 2006; Gersch & Goeke, 2007a; Gersch & Goeke, 2009; Gersch, et al., 2010

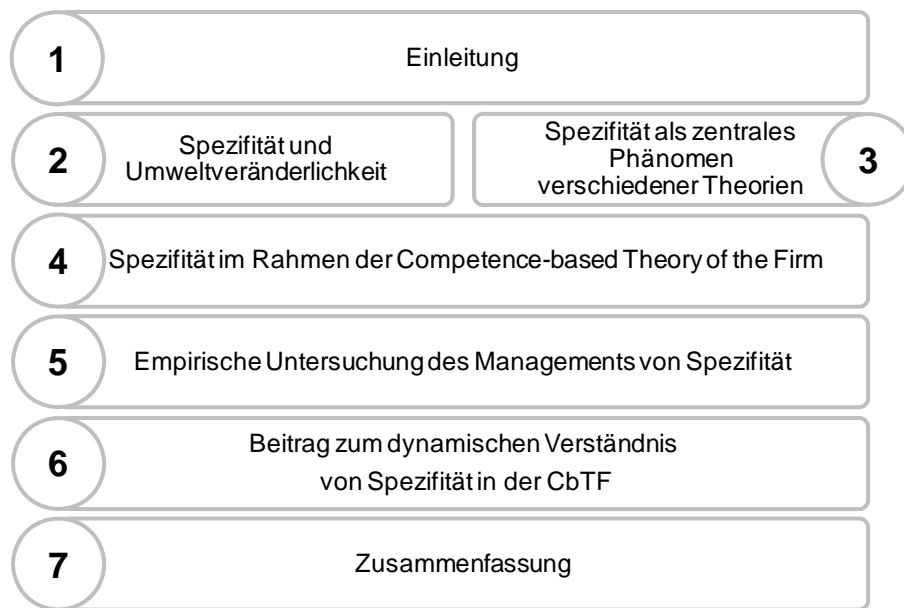


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Daher wird in Kapitel 4 die Competence-based Theory of the Firm (CbTF) als konzeptioneller Rahmen der Arbeit vorgestellt. Sie verspricht, durch entsprechende Vorarbeiten und konkrete Ursache-Wirkung-Vermutungen das Management von Spezifität besser abbilden zu können, als die anderen untersuchten Theorien. Auf Basis der bestehenden Vorarbeiten erfolgt erstens eine dynamische Betrachtung von Spezifität. Zweitens werden die existierenden Ursache-Wirkung-Vermutungen über das Management von Spezifität unter Umweltveränderlichkeit im Rahmen von Propositionen aufgegriffen und weiterentwickelt. Anhand einer qualitativen, vergleichenden Fallstudie im deutschen Gesundheitswesen werden in Kapitel 5 diese Propositionen überprüft und zudem konkretisiert. Aus diesem Grund kann der Charakter der Arbeit als theorieerweiternd verstanden werden. Nach der Darstellung der Datenerhebung und -analyse werden die Ergebnisse jedes Falls einzeln vorgestellt. Diese befassen sich mit den beiden Analyseebenen Unternehmen und Umwelt. Konkret werden Veränderungen der Branche und deren Auswirkungen auf das Unternehmen sowie das Handeln des Managements und ggf. deren (beabsichtigte) Auswirkungen auf die Branche sowie der Stellenwert von Spezifität in dieser Interaktion beschrieben. Nach Abschluss der Einzelauswertung beider Unternehmen werden die Ergebnisse miteinander vergleichen und Schlussfolgerungen in Bezug auf die Ursache-Wirkung-Vermutungen erstellt. In Kapitel 6 wird von den konkreten Ergebnissen dieser Untersuchung abstrahiert und der Beitrag der Arbeit auf konzeptioneller Ebene zu einem co-evolutionären Verständnis von Spezifität hervorgehoben. In diesem Sinn rekonzeptualisiert die vorliegende Arbeit Spezifität als eine über den Zeitverlauf veränderliche Größe, welche einerseits durch Veränderungen auf Branchenebene, andererseits aber auch durch das Management selbst gestaltet werden kann. Abschnitt 7 fasst die Ergebnisse zusammen und bietet neben einer kritischen Würdigung der Arbeit einen Ausblick auf zukünftige Untersuchungen des Spezifitätsmanagements.

2 ZUM VERHÄLTNIS VON SPEZIFITÄT UND UMWELTVERÄNDERLICHKEIT

2.1 Branchen und Wertschöpfungsarchitekturen als Konzeptualisierung der relevanten Unternehmensumwelt

Um das Management von Spezifität in neuen Märkten analysieren zu können, wird zunächst ein Verständnis der Konzeption der Unternehmensumwelt sowie deren zentraler Eigenschaften benötigt. Als zentrale Ebene der Unternehmensumwelt wird im Folgenden die Branche betrachtet. Diese ist ein Netz verbundener Aktivitäten, dessen beteiligte Akteure und Organisation der Befriedigung ähnlicher Kundenbedürfnisse dienen.⁸ Eine Möglichkeit der Darstellung der Wertschöpfungsstrukturen von Branchen sind Branchenarchitekturen. Diese dienen der Erfassung und Beschreibung der Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Akteuren einer Branche und werden dabei definiert als: „[A]n abstract description of the economic agents within an economic system (in terms of economic behavior and the capabilities that support the feasible range of behaviors) and the relationships among those agents in terms of a minimal set of rules governing their arrangement, interconnections, and interdependence (the rules governing exchange among economic agents)“.⁹ Es handelt sich demnach um eine Abbildung der Wertschöpfungsstruktur einer Branche, die eine Aussage darüber trifft, welche Arbeitsschritte bewältigt werden müssen und wie diese auf die einzelnen Unternehmen verteilt sind.¹⁰ Die Positionierung eines Unternehmens innerhalb der einzelnen Wertschöpfungsstufen dieser Branchenarchitektur kann sich z.B. durch die Wettbewerbsintensität auf der eigenen oder vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufe auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auswirken.¹¹

Zu Beginn der Entstehung und Entwicklung einer Branche ist deren Architektur kaum gefestigt und ihre zukünftige Ausgestaltung noch ungewiss. Dies beruht darauf, dass radikale Unsicherheit bezüglich einer Vielzahl von Parametern herrscht. Hierzu zählen z.B.:¹²

- die künftig bestehende Logik der Arbeitsteilung
- die zukünftig geltenden politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen
- notwendige Technologien, Ressourcen und Kompetenzen
- die von den Kunden erwarteten Produkteigenschaften

⁸ Gersch & Goeke, 2009, S. 16

⁹ Jacobides, et al., 2006, S. 1203

¹⁰ Dietl, et al., 2009, S. 44; Pisano & Teece, 2007, S. 283

¹¹ Vgl. Dietl, et al., 2009, S. 28f

¹² Vgl. Aldrich & Fiol, 1994, S. 655f; Delmas, 1999, S. 645; Hamel & Prahalad, 1994, S. 23; Rindova, et al., 2010, S. 1476; Santos & Eisenhardt, 2009, S. 644

Neue Märkte bzw. entstehende Branchen heben sich somit besonders aufgrund ihrer radikalen Unsicherheit von etablierten Märkten ab, in denen bereits Prozess- und Akteursstrukturen bekannt sind und welche sich durch einen geringeren Grad an Dynamik auszeichnen.¹³ In Bezug auf Spezifität sind Unternehmen bei dem Eintritt in neue Märkte mit einem Paradoxon konfrontiert.¹⁴ Auf der einen Seite sind sie angehalten, möglichst frühzeitig zu investieren und diese Investitionen möglichst spezifisch auf die entstehende Branche auszurichten. Nur so können sie rechtzeitig die für die Wettbewerbsfähigkeit notwendige Leistungsbereitschaft herstellen.¹⁵ Da sich die Rahmenbedingungen jedoch kontinuierlich verändern, besteht auf der anderen Seite die Gefahr, mögliche Entwicklungen des Marktes falsch abzuschätzen und inadäquate Investitionen zu tätigen, die im Falle eines Scheiterns einen hohen Wertverlust erleiden können.¹⁶ Dies impliziert, möglichst spät zu investieren, wenn sich erste Wertschöpfungsstrukturen der Branche herausgebildet und der Grad an Unsicherheit reduziert haben.¹⁷ Allerdings besteht für diese Option die Gefahr, dass das Unternehmen von zukünftigen Aktivitäten in der entstehenden Branche ausgeschlossen wird und Wettbewerbern das Feld überlassen muss.¹⁸

Aufgrund des geringen Grades an Strukturierung und verschiedener Ausgangsbedingungen in einzelnen Regionen (z.B. Größe und Kompetenz der Akteure sowie politisch-rechtliche Rahmenbedingungen) ist in frühen Phasen der Entstehung von Branchen noch eine Vielzahl von Ausgestaltungen ihrer zukünftigen Architektur möglich. So können sich z.B. in geografisch verteilten Regionen unterschiedliche Branchenarchitekturen für die Erstellung des gleichen Produktes oder der gleichen Dienstleistung durchsetzen.¹⁹ Es ist sogar möglich, dass sich innerhalb einer Branche verschiedene Wertschöpfungsstrukturen parallel zueinander entwickeln und in Konkurrenz zueinander stehen.²⁰

Im Zeitverlauf festigen sich dann diese ersten Strukturen der Arbeitsteilung. Unternehmen, die neu in die Branche eintreten, passen sich diesen Strukturen an und tragen somit gleichzeitig zu einer Festigung der Branchenarchitektur bei. Folglich reduziert sich die anfängliche Unsicherheit auf der Ebene der Branche.²¹ Branchenarchitekturen entwickeln sich somit zu einem Rahmen, innerhalb dessen die einzelnen Unternehmen agieren. Dieser ist zu einem Teil explizit gestaltet (z.B. durch Regulierungen oder Standards) und zu einem Teil emergent (z.B. durch soziale Normen oder Erwartungen).

¹³ Vgl. Rindova, et al., 2010, S. 1476

¹⁴ Gersch, et al., 2011, S. 2

¹⁵ Vgl. Gersch & Goeke, 2008, S. 278; Gersch & Goeke, 2009, S. 11

¹⁶ Vgl. Bettis & Hitt, 1995, S. 11f; Gersch & Goeke, 2008, S. 276

¹⁷ Mitchell, 1989, S. 209

¹⁸ Vgl. Lilien & Yoon, 1990, S. 580

¹⁹ Jacobides, et al., 2006, S. 1202f

²⁰ Gersch & Goeke, 2009, S. 7ff

²¹ Klepper & Graddy, 1990, S. 35

Auch wenn sich Branchenarchitekturen im Zeitverlauf festigen, sind sie jedoch keineswegs als statisch zu verstehen. Sowohl brancheninterne als auch -externe Einflüsse können dazu führen, dass die Veränderlichkeit und auch die Unsicherheit innerhalb der Branche wieder zunehmen. Mögliche Auslöser können z.B. technische Innovationen (z.B. die zunehmende Durchdringung einer Branche mit Informations- und Kommunikationstechnologie) oder veränderte rechtliche Rahmenbedingungen (z.B. De-Regulierung) sein.²² Branchenveränderungen äußern sich dann in der Variation zentraler Parameter einer Branche, wie z.B. in der Anzahl von Wettbewerbern, variierender Wertschöpfungsstrukturen oder auch in sich im Zeitverlauf verändernden Grenzen zwischen bisher getrennten Sektoren.²³ Konkret verweisen GERSCH und GOEKE darauf, dass von Branchentransformation zu sprechen ist, wenn sich zentrale Elemente und die Beziehungen zwischen diesen, gemessen in zwei Zeitpunkten, verändern. Zur Messung schlagen sie folgende zwei Gruppen von Messgrößen vor:²⁴

- *Quantitative Faktoren:* z.B. der Umsatz oder die Profitabilität bestehender und neuer Geschäftssysteme
- *Qualitative Faktoren:* allgemeine Veränderungen des Unternehmensumfeldes bzw. Auslöser von Veränderungsprozessen (z.B. neue Kundenanforderungen, technologische Innovationen), Veränderungen der Unternehmensstrategie, hohe Investitionen in neue Geschäftssysteme und Veränderungsraten der quantitativen Faktoren

Durch diese Veränderlichkeit zeichnen sich auch Phasen der Branchentransformation durch einen hohen Grad an radikaler Unsicherheit aus, der nicht reduziert werden kann.²⁵ Die Veränderungen können soweit gehen, dass sich im Rahmen von Konvergenzprozessen die Grenzen vormals getrennter Branchen vollkommen auflösen und eine neue Branche mit eigener Wertschöpfungslogik entsteht.²⁶

Sowohl die Branchenarchitektur als auch deren Veränderungen sind für das einzelne Unternehmen nicht vollkommen gegeben, sondern werden zu gewissen Teilen durch das Management beeinflusst. Besonders in Phasen hoher Veränderlichkeit nutzen dies einzelne Akteure und versuchen, die zukünftige Ausgestaltung einer Branchenarchitektur zu ihren Gunsten zu gestalten.²⁷ Sowohl etablierte Unternehmen innerhalb einer Branche als auch neue Unternehmen, welche in diese eintreten, reagieren auf Umweltveränderungen und versuchen, z.B. technologische oder politisch-rechtliche Entwick-

²² Vgl. Ferraro & Gurses, 2009, S. 234; Fixson & Park, 2008, S. 1307ff; Gersch & Goeke, 2007b, S. 277; Jacobides, 2005, S. 476ff; Malerba & Orsenigo, 1996, S. 66ff

²³ Bettis & Hitt, 1995, S. 13; Elliot, 2006, S. 210; Gersch & Goeke, 2007a, S. 156f; Hauschild, et al., 2011, S. 421f; Jacobides, 2005, S. 490f

²⁴ Gersch & Goeke, 2007a, S. 157ff

²⁵ Ibid., S. 164.

²⁶ Vgl. Greenstein & Khanna, 1997, S. 203ff; Hacklin, et al., 2009, S. 725; Katz, 1996, S. 1081f

²⁷ Pisano & Teece, 2007, S. 291f

lungspfade zu beeinflussen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit beizubehalten oder gar zu stärken.²⁸ Dies kann entweder einzeln oder im Rahmen von Allianzen erfolgen, im Rahmen derer sich Unternehmen zusammenschließen und ihre Aktivitäten gemeinsam koordinieren.²⁹ Dies kann durch Förderung gewünschter, aber auch in die Vermeidung unerwünschter Entwicklungsrichtungen motiviert sein.³⁰

2.2 Anforderungen zur theoretischen Abbildung des Managements von Spezifität

Wie eingangs gezeigt wurde, bestehen Branchen aus verschiedenen Elementen, welche in Interaktion miteinander stehen und sich im Zeitverlauf gegenseitig beeinflussen können.³¹ Für die vorliegende Arbeit soll die Beziehung zwischen Branchen und Unternehmensebene berücksichtigt werden.³² Bisherige Arbeiten weisen darauf hin, dass durch eine Berücksichtigung von Spezifität das Verhältnis zwischen Unternehmen und Umwelt im Kontext sich verändernder Branchen analysiert und erklärt werden kann.³³

Konkret zeichnen sich spezifische Investitionen dadurch aus, dass ihr Wert von den jeweiligen Umweltbedingungen abhängig ist und damit grundsätzlich von Branchentransformation beeinflusst werden kann.³⁴ Während spezifisch bedeutet, dass sie aufgrund weniger Verwendungsmöglichkeiten lediglich unter einer geringen Anzahl unterschiedlicher Umweltzustände angewendet werden können, weitet sich dieses Spektrum bei unspezifischen Investitionen auf eine Vielzahl von Anwendungen und Umweltzuständen aus.³⁵ Vergleicht man spezifische mit weniger spezifischen Investitionen, so zeigt sich, dass in einem dynamischen Kontext der Wert ersterer deutlich stärker vom Umweltzustand abhängig ist als bei Investitionen mit einer mittleren und geringen Spezifität.³⁶ So zeigen Studien, dass Unternehmen, welche spezifische Produkte und Dienstleistungen anbieten, deutlich stärker von Umweltveränderungen wie Rezessionen betroffen sind. Ebenso verschieben Unternehmen in solchen Zeiten aufgrund der hohen Unsicherheit Investitionen, welche sich durch Irreversibilität, Sunk-Costs und einen damit einhergehenden hohen Spezifitätsgrad auszeichnen.³⁷

²⁸ Brusoni, et al., 2009, S. 211; Gersch & Goeke, 2007a, S. 174; Gersch, et al., 2010, S. 15; Santos & Eisenhardt, 2009, S. 658

²⁹ Goeke, 2008, S. 158ff; Goeke, et al., 2010, S. 98f

³⁰ Vgl. Jacobides, et al., 2006, S. 1204

³¹ Vgl. Gersch & Goeke, 2007a, S. 172; Malerba, 2002, S. 250

³² Vgl. Freiling, et al., 2008, S. 1161; Gersch & Goeke, 2007b, S. 159

³³ Gersch & Goeke, 2007a, S. 167

³⁴ Vgl. Ghemawat, 1991, S. 38; Habib & Johnsen, 1999, S. 699

³⁵ Teece, 1980, S. 231

³⁶ Ghemawat & Del Sol, 1998, S. 37f

³⁷ Z.B. Bernanke, 1983, S. 101; Carruth, et al., 2002, S. 121; Goel & Ram, 2001, S. 290; Opler & Titman, 1994, S. 1017; Petersen & Strongin, 1996, S. 191

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich spezifische Investitionen durch eine Fokussierung auf bestimmte Umweltzustände auszeichnen.³⁸ Aufgrund ihrer mangelnden Nützlichkeit unter anderen Umweltzuständen können Veränderungen der Unternehmensumwelt eine mögliche Gefahr für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens darstellen.³⁹ Für die Untersuchung des Managements von Spezifität ergeben sich aus den bisherigen Betrachtungen folgende Anforderungen an eine Theorie:

- *Konzeptualisierung von Spezifität:* Spezifität muss als Konstrukt in der Theorie berücksichtigt werden, bzw. muss deren Berücksichtigung zumindest vorgesehen sein. Zudem muss sie aus Managementperspektive zu betrachten sein, was bedeutet, dass sie als durch das Management in Maßen gestaltbar konzeptualisiert sein muss. Für eine weitere Aufarbeitung des Tätigens spezifischer Investitionen muss zudem erklärt werden können, wie Spezifität entsteht.
- *Untersuchungsebenen:* Grundsätzlich müssen die beiden angesprochenen Untersuchungsebenen Unternehmensumwelt bzw. Branche und Unternehmen berücksichtigt werden. Da zudem gezeigt wurde, dass sowohl einzelne Akteure versuchen, ihre Umwelt zu beeinflussen, als auch dass die Umwelt einen Einfluss auf spezifische Investitionen ausübt, gehört die Berücksichtigung der Beziehung zwischen diesen Ebenen ebenfalls zu den Anforderungen.
- *Dynamik:* Da die Entstehung und Veränderung von Branchen explizit zur Untersuchung gehören, müssen ebenfalls die Veränderungen auf den verschiedenen Betrachtungsebenen erfasst und analysiert werden können. Gleichmaßen zählt die Veränderung des Spezifitätsgrades im Zeitverlauf zu diesen Anforderungen.

3 SPEZIFITÄT ALS ZENTRALES PHÄNOMEN VERSCHIEDENER THEORIEN

3.1 Auswahl geeigneter Theorien

Als Grundlage des Umgangs mit Spezifität unter Umweltveränderlichkeit ist die Analyse bestehender Theorien, z.B. hinsichtlich eines dynamischen Spezifitätsverständnisses, unumgänglich. Mit besonderem Fokus auf die grundlegenden Eigenschaften und Wirkungsweisen von Spezifität sollen vorerst ausgewählte Theorien betrachtet werden, in denen Spezifität eine maßgebliche Berücksichtigung findet. Auch wenn jeder der Ansätze eine andere Perspektive auf Spezifität berücksichtigt, sollen den-

³⁸ Gersch, et al., 2007, S. 4f

³⁹ Helfat & Lieberman, 2002, S. 733

noch deren grundlegende Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet werden. Konkret werden alle Theorien unter folgenden Gesichtspunkten betrachtet:

- Welchen Stellenwert hat Spezifität im jeweiligen Ansatz?
- Welche Ausprägungen, Formen und Eigenschaften werden ihr zugeschrieben?
- Wie wirkt sie dort, insbesondere im Zusammenhang mit Umweltveränderungen?
- (Wie) Wird die Veränderung von Spezifität im Zeitablauf berücksichtigt?
- Gibt es konkrete Hinweise auf eine versuchte oder tatsächliche (Mit-)Beeinflussung des Spezifitätsgrades durch die Akteure?

Ausgangspunkt der Betrachtung ist die Transaktionskostentheorie, in welcher Spezifität die Hauptklärungsvariable darstellt.⁴⁰ Diese betrachtet transaktionsspezifische Investitionen und deren Einfluss auf die institutionelle Ausgestaltung von Transaktionen. Auch wenn sie als dynamisch bezeichnet wird⁴¹, da sie sich mit der Absicherung vor Veränderungen der Transaktionsbedingungen befasst, wurde sie doch für eine mangelnde Berücksichtigung von Dynamik kritisiert.⁴² Während die Transaktionskostentheorie also für ihren starken Fokus auf Spezifität bekannt ist, weisen HABIB und JOHNSEN darauf hin, dass *“das Problem, welches von Spezifität aufgeworfen wird, wesentlich allgemeiner ist, als“* es in dieser Theorie erfasst wird.⁴³ Von daher ergibt sich die Frage, in welchen weiteren Ansätzen Spezifität eine hinreichend starke Bedeutung zugewiesen wird. Arbeiten, die die Transaktionskostentheorie aufgreifen und das Ziel verfolgen, diese mit anderen Ansätzen zu vergleichen bzw. kombinieren, können daher einen wichtigen Hinweis zur Beantwortung dieser Frage liefern. Hier bestehen insbesondere Anknüpfungspunkte zu zwei Theorieströmungen. Erstens zählen hierzu Arbeiten, welche die Beziehungen zwischen der Transaktionskostentheorie und den ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätzen herausarbeiten.⁴⁴ Auch wenn grundsätzlich Einigkeit über die Berücksichtigung von Spezifität in beiden Ansätzen herrscht, interpretieren einige Autoren das Spezifitätsverständnis in diesen Ansätzen als komplementär⁴⁵, während andere es als substitutiv auffassen.⁴⁶ Zweitens bietet KLEIN einen weiteren Anknüpfungspunkt, indem er einen Vergleich von Spezifität in der Österreichischen

⁴⁰ Klein, et al., 1978; Picot, 1982; Picot, et al., 2008; Williamson, 1985

⁴¹ Williamson, 1998, S. 33

⁴² Z.B. Ghoshal & Moran, 1996; Langlois, 1992; Langlois & Robertson, 1995

⁴³ Habib & Johnsen, 1999, S. 694

⁴⁴ Vgl. Williamson, 1999b, S. 1105f

⁴⁵ Vgl. Kay, 2000, S. 188; Zott & Amit, 2006, S. 9ff

⁴⁶ Vgl. Argyles & Zenger, 2008, S. 10f; Mahoney & Pandian, 1992, S. 364

Schule und der Transaktionskostentheorie durchführt und hierbei aufzeigt, dass Spezifität ebenfalls in der Kapitaltheorie der Österreichischen Schule thematisiert wird.⁴⁷

Diese Bemühungen zeigen insgesamt, dass es womöglich einer umfassenderen Betrachtung von Spezifität bedarf, um den Umgang mit Spezifität in dynamischen Umfeldern analysieren zu können, als dies im Rahmen der Transaktionstheorie oder eines anderen bisher bestehenden Ansatzes möglich ist. Die folgenden Ausführungen des Kapitels beschäftigen sich mit dem Verständnis von Spezifität in der Transaktionskostentheorie, der Österreichischen Schule sowie den ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätzen.⁴⁸ Die umfangreichste Auseinandersetzung erfolgt in diesem Rahmen mit der Transaktionskostentheorie, da diese die meisten Aussagen über Formen und Wirkungsweisen von Spezifität trifft. Abschließend wird ein kritischer Vergleich der Theorien in Bezug auf deren konzeptionelle Eignung zur Analyse des Managements von Spezifität unter Umweltveränderlichkeit aufgeführt.

3.2 Spezifität in ausgewählten theoretischen Ansätzen

3.2.1 Spezifität im Rahmen der Transaktionskostentheorie

3.2.1.1 Einordnung und Erklärungsansatz

3.2.1.1.1 Erklärungsziel

Die Transaktionskostentheorie⁴⁹ ist der theoretische Ansatz, mit welchem Spezifität am stärksten assoziiert wird. In keiner anderen Theorie nimmt sie einen derart zentralen Stellenwert ein.⁵⁰ Zudem hat sich die Transaktionskostentheorie mit über 900 empirischen Veröffentlichungen mittlerweile als eine der führenden Theorien in der Management- und Organisationsforschung etabliert.⁵¹ Grundsätzlich untersucht die Transaktionskostentheorie jegliche Phänomene, die mit einem Austausch im Rahmen von Transaktionen verbunden sind.⁵² Soll das Management von Spezifität u.a. das Verhältnis zwischen Unternehmung und veränderlicher Umwelt adressieren, fokussiert die Transaktionskostentheorie die

⁴⁷ Klein, 2010, S. 36

⁴⁸ Weitere Ansätze, welche sich in einer gewissen Form mit Spezifität befassen, im Rahmen der Arbeit jedoch nicht näher untersucht werden, sind der Relational View, welcher sich mit spezifischen Investitionen in Netzwerken beschäftigt (Duschek, 2002; Dyer & Singh, 1998; Dyer, 1996b) und der Industrial Organizations Ansatz, welcher die spezifische Ausrichtung von Investitionen auf eine Branche und die damit verbundenen *Sunk Costs* fokussiert (Bain, 1956; Caves & Porter, 1977; Dixit, 1980).

⁴⁹ Die Darstellung der Transaktionskostentheorie fokussiert überwiegend die Arbeiten von OLIVER E. WILLIAMSON, da er der zentrale Vertreter der Arbeiten in diesem Gebiet ist (Pratten, 1997, S. 781).

⁵⁰ Vgl. Williamson, 1981, S. 555

⁵¹ Vgl. David & Han, 2004, S. 39; Macher & Richman, 2008, S. 291; Die Anzahl empirischer Studien beruht auf einer Auswertung von *ibid.*, S. 292. Diese haben Veröffentlichungen recherchiert, welche mindestens einen Teilaspekt der Transaktionskostentheorie thematisieren. Ihre erste Recherche ergab 3500 Artikel, welche dann auf 900 verdichtet wurde.

⁵² Vgl. Williamson, 1985, S. 17

dyadische Beziehung zwischen Transaktionspartnern. In der ursprünglichen Form zielt dies auf die Beantwortung folgender Fragestellungen ab:⁵³

- Ist es effizienter, eine Transaktion innerhalb oder außerhalb der Unternehmung zu organisieren?
- Wie wird die Unternehmung intern strukturiert?
- Wie erfolgt die vertragliche Gestaltung des Verhältnisses zwischen Personal und Organisation?

Das Grundproblem der Transaktionskostentheorie stellt demnach die Fragestellung nach der Organisation von Transaktionen dar.⁵⁴ Im Kontext der Transaktionskostentheorie werden Transaktionen durch bestimmte Eigenschaften beschrieben, welche sich auf die Höhe der Transaktionskosten auswirken. Diesen Eigenschaften gegenüber stehen unterschiedliche Organisationsformen, welche ebenfalls mit verschiedenen Eigenschaften und auch Kosten verbunden sind.⁵⁵ Ziel des Ansatzes ist es, ex post eine bestimmte Organisationsform zu erklären. Dies erfolgt durch einen Vergleich der Transaktionskosten, welche sich aus den Eigenschaften der Transaktion und der Organisationsform ergeben.⁵⁶ Zu diesen zählen die Unternehmung bzw. Integration einer Transaktion in die Hierarchie, der Austausch über den Markt und hybride Organisationsformen (z.B. Joint Ventures oder Franchise).

3.2.1.1.2 Grundannahmen

Die Transaktionskostentheorie ist besonders durch ihre Untersuchungseinheit, die Operationalisierung der Transaktionskosten sowie die Konzeptualisierung des Akteurs charakterisiert.⁵⁷ Grundlegend geht sie von der Transaktion selbst als Hauptuntersuchungseinheit aus.⁵⁸ Gemäß WILLIAMSON liegen Transaktionen überall dort vor, wo „*a good or service is transferred between technologically separable stages*“.⁵⁹

Die zuvor beschriebenen Transaktionskosten können weiter in ex ante und ex post Kosten aufgegliedert werden.⁶⁰ Erste umfassen alle Kosten des Entwurfs, des Verhandeln und der Absicherung von Transaktionen, während letztere die Anpassung der vertraglichen Gestaltung bei Veränderungen nach Vertragsabschluss beinhalten (z.B. eine Veränderung der Nachfragemenge oder der vorzeitige Abbruch der Transaktion). Im Rahmen der zunehmenden Operationalisierung der Transaktionskostentheorie

⁵³ Williamson, 1981, S. 549

⁵⁴ Vgl. Carroll, et al., 1999, S. 71

⁵⁵ Williamson, 1991, S. 281ff; Weitere Angaben, in welcher Art sich die Governanceformen voneinander unterscheiden, sind in *ibid.* und Williamson, 1996 zu finden.

⁵⁶ Vgl. Williamson, 1981, S. 556ff

⁵⁷ Vgl. Carter & Hodgson, 2006, S. 462

⁵⁸ Williamson, 1981, S. 549; Williamson, 1998, S. 36

⁵⁹ Williamson, 1999b, S. 1089

⁶⁰ Williamson, 1985, S. 20

durch WILLIAMSON wird die Höhe dieser Kosten durch drei zentrale Dimensionen einer Transaktion beschrieben, wobei mit steigender Ausprägung der Dimensionen auch die Transaktionskosten steigen.⁶¹ Diese sind:

- die Häufigkeit, mit welcher einer Transaktion ausgeführt wird
- die Unsicherheit über den Fortbestand der Transaktion
- der Grad, zu welchem die Transaktion von spezifischen Assets unterstützt wird

Die Modellierung der Akteure in der Transaktionskostentheorie erfolgt über folgende Basis- bzw. Verhaltensannahmen:⁶²

- Eine zentrale Eigenschaft der Akteure ist deren **Selbstinteresse**. Das heißt, Akteure werden nicht von sich aus alle Informationen, die die Grundlagen ihres Handelns bilden, offenlegen und nicht ohne Weiteres jegliches Versprechen erfüllen. Hier ist das Konzept des **Opportunismus** stark verankert, d.h. Akteure sind grundsätzlich auf ihren eigenen Vorteil bedacht und werden dazu Mittel wie Täuschung, List oder auch Zurückhaltung von Informationen verwenden, wenn es darum geht, diesen Vorteil gegenüber einem Transaktionspartner durchzusetzen.⁶³
- Basierend auf den Arbeiten von SIMON wird zudem **begrenzte Rationalität** unterstellt.⁶⁴ Die Akteure versuchen, rational zu handeln, aufgrund begrenzter Informationsaufnahme- und Informationsverarbeitungsfähigkeiten stellt sich ihr tatsächliches Handeln jedoch als nicht vollkommen rational heraus.⁶⁵ Diese Annahme ist insofern wichtig für die Transaktionskostentheorie, als die Akteure sonst vollständige Verträge schließen und sich gegen alle zukünftigen Veränderungen (z.B. einen vorzeitigen Abbruch der Transaktion durch den Partner) absichern könnten.⁶⁶ Insofern sind die in der Transaktionskostentheorie betrachteten und durch die Akteure geschaffenen Verträge stets unvollständig und können nie alle erdenklichen zukünftigen Umweltzustände abdecken.⁶⁷
- Zudem verhalten sich die Akteure **vorausschauend bzw. weitsichtig**.⁶⁸ Unter Berücksichtigung ihres vorhandenen (beschränkten) Wissens bilden sie Erwartungen über die Zukunft und lassen diese in ihr Entscheidungskalkül einfließen. Dementsprechend haben sie die Chance, mögliche

⁶¹ Gordon & Weber, 1984, S. 373; Maher, 1997, S. 149; Williamson, 1999b, S. 1089

⁶² Ebers & Gotsch, 2002, S. 226f; Picot, et al., 2008, S. 58f; Williamson, 1985, S. 44ff

⁶³ Anderson, 1988, S. 248; Ghoshal & Moran, 1996, S. 17; Wathne & Heide, 2000, S. 38; Williamson, 1993, S. 97ff

⁶⁴ Eberl & Kabst, 2005, S. 242

⁶⁵ Simon, 1979, S. 499ff

⁶⁶ Williamson, 1999b, S. 1089

⁶⁷ Williamson, 1998, S. 31

⁶⁸ Groenewegen, 1996, S. 3

vertragliche Risiken, aber auch Chancen für Investitionen zu antizipieren.⁶⁹ Die Eigenschaft der Vorausschau ist wichtig für die ex ante Auswahl der Organisationsform.

- Eine letzte, meist unerwähnte Eigenschaft des Akteurs in der Transaktionskostentheorie ist die Annahme des Entscheidungsverhaltens als **risikoneutral**.⁷⁰ Dementsprechend wird ein Akteur keine zusätzlichen Risiken eingehen, welche mit zusätzlichen Chancen verbunden sind, solange sich der Erwartungswert der aus der Transaktion resultierenden Auszahlungen nicht erhöht.

3.2.1.2 Formen und Wirkungsweise von Spezifität

3.2.1.2.1 Stellenwert und Definition von Spezifität

Spezifität ist von zentraler Bedeutung für die Transaktionskostentheorie. Erstens ist sie das Hauptklärungsmerkmal der institutionellen Ausgestaltung von Transaktionen.⁷¹ Zweitens ist sie die am meisten untersuchte Variable empirischer Untersuchungen zur Transaktionskostentheorie.⁷² Zudem ist die Entwicklung und Analyse der Wirkungsweise von Spezifität eines der zentralen Ziele und Anliegen des Ansatzes. WILLIAMSON erwähnt in diesem Zusammenhang, die Transaktionskostentheorie „*introduces and develops the economic importance of asset specificity*“.⁷³

Spezifität wird dabei definiert als *“the degree to which an asset can be redeployed to alternative uses and by alternative users without sacrifice of productive value”*.⁷⁴ WILLIAMSON sieht in der Spezifität demnach eine Eigenschaft eines Assets, die beschreibt, zu welchem Grad dieses ohne Wertverlust im Rahmen eines anderen Verwendungszwecks und von einem anderen Nutzer Anwendung finden kann.⁷⁵ Eine Konzeptualisierung der Spezifität kann zudem durch die Quasi-Rente erfolgen.⁷⁶ KLEIN ET AL. definieren diese als *„the excess of its value over its salvage value, that is, its value in its next best use to another renter”*.⁷⁷ Entsprechend dieser Interpretation wird Spezifität als ökonomische Wertdifferenz des Assets in der erst- und zweitbesten Verwendungsalternative beschrieben. Für den Fall, dass es keine zweitbeste Verwendungsalternative gibt, würde der Restwert, z.B. einer Anlage, verwendet werden. Je höher dabei die Quasi-Rente ist, desto höher ist auch der Grad der Spezifität (vgl. Abbildung

⁶⁹ Williamson, 1999b, S. 59ff; WILLIAMSON geht weder an dieser noch an einer anderen Stelle konkret darauf ein, was die Chancen genau beinhalten bzw. wie sie von dem Akteur wahrgenommen und realisiert werden. Vermutlich betrachtet er jedoch die Transaktion selbst als Chance, da diese meistens den Verkauf von Gütern impliziert.

⁷⁰ Chiles & McMackin, 1996, S. 75; Tsang, 2006, S. 1001

⁷¹ Riordan & Williamson, 1985, S. 366

⁷² David & Han, 2004, S. 45

⁷³ Williamson, 1985, S. 18; Daher wird der Ansatz zum Teil auch als *„asset specificity approach”* bezeichnet (Foss, 1994, S. 36).

⁷⁴ Williamson, 1991, S. 281

⁷⁵ Assets stellen Investitionen in dauerhafte Potentialfaktoren zur Unterstützung einer Transaktion dar (vgl. Williamson, 1998, S. 38).

⁷⁶ Gersch, 1998, S. 100f; Klein, 2010, S. 190; Mahoney & Pandian, 1992, S. 364

⁷⁷ Klein, et al., 1978, S. 298

2). Die Ausprägung des Grades der Spezifität und der Quasi-Rente sind dabei keine extremen Positionen, sondern sind beide vielmehr als Kontinuum zu verstehen. Das heißt, die Bewertung eines Assets muss nicht nur entweder vollkommen unspezifisch oder hoch spezifisch sein, sondern kann grundsätzlich auch auf jedem beliebigen Wert dazwischen liegen.⁷⁸

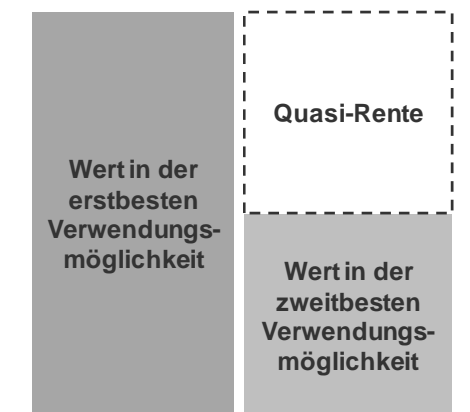


Abbildung 2: Schematische Darstellung des Konzepts der Quasi-Rente

3.2.1.2.2 Entstehung, Wirkungsweise und Bewertung von Spezifität

Liegt nun ein Verständnis dafür vor, was unter Spezifität verstanden werden kann, stellt sich die Frage, welche Aussagen die Transaktionskostentheorie über die Entstehung und Bewertung des Spezifitätsgrades trifft. Dies betrifft besonders auch den Aspekt, zu welchem Zeitpunkt eine solche Bewertung stattfindet und von wem diese durchgeführt wird. Eine Bedingung für das Zustandekommen einer Transaktion ist die Investition in Assets mit einem mehr oder weniger hohen Spezifitätsgrad. Die Investitionsentscheidung liegt dabei im Sinne der klassischen Transaktionskostentheorie auf der Seite des Lieferanten.⁷⁹ Entscheidend ist, dass Investitionen getätigt werden müssen, bevor die eigentliche Transaktion ausgeführt werden kann. Dies bedeutet, dass über die Investition lediglich zu einem Zeitpunkt entschieden wird.⁸⁰ Gleiches trifft auf die Bewertung des Spezifitätsgrades zu. Auch dieser wird lediglich zu diesem Zeitpunkt bewertet. Obwohl sich das Asset noch nicht in einer konkreten Verwendung befindet, ist es dem Ansatz nach für den Akteur dennoch möglich, den Spezifitätsgrad zu erkennen und dessen Höhe zu bestimmen.⁸¹

⁷⁸ Vgl. Williamson, 1985, S. 91; Vermutlich aus Gründen der Vereinfachung führt WILLIAMSON dennoch häufig lediglich drei Ausprägungen der Spezifität an: hoch, mittel und unspezifisch.

⁷⁹ Vgl. Gersch, 1998, S. 99; Masten, 1986, S. 499; Williamson, 1985, S. 61

⁸⁰ Williamson, 1983, S. 522

⁸¹ Williamson, 1996, S. 239

GERSCH weist darauf hin, dass entsprechend seiner Interpretation der Transaktionskostentheorie zwei verschiedene Wirkungsweisen von Spezifität differenziert werden können.⁸²

Das Hauptaugenmerk der Transaktionskostentheorie liegt dabei auf der von spezifischen Investitionen ausgehenden **Bindungswirkung**.⁸³ Diese entsteht durch den Wertverlust, den ein spezifisches Asset erfährt, wenn es in einen anderen Verwendungszweck als den ursprünglichen überführt wird. Je höher der Spezifitätsgrad eines Assets, desto höher ist im Allgemeinen auch die von ihm ausgehende Bindungswirkung.⁸⁴ Aufgrund der beschränkten Verwendbarkeit ist derjenige Akteur, welcher spezifisch investiert hat, stets der Gefahr ausgesetzt, dass sein Transaktionspartner aufgrund des opportunistischen Verhaltens vorzeitig die Transaktion beendet oder anderwärtig versucht, die Transaktionsbeziehung zu seinem Vorteil zu gestalten.⁸⁵ Ursache hierfür ist erstens dessen Kenntnis des Spezifitätsgrades und zweitens die Motivation des Transaktionspartners, die gesamte Quasi-Rente für sich abzuschöpfen.⁸⁶ Somit wird ersichtlich, dass der mit spezifischen Assets generierte ökonomische Nutzen zu einem Teil von der Erfüllung der den Transaktionen zugrundeliegenden Verträge abhängig ist.⁸⁷ Wären transaktionsspezifische Investitionen nicht gegen das opportunistische Verhalten des Transaktionspartners abgesichert, würden weitsichtige Akteure gar keine spezifischen Investitionen tätigen und die daraus resultierenden Transaktionen kämen nicht zustande.⁸⁸ Dies führt in der Konsequenz dazu, dass wenn Akteure von Opportunismus ausgehen und sich nicht dagegen absichern können, sie weniger bereit sein werden, spezifisch zu investieren, um so eine spätere Abhängigkeit zu vermeiden.⁸⁹

Neben der Bindungswirkung zeigt sich die **Erfolgswirkung** als weitere Wirkungsweise spezifischer Assets. Vergleicht man Investitionen mit einem hohen und einem niedrigen Spezifitätsgrad miteinander, lässt sich feststellen, dass sich spezifische Investitionen zwar einerseits durch höhere Anschaffungskosten, andererseits aber durch einen Produktionsvorteil gegenüber unspezifischen Investitionen auszeichnen.⁹⁰ Sie erweisen sich gegenüber nicht-spezifischen Assets besonders unter gleichbleibenden Nachfragebedingungen als besonders effizient.⁹¹ Zusätzlich wird spezifischen Assets eine Erlöswirkung durch eine höher vermutete Zahlungsbereitschaft der Kunden unterstellt.⁹² Allerdings müssen

⁸² Gersch, 1998, S. 105ff

⁸³ Vgl. Argyres & Liebeskind, 1999, S. 51; Gersch, 1998, S. 106f; Heide & John, 1988, S. 24; Hwang, 2006, S. 424; Subramani & Venkatraman, 2003, S. 51-424

⁸⁴ Vgl. Anderson, et al., 1998, S. 646

⁸⁵ Williamson, 1985, S. 47f

⁸⁶ Vgl. Klein, et al., 1978, S. 301

⁸⁷ Alchian & Woodward, 1988, S. 66

⁸⁸ Vgl. Subramani & Venkatraman, 2003, S. 48

⁸⁹ Klein, et al., 1978, S. 301

⁹⁰ Riordan & Williamson, 1985, S. 369; Williamson, 1985, S. 54; Anstelle von spezifischen und unspezifischen Assets spricht WILLIAMSON auch von *special-* und *general purpose technologies* (Williamson, 1999b, S. 38).

⁹¹ Vgl. Williamson, 1981, S. 555ff

⁹² Kleinaltenkamp & Ehret, 2006, S. 68

die höhere Anschaffungskosten der spezifischen Assets durch deren Produktivitätsvorteile und höheren Erlöse mindestens kompensiert werden. Für den Fall der Erfolgswirkung kann WILLIAMSON dahingehend kritisiert werden, dass er diese als Automatismus betrachtet und davon ausgeht, dass sie immer von spezifischen Assets ausgeht. Eine Betrachtung unter welchen Bedingungen diese wirkt, erfolgt nicht (z.B. ob Spezifitätsgrad durch den Marktpartner honoriert wird).⁹³ Zudem erfolgt die erwähnte Abwägung zwischen Bindungs- und Erfolgswirkung gewöhnlicherweise nicht im Rahmen der Transaktionskostentheorie.⁹⁴ Trotz der partiellen Berücksichtigung der Erfolgswirkung zeichnet sich die Transaktionskostentheorie insgesamt durch eine Fokussierung auf die von Spezifität ausgehenden Gefahren aus, da sie überwiegend den Aspekt der Transaktion anstelle der Produktion (z.B. in Bezug auf höhere Effizienz in der Leistungserstellung) fokussiert.⁹⁵ Hierdurch erklärt sich auch ihre einseitige Motivation in der Absicherung spezifischer Investitionen.⁹⁶

Wurde die Wirkungsweise von Spezifität gezeigt, stellt sich die Frage, wie der Spezifitätsgrad von den verschiedenen Akteuren bewertet wird. Allgemein trifft WILLIAMSON hierzu lediglich wenige Aussagen. Er thematisiert weniger die Bewertung durch einen an der Transaktion beteiligten Akteur, sondern vielmehr den Spezifitätsgrad eines Assets, als sei dieser stärker von den Eigenschaften des Assets und weniger von der Bewertung durch den Akteur abhängig. Ein Versuch der Differenzierung erfolgt lediglich im Rahmen der *Credible Commitments*.⁹⁷ Diese beschreiben eine Situation, in welcher ein Transaktionspartner dem anderen durch das Tätigen spezifischer Investitionen signalisiert, dass er kein Interesse an einem vorzeitigen Abbruch der Transaktion hat. Das Signal kann sich z.B. darin äußern, dass der Transaktionspartner, welcher nicht in spezifische Assets investieren musste, dennoch ein auf die Transaktion bezogenes Commitment (z.B. eine Sicherheitsleistung wie ein Pfand) in gleichem Umfang wie die spezifische Investition eingeht. Unter dem Begriff der „*uncertain valuation*“ zieht WILLIAMSON in diesem Kontext die Möglichkeit der unterschiedlichen Bewertung des Spezifitätsgrades durch die beiden Transaktionspartner in Betracht.⁹⁸ Er verdeutlicht dies folgendermaßen: Der Lieferant, welcher zur Ausführung der Transaktion spezifisch investiert, hat die Möglichkeit, seinem Transaktionspartner einen höheren Spezifitätsgrad vorzugeben, als es tatsächlich der Fall ist. Er kann dies z.B. mit der Absicht tun, dass er den als Käufer an der Transaktion beteiligten Partner zu einer höheren Sicherheitsleistung veranlassen möchte und dieser dann stärker an die Transaktion gebunden

⁹³ Gersch, 1998, S. 106

⁹⁴ Williamson, 1991, S. 282

⁹⁵ Vgl. Demsetz, 1988, S. 146; Ebers & Gotsch, 2002, S. 245; Jacobides & Winter, 2005, S. 398; Langlois, 1992, S. 100

⁹⁶ Vgl. Rokkan, et al., 2003, S. 211

⁹⁷ Williamson, 1985, S. 163ff

⁹⁸ Williamson, 1983, S. 527f; Williamson, 1985, S. 177f

ist. Dies bedeutet, dass in diesem speziellen Fall der Grad der Spezifität nicht objektiv gegeben zu sein scheint, sondern von der Bewertung durch den einzelnen Akteur abhängig ist.

3.2.1.2.3 Formen und Dimensionen spezifischer Assets

In den bisherigen Ausführungen wurde darauf verwiesen, dass ein höherer Spezifitätsgrad im Sinne der Transaktionskostentheorie unter anderem mit einer höheren Bindungswirkung einhergeht. Gleiches trifft ebenfalls auf den Umfang der Investition zu. Je höher dieser ausfällt, desto stärker ist die resultierende Bindungswirkung.⁹⁹ Neben diesen beiden Dimensionen spezifischer Assets wird Spezifität in den Arbeiten von WILLIAMSON zudem nach deren unterschiedlicher Form differenziert. In seinen ursprünglichen Arbeiten untersuchte er drei konkrete Arten von Spezifität, welche er dann sukzessiv auf sechs erhöhte.¹⁰⁰

Eine der am häufigsten betrachteten Formen der Spezifität ist die **Physical Asset Specificity**.¹⁰¹ Dies bezieht sich auf materielle Assets, wie z.B. Maschinen, welche zwar räumlich flexibel eingesetzt werden können, dafür aber auf die Verwendung für einen ganz bestimmten Zweck in einer ganz bestimmten Transaktion ausgerichtet wurden.¹⁰² Diese Maschinen oder Anlagen sind auf die Produktion eines ganz bestimmten Produktes spezialisiert. Neben reinen Produktionsmaschinen kann es sich bei dieser Art von spezifischen Ressourcen ebenfalls um IT-Systeme oder andere Systeme, die der Vernetzung der Transaktionspartner dienen, handeln.¹⁰³ Diese Art der Spezifität ist zum Teil Kritik ausgesetzt, weil WILLIAMSON vermeintlich davon ausgeht, dass spezifische Assets für die Bereitstellung spezifischer Produkte und Dienstleistungen notwendig sind.¹⁰⁴ Vielmehr können jedoch Objekte des Leistungspotentials und des Leistungsergebnisses in Bezug auf ihren Spezifitätsgrad als weitestgehend unabhängig betrachtet werden.¹⁰⁵ So können z.B. durch flexible und damit unspezifische Maschinen auch hoch spezifische Produkte erstellt werden.¹⁰⁶

Eine weitere Form sind sogenannte **Dedicated Assets**. Diese stellen Potentialfaktoren dar, die der Produktion eines Outputs dienen, welcher in seinem Umfang die unter normalen Bedingungen am Markt herrschende Nachfrage übersteigt und der Erfüllung der Nachfrage eines Transaktionspartners dient.¹⁰⁷

⁹⁹ Lohtia, et al., 1994, S. 268

¹⁰⁰ Z.B. Macher & Richman, 2008, S. 295; Rindfleisch & Heide, 1997, S. 41; Shelanski & Klein, 1995, S. 341; Williamson, 1981, S. 555; Williamson, 1991, S. 281; Williamson, 1996, S. 55

¹⁰¹ Lohtia, et al., 1994, S. 265

¹⁰² Dyer, 1996a, S. 652

¹⁰³ Artz & Brush, 2000, S. 343

¹⁰⁴ Vgl. Gersch, 1998, S. 96; Nooteboom, 1993, S. 444f

¹⁰⁵ Gersch, 1998, S. 96

¹⁰⁶ Nooteboom, 1992, S. 283

¹⁰⁷ Vgl. Williamson, 1988c, S. 359; Williamson, 1991, S. 281

Die Assets selbst sind in ihrer Beschaffenheit keineswegs spezifisch auf den Transaktionspartner ausgerichtet, sondern können eine Vielzahl verschiedener Transaktionen unterstützen. Die Ursache für Ihre Bindungswirkung an den Transaktionspartner geht in diesem Fall demnach vollkommen von der Menge an produzierten Gütern aus, welche ohne die Transaktion nicht anderweitig oder nur zu einem weitaus geringeren Preis veräußerbar wäre.¹⁰⁸

Die in den empirischen Untersuchungen zur Transaktionskostentheorie am häufigsten untersuchte Form der Spezifität ist die **Human Asset Specificity**.¹⁰⁹ Diese bezieht sich als Eigenschaft auf die Fähigkeiten von Personen, wie z.B. Angestellten oder Managern. Es handelt sich hierbei um die Ausrichtung der Kenntnisse und Fähigkeiten von Personen auf ein Unternehmen oder einen bestimmten Kunden des Unternehmens.¹¹⁰ Dabei sind nicht alle erworbenen Fähigkeiten auch als unternehmensspezifisch zu verstehen. Allgemeine Berufsausbildungen, welche z.B. universell und in verschiedenen Unternehmen gleich eingesetzt werden können, zählen nicht dazu. Erst durch den bewussten oder unbewussten Erfahrungs- oder Wissenszuwachs durch Learning-by-doing-Effekte und/oder unternehmensspezifische Schulungsmaßnahmen erhöhen sich der Spezifitätsgrad und damit die Bindung des Angestellten an das Unternehmen.¹¹¹

Werden Assets, welche für vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen gedacht sind, in direkter räumlicher Nähe platziert, spricht WILLIAMSON von **Site Specificity**.¹¹² Die Motivation hierfür liegt in der Reduzierung von Transport- und Lagerkosten.¹¹³ Die Bindungswirkung ergibt sich nicht aus der Verwendung des Assets bei der Unterstützung der Transaktion selbst, sondern lediglich aus dessen eingeschränkter räumlicher Verfügbarkeit.¹¹⁴

Wurde gerade von einer räumlichen Abstimmung vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen gesprochen, so bezieht sich die **Temporal Specificity** auf deren zeitliche Abstimmung, z.B. im Rahmen von Just-in-Time-Konzepten. Die Bindungswirkung beruht in diesem Fall allein auf der zeitlichen Verbundenheit und Abhängigkeit der Transaktionspartner. Somit können zeitliche Verzögerungen und/oder Unterbrechungen der Lieferungen erheblichen Einfluss auf die Transaktion ausüben.¹¹⁵ Eine Bin-

¹⁰⁸ Vgl. Randøy & Dibrell, 2002, S. 9; Williamson, 1985, S. 96

¹⁰⁹ Lohtia, et al., 1994, S. 265; Rindfleisch & Heide, 1997, S. 41

¹¹⁰ Anderson, 1985, S. 243; Monteverde & Teece, 1982, S. 212; Williamson, 1985, S. 96

¹¹¹ Williamson, 1981, S. 555

¹¹² Joskow, 1987, S. 170; Williamson, 1985, S. 95

¹¹³ Williamson, 1991, S. 281

¹¹⁴ Dyer, 1996a, S. 652

¹¹⁵ Lohtia, et al., 1994, S. 268

dung entsteht in diesem Fall nicht aufgrund spezifischer physischer Eigenschaften von Assets, sondern lediglich aufgrund deren zeitlicher Verfügbarkeit.¹¹⁶

Als letzte Form der Spezifität führt WILLIAMSON das **Brand Name Capital** an, welches den Ruf und die Reputation eines Unternehmens umfasst.¹¹⁷

Allein diese Aufzählung zeigt die Vielzahl an Ausprägungen spezifischer Assets, wobei nicht ausgeschlossen ist, dass weitere Formen der Spezifität identifiziert werden können.¹¹⁸ WILLIAMSON merkt zudem an, dass es grundsätzlich wichtig ist, verschiedene Formen der Spezifität zu differenzieren, da die Wirkungsweise, z.B. in Bezug auf die Bindungswirkung und die Höhe der Transaktionskosten, je nach deren Form unterschiedlich ausfallen kann.¹¹⁹

3.2.1.3 Zur Berücksichtigung von Veränderlichkeit in der Transaktionskostentheorie

3.2.1.3.1 Das Verständnis von Dynamik

Nachdem gezeigt wurde, welchen zentralen Stellenwert Spezifität in der Transaktionskostentheorie einnimmt und welche Formen diese annehmen kann, soll nun der Fokus auf die Berücksichtigung von Unsicherheit und Veränderlichkeit gelegt werden. Die allgemeine Frage, ob und wie stark die Transaktionskostentheorie eine Theorie der Veränderlichkeit ist, wurde zuletzt stark zwischen WILLIAMSON und Vertretern kompetenzorientierter Ansätze diskutiert.¹²⁰ WILLIAMSON verweist in diesem Diskurs stets darauf, dass die Grundproblematik der Transaktionskostentheorie sich mit der Anpassung an verschiedene Formen von Veränderung beschäftigt und weist die Kritik eines vollkommenen Mangels an Dynamik zurück.¹²¹ Vielmehr stellt er die Erklärung der Anpassung an verschiedene Veränderungen der Unternehmensumwelt als zentrales Ziel der Transaktionskostentheorie vor.¹²² Als vergleichender Ansatz werden die Kosten verschiedener Governanceformen von Transaktionen miteinander verglichen. Teil dieser Kosten sind wie eingangs erwähnt die ex post Transaktionskosten, welche die Anpas-

¹¹⁶ Masten, et al., 1991, S. 11

¹¹⁷ Williamson, 1988c, S. 359

¹¹⁸ Ibid., S. 359.; Dennoch ist diese Differenzierung auch der Kritik ausgesetzt, da sie eine mangelnde Systematik aufweist (Vgl. Gersch, 1998, S. 94).

¹¹⁹ Williamson, 1988c, S. 359; WILLIAMSON verweist zudem darauf, dass materielle und immaterielle Ressourcen nicht mit dem Grad der Spezifität zu verwechseln sind, doch in einer gewisser Weise korrelieren. So zeichnen sich für gewöhnlich materielle Assets (z.B. Anlagen oder Maschinen) durch einen geringeren Spezifitätsgrad als immaterielle Assets (z.B. Markennamen oder F&E Wissen) aus. Dementsprechend geht von immateriellen Assets auch eine größere Bindungswirkung als von materiellen Assets aus (Williamson, 1988a, S. 586).

¹²⁰ Vgl. Langlois, 1992, S. 113; Langlois & Foss, 1999, S. 210; Williamson, 1999b, S. 1100; für weitere Kritik allgemein an der Transaktionskostentheorie siehe: Gersch, 1998; Ghoshal & Moran, 1996; Schneider, 1985; Sydow, 1999, S. 88f

¹²¹ Williamson, 1991, S. 277f; Williamson unterscheidet grundsätzlich in zwei Formen der Anpassung. Mit Verweis auf Hayek (Hayek, 1945) umfassen diese erstens ungeplante Anpassungen, welche am Markt stattfinden (z.B. Angebots-, Nachfrage- und daraus resultierende Preisanpassungen). Zweitens bezieht er sich auf Barnard (Barnard, 1938) und geplante Anpassungen, welche in der Organisation durchgeführt werden.

¹²² Williamson, 1979, S. 241; Williamson, 1995, S. 281; Williamson, 1998, S. 32; Williamson, 1999a, S. 314f

sung an veränderte Rahmenbedingungen (z.B. Vertragsbruch oder veränderte Nachfragebedingungen) einschließen. Die verschiedenen Governanceformen unterscheiden sich nun in der Art und Weise, wie sie mit Umweltdynamiken umgehen und sich an verschiedene Arten der Umweltveränderung anpassen können.¹²³

Eng verbunden mit der Notwendigkeit der Anpassung an veränderliche Bedingungen ist der Grad der Unsicherheit, welcher wie Spezifität ein Bestandteil der Konzeptualisierung von Transaktionskosten ist.¹²⁴ Allgemein werden unter dem Faktor der Unsicherheit alle eine Transaktion umgebenden Aspekte berücksichtigt, welche nicht vorhersagbar sind und auf welche der Akteur keinen Einfluss ausüben kann.¹²⁵ Dabei wird in Umwelt- und Verhaltensunsicherheit unterschieden. Erste umfasst sowohl Veränderungen der institutionellen Umwelt als auch der Nachfragebedingungen am Markt.¹²⁶ Verhaltensunsicherheit beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern der Transaktionspartner der Erfüllung seiner Pflichten im Rahmen der Transaktionsbeziehung nachkommen wird.¹²⁷ Die Unternehmensumwelt und damit auch der Grad an Unsicherheit sind für den Akteur in der Transaktionskostentheorie gegeben.¹²⁸ Da der Akteur somit im Rahmen seiner Entscheidung mit einer vollkommen exogenen Umwelt kalkulieren muss, wird der Einfluss des Akteurs auf die Unternehmensumwelt in der Transaktionskostentheorie nicht berücksichtigt.¹²⁹

Neben der reinen Berücksichtigung von Umweltunsicherheit zeigt die Transaktionskostentheorie zudem deren Implikationen in Verbindung mit Spezifität auf.

Wie eingangs gezeigt wurde, ist Unsicherheit einer der drei die Transaktionskosten bestimmenden Faktoren. So basiert die grundlegende Gefahr der Ausbeutung, welche von spezifischen Investitionen ausgeht, grundsätzlich auf der Unsicherheit der Umweltbedingungen bzw. deren Veränderlichkeit.¹³⁰ Es wird argumentiert, dass Veränderlichkeit im Falle vollkommen unspezifischer Assets nicht zu be-

¹²³ Williamson, 1991, S. 280f

¹²⁴ Gordon & Weber, 1987, S. 590; Williamson, 1985, S. 56f

¹²⁵ Geyskens, et al., 2006, S. 521

¹²⁶ Vgl. Anderson & Gatignon, 1986, S. 14; Sutcliffe & Zaheer, 1998, S. 2f

¹²⁷ Rindfleisch & Heide, 1997, S. 31

¹²⁸ Slater & Spencer, 2000, S. 74

¹²⁹ Williamson, 1996, S. 223; HENISZ und WILLIAMSON führen das Beispiel des Eintritts in regional neue Märkte an und lassen dabei die Frage aufkommen, warum der Akteur keinen Einfluss auf seine Unternehmensumwelt ausüben kann (Henisz & Williamson, 1999, S. 266ff). Bei dem Eintritt in diese Märkte ergeben sich Spannungen des politisch-rechtlichen Umfeldes aus dem Bekenntnis einer Regierung zur Beibehaltung bestehender Regelungen in diesem Land und der bewussten Einflussnahme von Wettbewerbern auf das politisch-rechtliche Umfeld. Lokale Unternehmen werden durch Nicht-Markt-Strategien, wie z.B. Lobbying, versuchen, die Entscheidung und Rechtsprechung der Regierung zu beeinflussen, um das Chancen-Risiken-Verhältnis zu ihren Gunsten zu beeinflussen oder um sich technologische Ressourcen der in den Markt eintretenden Wettbewerber anzueignen. Mit steigenden spezifischen Investitionen in einen neuen Markt erhöht sich das Risiko dieser Ausbeutung durch regional bestehende Unternehmen, welches abgesichert werden muss. Damit gestehen die Autoren zwar Wettbewerbern zu, auf ihr institutionelles Umfeld Einfluss ausüben zu können, jedoch nicht den handelnden Akteuren, welche über die Art der Governanceform entscheiden müssen.

¹³⁰ Williamson, 1985, S. 79; Hier kann er so interpretiert werden, dass Unsicherheit über das Fortbestehen der Transaktion besteht, was letztendlich die Gefahr von Veränderlichkeit oder die Notwendigkeit einer Anpassung impliziert.

achten ist, da diese Assets ex ante auch im Rahmen anderer Transaktionen Verwendung finden können.¹³¹ Ganz im Gegensatz dazu stehen Assets mit einem hohen Spezifitätsgrad, da diese nicht ohne Wertverlust zur Unterstützung einer anderen Transaktion eingesetzt werden können. Unsicherheit erhöht in diesem Fall die Transaktionskosten, weil die Gefahr besteht, dass getätigte Investitionen nicht oder nur unzureichend wiederverwendet werden können. Je stärker der Grad der Spezifität, desto schwieriger wird es aufgrund der Bindungswirkung für den Akteur, welcher spezifisch investiert hat, sich an diese Änderungen ohne Wertverlust anzupassen.

3.2.1.3.2 Prozessuale Betrachtungen am Beispiel der Fundamentalen Transformation

Neben der reinen Berücksichtigung von Veränderlichkeit stellt sich zudem die Frage, ob und wie Entwicklungen im Zeitablauf in der Transaktionskostentheorie berücksichtigt werden. Insgesamt wurden nur wenige Prozessperspektiven im Rahmen der Transaktionskostentheorie entwickelt. Hierzu gehören neben der Fundamentalen Transformation z.B. die Betrachtung von Unternehmensübernahmen und oligarchischen Marktsituationen.¹³² Die einzige Prozessbetrachtung, welche zudem die Veränderlichkeit von Spezifität beschreibt, ist die *Fundamentale Transformation*.¹³³ Diese untersucht eine Wettbewerbssituation vor Aufnahme einer Transaktion und vergleicht diese mit der Situation nach mehrmaligem Ausführen der Transaktion. WILLIAMSON beschreibt, dass vor Beginn der Transaktionsbeziehung alle Lieferanten prinzipiell in gleichem Maße geeignet sind, eine Transaktion durchzuführen. Nach mehrmaligem Ablauf der Transaktion verändert sich die Situation am Markt jedoch diametral, da sich nun eine bilaterale Monopolsituation herausgebildet hat.¹³⁴ Diese wird durch den im Zeitverlauf gestiegenen Grad an Spezifität der Assets bedingt, welche beide Partner in die Transaktion eingebracht haben.

Im Detail beginnt der Lieferant noch vor Beginn der Transaktion damit, in physische Assets zu investieren, deren Spezifitätsgrad sich jedoch über den Zeitablauf nicht ändert. Die Veränderlichkeit von Spezifität betrifft vielmehr Humanressourcen. So steigt deren Spezifitätsgrad durch Learning-by-doing-Effekte und/oder transaktionsspezifische Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter während der Dauer der Transaktionsbeziehung fortlaufend an. Infolgedessen sowie durch den Aufbau und die Optimierung der Kommunikationsstrukturen zwischen den beiden Transaktionspartnern können die Produktionskosten erheblich gesenkt werden. Sowohl der hohe Spezifitätsgrad als auch diese Produktivitätsvorteile bedingen eine bilaterale Bindung beider Transaktionspartner. Erstens wird davon aus-

¹³¹ Ibid.

¹³² Einen Überblick hierzu bietet Williamson, 1988b, S. 76ff.

¹³³ Gersch, 1998, S. 104

¹³⁴ Caballero & Hammour, 1996, S. 3

gegangen, dass der Lieferant zumindest Teile der Produktivitätsgewinne an den Kunden weitergibt und dieser von einem günstigeren Bezugspreis profitieren kann.¹³⁵ Zweitens sind die durch den Produzenten eingebrachten Assets aufgrund des hohen Spezifitätsgrades durch den Käufer nicht einfach durch alternative Assets und Lieferanten substituierbar.¹³⁶ Die zunehmende Spezialisierung der durch den Lieferanten in die Transaktionsbeziehung eingebrachten Assets bietet somit für den Kunden so große Vorteile, dass er auch von einem opportunistischen Verhalten absieht und selbst an die Transaktion gebunden ist.¹³⁷

Die Situation am Markt geht somit von einer ursprünglichen Wettbewerbssituation mit einer Vielzahl an gleich gut geeigneten Wettbewerbern im Zeitverlauf in ein bilaterales Abhängigkeitsverhältnis über. Die Betrachtung der Fundamentalen Transformation zielt jedoch nur partiell darauf ab zu zeigen, wie sich der Grad der Spezifität ändert. Vielmehr geht es um den Fakt, dass zum Zeitpunkt der vertraglichen Gestaltung ein zunehmender Spezifitätsgrad berücksichtigt werden muss, um sich gegen das daraus ergebende Risiko des Abbruchs der Transaktion und den damit verbundenen Wertverlust des Assets möglichst absichern zu können. Wichtig ist, dass der zu berücksichtigende Grad der Spezifität zur Zeit der vertraglichen Absicherung demnach ein anderer ist als der, welcher eigentlich vertraglich abgesichert werden soll und somit von den Akteuren antizipiert werden muss.¹³⁸ An dieser Stelle kritisiert GERSCH die unzureichende konzeptionelle Trennung zwischen Spezifität und Sunk-Costs in der Fundamentalen Transformation.¹³⁹ In Bezug auf die Anbahnung von Folgetransaktionen wird weniger der Spezifitätsgrad als die Sunk-Costs betrachtet. Diese sind allerdings für die Folgetransaktion aus Anbietersicht nicht mehr entscheidungsrelevant. Da davon ausgegangen werden kann, dass sich die spezifische Investition allgemein nicht innerhalb einer Transaktion amortisiert, muss vielmehr eine Betrachtung bezüglich des weiteren Amortisationsbedarfs und der weiteren Verwendungsmöglichkeiten der Investition erfolgen.¹⁴⁰

Insgesamt hat die Fundamentale Transformation dennoch verschiedene Implikationen für den Umgang mit Spezifität aus Sicht der Transaktionskostentheorie. Erstens besitzen Akteure scheinbar die Fähigkeit, einen zukünftigen Spezifitätsgrad zu antizipieren. Nur so kann es ihnen gelingen, sich gegen mögliches opportunistisches Verhalten aufgrund eines zukünftig als hoch vermuteten Spezifitätsgrades abzusichern. Zweitens scheinen physische Assets zumindest bei WILLIAMSON einen ihnen immanenten Grad an Spezifität aufzuweisen, welcher im Zeitverlauf nicht variiert. Auch wenn im Rahmen der

¹³⁵ Williamson, 1979, S. 251

¹³⁶ Alchian & Woodward, 1988, S. 67

¹³⁷ Rokkan, et al., 2003, S. 211

¹³⁸ Vgl. Caballero & Hammour, 1996, S. 3

¹³⁹ Gersch, 1998, S. 104; Zur Abgrenzung von Spezifität und Sunk-Costs siehe auch: Linke, 2006, S. 22

¹⁴⁰ Vgl. Gersch, 1998, S. 104

Fundamentalen Transformation zugestanden wird, dass sich der Spezifitätsgrad über den Zeitraum verändern kann, trifft dies überwiegend auf Humanressourcen und entstehende Kommunikationsstrukturen zu. Desweiteren zeigt sich, dass ein hoher Grad an Spezifität auch Wettbewerbsfähigkeit bzw. gar Wettbewerbsvorteile begründen kann. Im Fall der Fundamentalen Transformation hat der Lieferant, welcher vor Beginn der Austauschbeziehung einen Auftrag erhalten hat, durch den Aufbau spezifischer Assets im Verlauf eine gegenseitige Bindung an den Transaktionspartner geschaffen, sodass dieser aufgrund der Produktivitätsvorteile und mangelnder Substituierbarkeit der Assets das Leistungsergebnis nicht von Wettbewerbern beziehen wird.¹⁴¹

3.2.1.3.3 Statische Effizienz als Entscheidungskriterium in der Transaktionskostentheorie

Auch wenn Dynamik bzw. Unsicherheit in der Transaktionskostentheorie grundsätzlich Berücksichtigung zu finden scheinen, bleibt die Frage, inwiefern sich der Ansatz zur konzeptionellen Untersuchung von Prozessen eignet. Grundsätzlich berücksichtigt die Transaktionskostentheorie einerseits Umweltveränderlichkeit, andererseits handelt es sich jedoch um einen komparativ-statischen Ansatz.¹⁴² Demnach werden verschiedene Kosten zu einem oder höchstens zwei Zeitpunkten miteinander verglichen. Desweiteren gesteht besonders WILLIAMSON ein, dass die Transaktionskostentheorie von einer weiterführenden, vollständigen, dynamischen Konzeptualisierung profitieren könne.¹⁴³

Es lässt sich daher zusammenfassen, dass die Transaktionskostentheorie fast ausschließlich strukturelle Vergleiche unter der Annahme von Unsicherheit betrachtet anstelle tatsächlicher Entwicklungsprozesse im Zeitverlauf.¹⁴⁴ SLATER und SPENCER sprechen gar von einem zeitlosen Ansatz und verweisen auf LANGLOIS und ROBERTSON, welche argumentieren, dass sich in der Transaktionskostentheorie alle Entwicklungen und Entscheidungen gleichzeitig ereignen.¹⁴⁵ Somit adressiert die Transaktionskostentheorie, selbst wenn sie explizit von Prozessen spricht, lediglich den Vergleich struktureller Merkmale am Markt zu zwei Zeitpunkten. Es handelt sich somit um einen einmaligen Wandel zu lediglich zwei Zeitpunkten, welcher als Prozess nicht ausreichend spezifiziert wird. Möchte man Abläufe wie die Fundamentale Transformation verstehen, dann muss man sie vielmehr auch als Prozess untersuchen und nicht als reinen ex ante vs. ex post Vergleich.¹⁴⁶

¹⁴¹ Williamson, 1988b, S. 77

¹⁴² Dietrich, 1996, S. 238; Gersch & Goetze, 2007a, S. 167; Williamson, 1991, S. 287

¹⁴³ Williamson, 1999b, S. 1101

¹⁴⁴ Zajac & Olsen, 1993, S. 133

¹⁴⁵ Langlois & Robertson, 1995, S. 26; Slater & Spencer, 2000, S. 72

¹⁴⁶ Zajac & Olsen, 1993, S. 137

Speziell anhand der Transaktionskostentheorie zeigt SYDOW grundsätzliche Handlungsoptionen auf, wenn eine Theorie als unzureichend erkannt wird.¹⁴⁷ Neben den beiden Extrementscheidungen der unkritischen weiteren Verwendung auf der einen und eines Verwerfens der Theorie auf der anderen Seite besteht die dritte Alternative in einer Weiterentwicklung des Ansatzes. Besonders in Bezug auf den Aspekt der Dynamik gab es verschiedene Versuche, diese stärker in der Transaktionskostentheorie zu berücksichtigen.¹⁴⁸ Der Großteil dieser Arbeiten versucht dabei, die Lernfähigkeit der Akteure mit einzubeziehen und dadurch eine Dynamisierung der Theorie zu erreichen. Angesichts des durchweg komparativ-statischen Charakters der Transaktionskostentheorie gelingt dies jedoch lediglich punktuell und bezogen auf einzelne Aspekte. Zentrale Konstrukte werden weiterhin eher statisch konzeptualisiert. So gibt es bisher keine Arbeiten, welche eine Veränderlichkeit oder Gestaltbarkeit des Spezifitätsgrades im Zeitverlauf, zum Beispiel durch Maßnahmen des Managements, berücksichtigen.¹⁴⁹

3.2.2 Spezifität im Rahmen der Österreichischen Schule

3.2.2.1 Überblick und Relevanz für das strategische Management

Die Arbeiten der Österreichischen Schule stellen einen weiteren wichtigen Ansatzpunkt für die Untersuchung des Umgangs mit Spezifität dar. Neben einer reinen Betrachtung des Phänomens der Spezifität wird im Rahmen der Österreichischen Schule besonders ein dynamisches Verständnis von Spezifität angedeutet.

Die Österreichische Schule als eigene Entwicklungsrichtung in der Volkswirtschaftslehre zeichnet sich insbesondere durch die Ablehnung formaler mathematischer Modelle und die starke Befürwortung liberaler Grundsätze sowie weiterer, darüber hinausgehender Grundprinzipien aus, auf denen die Arbeiten der einzelnen Vertreter beruhen.¹⁵⁰ Zudem beziehen sich alle Arbeiten auf dieselben Autoren, welche als Begründer der Österreichischen Schulen gelten können.¹⁵¹ Hierzu zählen besonders die Werke von CARL MENGER, welche gegen Ende des 19. Jahrhunderts entstanden.¹⁵² Zu den weiteren grundlegenden Vertretern zählen zudem LUDWIG VON MISES und FRIEDRICH AUGUST HAYEK, deren Werke besonders zu Beginn und Mitte des 20. Jahrhunderts veröffentlicht wurden.¹⁵³ Zudem stimmen die Vertreter der Österreichischen Schule in gewissen Grundpositionen überein, welche den besonde-

¹⁴⁷ Sydow, 1999, S. 169f

¹⁴⁸ Z.B. Jacobides & Winter, 2005; Langlois, 1992; Langlois & Robertson, 1995; Nooteboom, 1992; Nooteboom, 1993

¹⁴⁹ Macher & Richman, 2008, S. 41

¹⁵⁰ Vgl. Vaughn, 1994, S. 3ff

¹⁵¹ Boettke, 1994, S. 1ff; Vgl. Goeke, 2008, S. 50f

¹⁵² Foss & Klein, 2010b, S. 281

¹⁵³ Schulak & Unterköfler, 2011, S. XVf

ren Charakter ihrer Arbeiten, z.B. gegenüber der Neoklassik, ausmachen.¹⁵⁴ Zu diesen zählt die starke Betonung des Individuums, auf welches jegliche sozialen Phänomene zurückgeführt werden. Diese zeichnen sich durch ihre Einzigartigkeit in ihren Präferenzen und Wertvorstellungen aus. Sie nehmen ihre Umwelt subjektiv wahr und legen diese Wahrnehmung und ihre Präferenzen jeglichem Handeln zugrunde. Ein weiterer zentraler Punkt umfasst das Wissen der Akteure, welches ebenfalls die Grundlage allen Handelns bildet, jedoch stets unvollständig ist. Allerdings wird den Akteuren die Möglichkeit zugestanden zu lernen und so im Zeitverlauf neues Wissen zu erlangen. Im Zeitablauf betrachtet, zeigt sich dieses Verfolgen individueller Pläne und Ziele aller Akteure im Marktprozess. Dieser beruht auf dem Handeln der unter unvollständigem Wissen agierenden Akteure am Markt, welches in Summe zu geplanten, aber auch vollkommen ungeplanten und unvorhersehbaren Ergebnissen führen kann.¹⁵⁵

In den letzten Jahrzehnten ist das Interesse an den Arbeiten und Erkenntnissen der Österreichischen Schule im Allgemeinen¹⁵⁶, aber auch im Speziellen, das heißt besonders im Kontext der Management- und Organisationsforschung, verstärkt aufgekommen.¹⁵⁷ Diesen wird dabei ein erhebliches Potential zugewiesen, die Management- und Organisationsforschung besonders in Bezug auf zwei zentrale Aspekte erweitern zu können bzw. in gewissem Maße komplementär zu diesen Ansätzen zu sein.¹⁵⁸

Erstens stellen die Berücksichtigung bzw. starke Hervorhebung der Zeit und des Marktprozesses wichtige Implikationen für das strategische Management dar. Diese implizieren, dass sich der Markt in kontinuierlichen Veränderungen befindet und Wettbewerbsfähigkeit oder gar -vorteile nicht dauerhaft, sondern lediglich temporär bestehen können.¹⁵⁹ Wettbewerbsvorteile müssen daher kontinuierlich erhalten und wieder aufgebaut werden. Somit führen Betrachtungen unter Berücksichtigung der Österreichischen Schule von einer statischen zu einer dynamischen Analyse. Den Ausführungen von ROBERTS und EISENHARDT folgend kann das Verhältnis zwischen Akteur und Markt als wechselseitig beeinflussend betrachtet werden.¹⁶⁰ Das heißt, Marktbedingungen und -dynamik werden erst durch das individuelle Handeln der Akteure am Markt erzeugt. Allerdings bedingt dies auch wieder weiteres Handeln, welches wie angesprochen zu ungeplanten und unerwarteten Ereignissen führen kann. Diese

¹⁵⁴ Vgl. Boettke, 2002, S. 263ff; Schulak & Unterköfler, 2011, S. xii; Vaughn, 1994, S. 3ff

¹⁵⁵ Kirzner, 1997, S. 67

¹⁵⁶ García-Brazales, 2002, S. 336; Vaughn, 1994, S. 1

¹⁵⁷ Z.B. Chiles, et al., 2007; Freiling, et al., 2006; Rindova, et al., 2010; Roberts & Eisenhardt, 2003; Dennoch sei angemerkt, dass zum Teil noch erhebliche Vorbehalte bzw. auch Unwissen in Bezug auf Theorie und Methoden bestehen (vgl. García-Brazales, 2002, S. 335)

¹⁵⁸ Jacobson, 1992, S. 782

¹⁵⁹ Vgl. Ibid., S. 789f. ; Hierzu auch Young, et al., 1996, S. 243, welche den Zusammenhang der Österreichischen Schule mit der Strategieliteratur besonders in dem Aspekt der dynamischen Umfeldler und der kontinuierlichen Anpassung an diese, sowie das damit einhergehende Durchführen nicht einer Aktion am Markt, sondern mehrerer aufeinanderfolgender Abfolgen von Aktionen sehen. Besonders durch Konzepte wie das des Hyperwettbewerbs (D'Aveni, 1994) wird die Betrachtung dynamischer Unternehmensumfelder zu einem zentralen Aspekt des strategischen Managements.

¹⁶⁰ Roberts & Eisenhardt, 2003, S. 346

fortwährende Veränderlichkeit impliziert, dass Akteure in hohem Maße mit Veränderlichkeit und Unsicherheit umgehen müssen.¹⁶¹

Ein zweiter zentraler Aspekt betrifft die Betonung des Entrepreneurs sowie die Wahrnehmung und Realisierung von Chancen am Markt. Ebenso wie Wettbewerbsfähigkeit als lediglich temporäres Phänomen dargestellt wird, trifft dies auch auf das Vorhandensein sog. Gelegenheitsfenster („*Windows of opportunity*“) zu. Diese bestehen lediglich für kurze Zeit und verschwinden anschließend wieder. JACOBSEN bezeichnet die Österreichische Schule gar als „*theoretical foundation of strategic windows*“ und sagt, dass es die zentrale Aufgabe des Entrepreneurs ist zu investieren, wenn solche Gelegenheitsfenster am Markt bestehen.¹⁶² Daraus kann interpretiert werden, dass spezifische Investitionen getätigt werden, um Chancen zu realisieren. Zudem weisen ROBERTS und EISENHARDT darauf hin, dass auch hier hohe Flexibilitätsanforderungen an die Akteure gestellt werden, da aufgrund der Kurzfristigkeit der Gelegenheitsfenster der Markteintritt möglichst schnell erfolgen muss. Eine mangelnde Flexibilität und/oder Geschwindigkeit, die dafür notwendigen Ressourcen bereitstellen zu können, kann sich daher als mögliche Gefahr herausstellen.¹⁶³ Die Pläne und Erwartungen, auf denen jegliches Handeln der Akteure basiert, bilden die Grundlage für Investitionen und zu schaffende Ressourcenkombinationen. Da sich im Verlauf des Marktprozesses diese Pläne kontinuierlich verändern, bzw. vollkommen neue Pläne erstellt werden, verändern sich auch die Ressourcen und deren Kombinationen. Eine Grundposition der Österreichischen Schule ist das Vorhandensein von Unsicherheit und Komplexität. Das heißt, dass weder das Ergebnis von Plänen noch die Wirkungsweise der Ressourcenkombinationen im Voraus bekannt sind. Daher schließt das Konzept im Zeitablauf Fehler mit ein, die aber wiederum in neue, wertvolle Ressourcenkombinationen münden und die Basis für die Realisierung neuer Chancen sein können.

Bezugnehmend auf das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit ist es im Folgenden nun das Hauptanliegen, diesen Umgang mit Ressourcen bzw. auch deren Eigenschaften (z.B. Spezifität) in der Österreichischen Schule näher zu betrachten.¹⁶⁴ Da man, wie anfangs angedeutet, im Fall der Österreichischen Schule nicht von einem konsistenten, in sich geschlossenen Ansatz sprechen kann, sondern es sich vielmehr um eine Gruppe von Autoren handelt, welche sich aufeinander beziehen und sich zu den Österreichern zählen¹⁶⁵, werden im Folgenden nur ausgewählte Ansätze dargestellt. Die Auswahl entstammt im Allgemeinen solchen Ansätzen, welche auch im Rahmen des Strategie- und Organisationsdiskurses wiederzufinden sind und im Speziellen solchen, welche einen konkreten Bezug zum

¹⁶¹ Ibid., S. 347.

¹⁶² Jacobson, 1992, S. 802

¹⁶³ Roberts & Eisenhardt, 2003, S. 346

¹⁶⁴ Ibid., S. 346.

¹⁶⁵ Vaughn, 1994, S. 3

Umgang mit Ressourcen und deren Verwendungsmöglichkeiten unter veränderlichen Umweltbedingungen vermuten lassen. Konkret zeigen bestehende Arbeiten einen möglichen Zusammenhang zwischen der Kapitaltheorie von LACHMANN und dem Ressourcenkonzept inklusive der Eigenschaft Spezifität.¹⁶⁶ Die Betrachtung der Arbeiten von LACHMANN zeigt zudem, dass diese besonders auf die Darlegungen zur Kapitaltheorie von MENGER und MISES aber auch HAYEK zurückzuführen sind, welche sich ebenfalls mit dem Konzept der Spezifität auseinandersetzen.¹⁶⁷

3.2.2.2 Die Kapitaltheorie als Ansatz des Umgangs mit Spezifität

3.2.2.2.1 MENGERS Güter und deren Ordnung

Ein bedeutender Bestandteil der Österreichischen Schule ist die Kapitaltheorie, welche neben dieser Relevanz einen direkten Bezug zur Spezifität und den Umgang mit dieser unter Umweltturbulenz aufweist. Aufgrund der inhaltlichen Nähe sollen die nachfolgenden Ausführungen insbesondere auf die Arbeiten von MENGER, MISES und LACHMANN eingehen.

Die Österreichische Kapitaltheorie hat, wie die meisten Arbeiten der Österreichischen Schule auch, ihre Ursprünge in den Arbeiten von CARL MENGER.¹⁶⁸ Ein zentraler Aspekt seines Werks *Principles of Economics* und damit auch aller Arbeiten der Österreichischen Schule ist die Ablehnung der Konzeptualisierung von Kapital als finanzieller Wert von Investitionen oder als homogenes Gut wie in der Neoklassik. Vielmehr erfolgt deren Betrachtung als Struktur heterogener Güter, welche in Bezug zueinander stehen.¹⁶⁹

Konkret schaffen diese ersten Ausführungen der Kapitaltheorie ein Verständnis von Gütern. Diese werden als Dinge verstanden, welche menschliche Bedürfnisse befriedigen. Für eine Klassifizierung als Gut muss zudem bekannt sein, wie dieses in der Bedürfnisbefriedigung wirkt und es muss in der Art, wie es Bedürfnisse befriedigt, durch den Akteur steuerbar sein, so dass es absichtsvoll eingesetzt werden kann.¹⁷⁰ Über diese reine Klassifizierung hinaus sieht MENGER es als eine seiner Hauptkenntnisinteressen an, die Relationen zwischen den Gütern verstehen und beschreiben zu können.¹⁷¹ Er spricht in diesem Zusammenhang besonders die Frage an, wie Güter, welche sich nicht direkt an den Endverbraucher richten, dennoch zu dessen Bedürfnisbefriedigung beitragen und somit als Gut klassifiziert werden können. MENGER setzt hierfür die verschiedenen Güter in eine Rangfolge entsprechend

¹⁶⁶ Foss & Ishikawa, 2007, S. 755; Klein, 2010, S. 191; Lewin & Phelan, 1999, S. 10

¹⁶⁷ Harper & Endres, 2010, S. 31; Vgl. Klein, 2010, S. 76

¹⁶⁸ Langlois, 2007, S. 8

¹⁶⁹ Lachmann, 1978, S. 2; Mises, 1998, S. 511

¹⁷⁰ Vgl. Menger, 2007, S. 52

¹⁷¹ Ibid., S. 56.

ihrer Nähe zum Endkunden bzw. ihrer Position im Wertschöpfungsprozess.¹⁷² Alle Güter dienen somit entweder direkt oder indirekt der Befriedigung der Bedürfnisse der Endverbraucher und sind in ihrer jeweiligen Verwendung aufeinander ausgerichtet.¹⁷³ Dabei wird unterschieden in:

- **Güter erster Ordnung:** richten sich direkt an den Endkunden und dienen der direkten Bedürfnisbefriedigung
- **Güter zweiter Ordnung¹⁷⁴:** dienen als Potentialfaktoren zur Erstellung von Gütern erster Ordnung und der indirekten Bedürfnisbefriedigung
- **Güter n-ter Ordnung:** dienen ebenfalls als Potentialfaktoren, jedoch zur Erstellung von Gütern n-ter Ordnung und zielen daher ebenfalls auf eine indirekte Bedürfnisbefriedigung ab

Betrachtet man diese Güterordnung, wird ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen den einzelnen Gütern deutlich, durch welches sich die Eigenschaft eines Gutes verändern kann.¹⁷⁵ Erstens stehen Güter höherer Ordnung in einem Komplementaritätsverhältnis zueinander. Das heißt, dass mehrere Güter auf einer bestimmten Wertschöpfungsstufe benötigt werden, um das Gut der darunter liegenden Ebene zu erstellen. Sind auf höherer Ebene nicht alle notwendigen Güter verfügbar, so kann das Gut der darunter liegenden Ebene nicht produziert werden. In diesem Fall können alle komplementären Güter nicht mehr zur indirekten Bedürfnisbefriedigung eingesetzt werden und verlieren ihren Status als Gut. Zweitens kann das Bedürfnis nach einem Gut erster Ordnung entfallen, womit alle Güter höherer Ordnung nicht mehr der Befriedigung von Bedürfnissen dienen würden. Auch in diesem Fall würden sie ihren Status als Gut verlieren. Daraus wird, wenn auch implizit, ersichtlich, dass bereits in den Arbeiten von Menger die Eigenschaften von Dingen, wie er sie grundsätzlich nennt, nicht statisch sind, sondern Veränderungen durchlaufen können. Besonders der Aspekt der Komplementarität zeigt die Abhängigkeit eines Gutes von der Verfügbarkeit von Gütern höherer Ordnung in Bezug auf die Möglichkeit, dieses herzustellen zu können.¹⁷⁶ Wie stark die Güter höherer Ordnung nun abhängig voneinander sind, wird von deren verschiedenen Einsatzmöglichkeiten beeinflusst.

In Bezug auf das Forschungsinteresse der Arbeit ist zudem wichtig zu betonen, dass in den Arbeiten von Menger neben dieser Berücksichtigung von Verwendungsmöglichkeiten von Gütern bereits erste Andeutungen auf die Beachtung von Dynamik und Veränderung zu finden sind. Hierzu zählen z.B. der

¹⁷² Ibid., S. 57f.

¹⁷³ Die Klassifizierung eines Gutes ist dabei vollkommen von den tatsächlichen Verwendungsmöglichkeiten des Gutes abhängig und stellt keine originäre Eigenschaft eines Gutes dar.

¹⁷⁴ Güter höherer Ordnung (>1) beschränken sich nicht nur auf physische Kapitalgüter, sondern auch immaterielle Güter, wie z.B. spezialisierte Fachkräfte (vgl. Menger, 2007, S. 65)

¹⁷⁵ Ibid.

¹⁷⁶ Ibid., S. 84ff.

Wegfall von Verwendungsmöglichkeiten komplementärer Güter oder sich verändernde Kundenpräferenzen.¹⁷⁷

3.2.2.2 Spezifität als Eigenschaft von Kapitalgütern bei MISES

Als einer der einflussreichsten Vertreter der Österreichischen Schule greift LUDWIG VON MISES die Kapitaltheorie von MENGER in seinem Werk *Human Action* auf und beschäftigt sich in diesem Zusammenhang besonders mit den unterschiedlichen Verwendungsmöglichkeiten von Kapitalgütern und wie sich diese im Zeitablauf verändern.¹⁷⁸ MISES teilt die von MENGER beschriebenen Güter nun in zwei Gruppen ein. Güter erster Ordnung stellen Konsumgüter dar. Alle Güter höherer Ordnung bezeichnet er als Kapitalgüter.¹⁷⁹ Das Konzept impliziert, dass die Produktion eines Konsumgutes das Vorhandensein der Kapitalgüter in der vorherigen Wertschöpfungsstufe voraussetzt. Diese Kapitalgüter müssen jedoch ebenfalls durch Kapitalgüter höherer Ordnung erstellt werden.¹⁸⁰ Dies stellt besonders heraus, dass sich die Produktion und die Bereitstellung von Potentialfaktoren in einem zeitlichen Kontext befinden und die Erstellung eines Konsumgutes erst erfolgen kann, wenn alle vorgelagerten Kapitalgüter produziert und bereitgestellt worden sind.¹⁸¹ Neben der Relevanz der Zeit im Produktionsprozess erlangt sie weitere Bedeutung, weil im Zeitablauf auch der Bedarf nach bestimmten Kapital- und/oder Konsumgütern entfallen kann, auf deren Produktion jedoch alle Kapitalgüter höherer Ordnung ausgerichtet sind.¹⁸²

Die Ausrichtung eines Kapitalgutes auf die Verwendung für einen bestimmten Zweck weist einen direkten Bezug zur Spezifität auf und ist eine der zentralen Eigenschaften aller Kapitalgüter.¹⁸³ Konkret bezieht sich der Spezifitätsgrad auf das Spektrum verschiedener mit einem Kapitalgut zu produzierender Produkte bzw. Güter und kann anhand der Übertragbarkeit eines Kapitalgutes auf einen alternativen Verwendungszweck konzeptualisiert werden. Auch wenn der Spezifitätsgrad für alle Kapitalgüter eine wichtige Eigenschaft darstellt, so kann sich dessen Relevanz für den Produktionsprozess doch zwischen den Gütern unterscheiden. Diese ist besonders hoch bei Kapitalgütern, welche stark in den Produktionsprozess eingebunden sind und sich zudem als besonders langlebig erweisen. Ähnlich wie in der Transaktionskostentheorie auch wird Spezifität hier als Kontinuum gesehen. Dennoch werden

¹⁷⁷ Ibid., S. 67f.

¹⁷⁸ Mises, 1998, S. 499ff

¹⁷⁹ Vgl. Ibid., S. 487ff.

¹⁸⁰ MISES beschreibt diese Hierarchie bis zur finalen Stufe, bestehend aus Arbeitskraft und natürlichen Ressourcen. Kapitalgüter sind in diesem Sinne ein Zwischenprodukt zwischen diesen natürlichen Ressourcen und dem Konsumgut (Mises, S.489f).

¹⁸¹ Hierzu zählen sowohl physische Kapitalgüter wie Maschinen als auch immaterielle Güter wie Humanressourcen. Die Erstellung der Kapitalgüter wiederum basiert auf der Anwendung von Wissen (Mises, 1998, S. 493).

¹⁸² Ibid., S. 490f.

¹⁸³ Ibid., S. 500.; „All capital goods have a more or less specific character.”

von MISES vier verschiedene Ausprägungen differenziert, welche verdeutlichen sollen, wie und ob eine Übertragung erfolgen kann. Dies umfasst Güter, die:¹⁸⁴

- sich in einem alternativen Verwendungszweck als vollkommen nutzlos erweisen
- nach einer Anpassung auf andere Verwendungen übertragen werden können
- ohne Anpassung übertragen werden können, sich jedoch als weniger effizient in dieser neuen Verwendungsalternative erweisen, als wären sie ursprünglich für diesen Verwendungszweck geschaffen worden
- ohne Anpassung und ohne Effizienzeinbußen übertragen werden können

MISES betont ähnlich wie bereits MENGER, dass die Eigenschaften von Gütern, z.B. die Zuordnung als Kapital- oder Konsumgut, nicht von der physischen Beschaffenheit eines Gutes abhängig sind, sondern einzig und allein von den Entscheidungen und Handlungen menschlicher Akteure. Der Grad der Spezifität basiert also auf dem individuellen Wissen eines Akteurs über die mögliche Übertragbarkeit des Kapitalgutes auf alternative Verwendungszwecke. Aus diesem Grund kann ein und dasselbe Gut von mehreren Akteuren vollkommen unterschiedlich bewertet werden.¹⁸⁵ Zudem wird Spezifität nicht als statisches, sondern dynamisches Konzept verstanden. Dies führt dazu, dass nicht von Spezifität per se gesprochen werden kann. MISES führt an, dass die reine Veränderung von Wissen dazu führen kann, dass sich ein ursprünglich als einfach zu übertragendes Gut plötzlich als sehr schwer übertragbar herausstellt.¹⁸⁶ Diese Veränderung des Spezifitätsgrades trifft zudem nicht nur auf Kapitalgüter, sondern ebenfalls auf Konsumgüter zu. Allerdings sieht MISES die Veränderung dabei weniger auf der Seite des Kapitaleigners, welcher das Endprodukt herstellt, sondern vielmehr auf Seiten des Kunden, dessen Bedürfnisse sich verändern und der daher ein anderes Konsumgut zur Befriedigung dieser benötigt.¹⁸⁷

Die verschiedenen Kapitalgüter in ihrer Gesamtheit stellen die Kapitalstruktur eines Unternehmens dar. Sie ist das Ergebnis vergangener Pläne und Entscheidungen und lässt sich aufgrund von Rigiditäten kurzfristig nicht vollkommen in der Ausrichtung auf alternative Verwendungszwecke übertragen. Daher kommt eine besondere Bedeutung der Übertragbarkeit bzw. der Spezifität unter veränderlichen Umweltbedingungen, wie etwa technologischen Neuerungen oder der Veränderungen von Kundenpräferenzen, zu.¹⁸⁸ Diese können dazu führen, dass sich bestehende Kapitalgüter als nutzlos erweisen.

¹⁸⁴ Ibid., S. 499f.

¹⁸⁵ Ibid., S. 491.; Neben dieser Abhängigkeit vom Akteur ist der Spezifitätsgrad in Bezug auf Verwendungsspezifität auch von der Position des Kapitalgutes im Wertschöpfungsprozess abhängig. Je weiter sich ein Kapitalgut am Ende der Wertschöpfung, also näher am Konsumgut, befindet, desto spezifischer tendiert es zu sein.

¹⁸⁶ Ibid., S. 501.

¹⁸⁷ Ibid., S. 501f.

¹⁸⁸ Hierunter werden überwiegend neue Produktionsprozesse verstanden, in denen bestehende Maschinen oder zumindest ein Teil davon keine Verwendung mehr findet.

Daher kann vermutet werden, dass aufgrund der Verwendungsspezifität und der Berücksichtigung von Zeit ein Akteur an die bestehende Kapitalstruktur gebunden ist. Dies kann dazu führen, dass neue Verfahren und Prozesse zwar entdeckt werden, aber aufgrund der mangelnden Übertragbarkeit der bestehenden Kapitalgüter gar nicht oder erst verspätet zur Anwendung kommen.¹⁸⁹

3.2.2.2.3 LACHMANNS Komplementarität und Substitutivität

Ein weiterer Vertreter der Österreichischen Schule, welcher sich intensiv mit der Kapitaltheorie befasst und an den Ausführungen von Menger und Mises ansetzt, ist Ludwig Lachmann. Dabei gehen seine Arbeiten besonders auf die Eigenschaften von Kapital und deren Veränderung im Zeitablauf ein.¹⁹⁰ Der Grund, warum diese Betrachtungen für das Management von Spezifität relevant sind, liegt in dem Heterogenitätsverständnis von Kapital.¹⁹¹

*„All capital resources are heterogeneous. The heterogeneity which matters is here, of course, not physical heterogeneity, but heterogeneity in use. Even if, at some future date, some miraculous substance were invented, a very light metal perhaps, which was found profitable to substitute for all steel, wood, copper, etc., so that all capital equipment were to be made from it, this would in no way affect our problem. The real economic significance of the heterogeneity of capital lies in the fact that each capital good can only be used for a limited number of purposes.“*¹⁹²

Eingangs wurde darauf verwiesen, dass das Verständnis von Kapital besonders auf die Heterogenität abzielt, es sich dabei im Verständnis der Kapitaltheorie also nicht um den finanziellen Wert der Potentialfaktoren, sondern um die Struktur bzw. das Portfolio aller eingesetzten Kapitalgüter handelt. Bei der Betrachtung als homogenes Gut, wie in der Neoklassik, sind alle Güter vollkommen substitutiv zueinander zu verstehen. Sie können beliebig untereinander ausgetauscht werden. Die Ursache für Heterogenität in der Kapitaltheorie liegt demnach in der beschränkten Verwendbarkeit von Kapitalgütern und damit in der Verwendungsspezifität.

Neben der reinen Beschreibung von Eigenschaften stellt sich jedoch auch die Frage, woher Kapitalgüter stammen. Die Entscheidung, Investitionen in Kapitalgüter zu tätigen, ist das Ergebnis einer bewussten unternehmerischen Bewertung der aktuellen wirtschaftlichen Lage und möglicher Zukunftsaussichten. Kapitalgüter werden in ihrem Bestehen als das Ergebnis bewussten Planens gesehen, als dessen Ziel das Erwirtschaften eines zukünftigen Gewinns steht. Dabei ist die Zukunft vollkommen

¹⁸⁹ Mises, 1998, S. 502

¹⁹⁰ Lachmanns Verständnis von Kapital beschränkt sich lediglich auf “(heterogeneous) stock of material resources“ (Lachmann, 1978, S. 11); Der Wert dieses Kapitals ist abhängig von dessen möglichen Verwendungsalternativen (ibid., S. 53.).

¹⁹¹ Vgl. auch Klein, 2010, S. 190f ; Langlois, 2007, S. 9 spricht von den Arbeiten Lachmanns gar als Dynamisierung der Transaktionskostentheorie.

¹⁹² Lachmann, 1978, S. 2

ungewiss. Der Akteur kann sich zwar mögliche zukünftige Umweltzustände vorstellen und wird diese in sein ökonomisches Entscheidungskalkül einfließen lassen, die tatsächliche Ausgestaltung der Zukunft lässt sich jedoch nicht vorhersagen.¹⁹³ Der aus diesen Aktivitäten resultierende Gewinn oder Verlust spiegelt den Erfolg bzw. Misserfolg des ursprünglichen Planes wider.¹⁹⁴ Somit hat jedes Kapitalgut eine eigene Funktion im Produktionsprozess bzw. im Rahmen des durch den Akteur aufgestellten Planes, durch welche es sich, unabhängig von dessen Spezifitätsgrad, als entweder substitutiv oder komplementär herausstellen kann. Beide Eigenschaften, Komplementarität und Substitutivität, treten meist gemeinsam in der Kapitalstruktur sowohl auf Ebene der einzelnen Unternehmung als auch auf Branchenebene auf.¹⁹⁵

- **Komplementarität** bezieht sich auf Kapitalgüter, welche gemeinsam zur Realisierung eines Zielles oder einer Gruppe konsistenter Ziele benötigt werden. Damit erfordert Komplementarität das Vorhandensein eines unternehmerischen Planes, im Rahmen dessen jedes Gut einen konkreten Zweck erfüllt. Daher sind diese Güter komplementär in dem Sinne, dass sie in einen bestehenden Produktionsplan eingebettet sind und gemeinsam an einem Produktionsprozess teilnehmen müssen.¹⁹⁶
- **Substitutivität** beschreibt im Gegenzug dazu die Einfachheit, mit der ein bestehendes Gut in einen Plan integriert werden kann und dabei ein bestehendes Gut ersetzt. Dieses Phänomen wird besonders relevant, wenn sich ein Plan, verstanden als Ziel-Mittel-Beziehung, als nicht geeignet herausstellt oder sich die Umweltbedingungen verändert haben. In diesem Fall bleiben zwar die bestehenden Ziele die gleichen, nur ändert der Akteur die eingesetzten Mittel. Damit zeigt sich auch das Verhältnis der beiden Gruppen von Kapitalgütern: Sofern Umweltveränderungen die Anpassung der Kapitalstruktur erforderlich machen, werden bisher komplementäre Güter durch Substitute ersetzt.¹⁹⁷

Am Fall der Substitutivität zeigt sich, dass Veränderung ebenfalls ein zentraler Bestandteil des Ansatzes von LACHMANN ist.¹⁹⁸ Im Rahmen ihres ursprünglichen Plans werden Akteure Kapitalgüter in ihrer erstbesten Verwendungsalternative einsetzen, d.h. dort, wo sie ihre höchste Rente erwirtschaften. Unerwartete Umweltveränderungen können nun dazu führen, dass entweder diese Verwendungsalternative entfällt oder dass sich im Zeitverlauf eine alternative Verwendungsoption ergibt und sich diese

¹⁹³ Lachmann, 1976, S. 55

¹⁹⁴ Vgl. Vaughn, 1994, S. 105f

¹⁹⁵ Lachmann, 1947, S. 108f; Siehe hierzu auch das zentrale Anliegen der Kapitaltheorie gem. Lachmann: "To us the chief problem of the theory of capital is to explain why capital resources are used in the way they are" (Lachmann, 1978, S. 8).

¹⁹⁶ Lachmann, 1978, S. 56f

¹⁹⁷ Lachmann, 1947, S. 110; Lachmann, 1977, S. 200

als vorteilhafter erweist. In beiden Fällen muss im Kontext einer sich verändernden Umwelt ein Kapitalgut auf einen anderen Verwendungszweck als den ursprünglichen übertragen werden.¹⁹⁹ Dabei kann diese Übertragung sofort erfolgen oder der Akteur kann warten in der Hoffnung, dass sich in der Zukunft ein alternativer Verwendungszweck ergibt.²⁰⁰ Diese Aufgabe kommt dem Entrepreneur zuteil, dessen zentrale Funktion die kontinuierliche Anpassung der ihm zur Verfügung stehenden, aber auch neuen Kapitalgüter im fortlaufenden Marktprozess ist. Die Betonung des unternehmerisch handelnden Akteurs sowie die Einzelakteursperspektive weisen ebenfalls Implikationen für die Klassifizierung eines Kapitalgutes auf. Somit ist es möglich, dass sich ein Gut für einen Akteur als komplementär zu anderen herausstellt, während es ein anderer Akteur als substitutiv betrachtet.²⁰¹ Jedoch ist auch diese Einteilung im Zeitverlauf variabel, da die Verwendungsmöglichkeiten eines Kapitalgutes wie gezeigt ebenfalls Veränderungen durchlaufen können.

Zu Beginn der Ausführungen wurde dargestellt, dass der Ausgangspunkt die individuellen Ziel-Mittel-Relationen und Pläne der Akteure sind, welche auf deren individuellen Erwartungen und bisherigen Erfahrungen basieren. Die Abfolge von Planung, Ausführung und Kontrolle wird in der Kapitaltheorie als sequenzieller Prozess dargestellt. Es scheint also, als könne der Entrepreneur mögliche Gefahren nicht in der Realisierungsphase antizipieren und daraufhin Maßnahmen ergreifen. Erst nach der Planung und der Realisierung werden sich die Pläne als entweder richtig oder falsch erweisen. Erwartungen, welche sich als falsch erwiesen haben, führen zu einer Reorganisation der Kapitalgüter²⁰² und zu Wissensveränderungen und Lernen.²⁰³ Erst durch ein Scheitern ursprünglicher Pläne (z.B. durch falsche Annahmen) finden Lernen, im Sinne der Anpassung von Plänen, und anschließend Veränderungen der Kapitalstruktur statt.²⁰⁴ Desweiteren sind diese Veränderungen und entsprechenden Anpassungen durch den Entrepreneur im Verständnis des Marktprozesses von LACHMANN ein Vorgang ohne bestimmbareren Beginn und konkretes Ende, da ein Gleichgewichtszustand zu keinem Zeitpunkt erreicht wird.²⁰⁵ Es handelt sich vielmehr um einen kontinuierlichen Prozess aus der Formation und Realisation von auf Erwartungen und Erfahrungen beruhenden Plänen einzelner Akteure am Markt. Das Verständnis des Marktprozesses schließt nun alle Akteure und deren Handeln am Markt ein. Deren

¹⁹⁸ Daher sieht LACHMANN die Kapitaltheorie als Prozessansatz zur Beschreibung und Untersuchung ökonomischer Phänomene im Zeitablauf (Lachmann, 1978, S. 35ff).

¹⁹⁹ Ibid., S. 3.

²⁰⁰ Ibid., S. 8f.; Im Verständnis des Subjektivismus von LACHMANN werden Chancen nicht entdeckt, sondern vom Entrepreneur erdacht (vgl. Klein, 2008, S. 176). Ähnlich verhält es sich mit den Verwendungsalternativen. Diese bestehen nicht grundsätzlich und müssen lediglich von Akteur gefunden werden. Vielmehr gibt es keine objektiven Verwendungen, sondern sie entstehen erst durch die Vorstellungskraft des Entrepreneurs.

²⁰¹ Lachmann, 1940, S. 182ff; Lachmann, 1947, S. 110

²⁰² Chiles, et al., 2007, S. 473; Foss & Ishikawa, 2007, S. 755; Harper & Endres, 2010, S. 32; Vgl. Lewin & Phelan, 1999, S. 10

²⁰³ Lachmann, 1978, S. 25f

²⁰⁴ Chiles & Choi, 2000, S. 192; Lachmann, 1978, S. 13

²⁰⁵ Nooteboom, 1999; Vgl. Vaughn, 1994, S. 156f

Pläne unterscheiden sich bzw. schließen sich zum Teil gar aus. Daher werden einige Akteure mit ihren Kombinationen aus Kapitalgütern am Markt erfolgreich sein und andere nicht.²⁰⁶ Es handelt sich dabei um einen Wettbewerbsprozess, der kontinuierlich zu neuen Kapitalkombinationen am Markt führt.²⁰⁷ Die sich daraus ergebende Struktur der Kapitalgüter sowohl auf Akteurs- als auch auf Branchenebene stellt somit das Ergebnis eines evolutorischen Prozesses dar, welcher sich als unwiderruflich erweist. Kapitalkombinationen stellen sich typischerweise als irreversibel heraus und sind somit mit hohen Sunk-Costs verbunden.²⁰⁸

In den bisherigen Ausführungen wurde auf das Kapital und dessen Eigenschaften innerhalb eines Unternehmens eingegangen. LACHMANN erweitert diese Perspektive auf die gesamte Wertschöpfungskette einer Branche und führt an, dass auch auf dieser Betrachtungsebene das Konzept von Komplementarität und Substitution wirkt. Er führt dies auf die Ausrichtung der einzelnen Wertschöpfungsstufen in ihrer Verwendungsspezifität aufeinander zurück und zeigt, wie Veränderungen an einem Teil der Wertschöpfungskette auf die restlichen Aktivitäten wirken.²⁰⁹ Auch auf dieser Ebene ist die beste Verwendungsalternative eines Kapitalgutes nicht objektiv gegeben, sondern muss vom Entrepreneur erdacht werden. Aufgrund der Veränderlichkeit über die Zeit und der Veränderung von Branchen ist der Bestand dieser erstbesten Verwendungsalternative nicht von Dauer, sondern lediglich ein temporäres Phänomen.²¹⁰ Aus diesem Grund sind die Eigenschaften der Kapitalgüter auch bei LACHMANN variabel. Sie können sich sowohl im Zeitverlauf verändern als auch von der individuellen Perspektive eines Akteurs abhängig sein.

Man kann in diesem Sinne von einem Management von Spezifität in der Österreichischen Kapitaltheorie sprechen. Dies erfolgt in der Adaption des Entrepreneurs an sich verändernde Umweltbedingungen durch die Übertragung von bestehenden Kapitalgütern auf neue Verwendungszwecke.

3.2.2.3 Wissen und Wissensveränderung im Marktprozess

In den Ausführungen zur Kapitaltheorie wurde deutlich, dass eines der Hauptmerkmale von Kapitalgütern deren unterschiedliche Verwendungsmöglichkeiten sind. Diese basieren auf dem Wissen des einzelnen Akteurs sowie seiner im Zeitverlauf gewonnenen Erfahrungen und Zukunftserwartungen. Desweiteren wurde gesagt, dass Lernen im Marktprozess wichtig für die Reorganisation von Kapitalgütern unter sich verändernden Umweltbedingungen ist. HAYEK als bedeutendster Vertreter der Österrei-

²⁰⁶ Lewin, 1997, S. 532

²⁰⁷ Lewin, 1999, S. 141

²⁰⁸ Harper & Endres, 2010, S. 38

²⁰⁹ Lachmann, 1978, S. 117f

²¹⁰ Ibid., S. 3.

schen Schule hat sich zum einen ebenfalls der Kapitaltheorie und zum anderen dem Wissensphänomen gewidmet.²¹¹ Daher soll auf beide Aspekte kurz eingegangen werden, um besonders das Wissensverständnis in der Österreichischen Schule basierend auf HAYEK sowie die sich daraus ergebenden Implikationen für das Verständnis von Spezifität darzustellen.

HAYEKS Ansatz der Kapitaltheorie unterstreicht besonders die Unterschiedlichkeit der einzelnen Akteure in Bezug auf deren Kapitalausstattung. So sind Kapitalgüter nicht nur in ihrem Verwendungsspektrum heterogen, die einzelnen Kapitalgüter sind zudem noch ungleich auf alle Akteure am Markt verteilt. Kein Akteur verfügt alleine über alle notwendigen Kapitalgüter, welche notwendig sind, um ein Konsumgut zu erstellen, woraus sich die Notwendigkeit des Tausches zwischen den Akteuren ergibt. Desweiteren unterscheidet auch HAYEK Kapitalgüter in spezifische und nicht-spezifische. Diese Differenzierung orientiert sich ebenfalls an den verschiedenen Einsatzmöglichkeiten und den Effizienzverlusten (im Sinne geringerer Erträge), welche durch die Übertragung eines Kapitalgutes entstehen.²¹² Zudem geht HAYEK in diesen Arbeiten auf die Notwendigkeit ein, dass es im Fall unvorhersehbarer Umweltveränderungen notwendig sein kann, alternative Verwendungsmöglichkeiten für ein Kapitalgut in Betracht zu ziehen.²¹³ In Bezug auf Spezifität wird in der Kapitaltheorie bei HAYEK jedoch nicht klar, ob und wie sich der Grad der Spezifität ändern kann. HAYEK sieht nun die Aufgabe des Marktes in der Bereitstellung des Wissens über die optimale Ressourcenverwendung für alle Akteure.²¹⁴ Bezugnehmend auf das Verständnis von Spezifität als Spektrum, für welches ein Kapitalgut eingesetzt werden kann, ist es aus Einzelakteursperspektive betrachtet jedoch nicht möglich, alle alternativen Verwendungsmöglichkeiten zu kennen.²¹⁵ Daher scheinen Wissen und Spezifität im Sinne der Kenntnis von Verwendungsalternativen in gewisser Weise in Zusammenhang zu stehen. Daher scheint es sinnvoll zu sein, HAYEKS Arbeiten zu Wissen und dessen Veränderung näher zu betrachten.

Eine Grundannahme ist, dass Wissen, ebenso wie Kapital selbst, ungleich auf die Akteure am Markt verteilt ist.²¹⁶ Die Ursache hierfür liegt laut HAYEK in dem speziellen Wissensverständnis. So basiert Wissen auf den am Markt zur Verfügung stehenden Daten bzw. Informationen, wobei es für den einzelnen Akteur unmöglich ist, all diese Informationen zu berücksichtigen.²¹⁷ Diese Informationen haben für sich genommen noch keinen Wert, sondern müssen vielmehr durch den Entrepreneur interpretiert werden. Diese Interpretation ist wiederum abhängig von den bisherigen Erfahrungen des Akteurs und

²¹¹ Vgl. Klein, 2010, S. 180ff

²¹² Hayek, 2009, S. 249ff, 307

²¹³ Ibid., S. 306.

²¹⁴ Hayek, 1945, S. 520

²¹⁵ Vgl. Hayek, 1937, S. 52

²¹⁶ Vgl. Hayek, 1945, S. 519

²¹⁷ Hayek, 2002, S. 11ff

seinem aktuellen Kontext (z.B. seiner Entscheidungssituation).²¹⁸ Somit unterscheidet sich das Wissen der Akteure erstens durch die unterschiedliche Wahrnehmung von Informationen und zweitens durch die Interpretation dieser. Informationen bestehen dauerhaft und werden als objektiv betrachtet, Wissen dagegen ist keineswegs statisch, sondern durchläuft kontinuierliche Veränderungen.²¹⁹

Auch bei HAYEK stellen die realisierten Kapitalkombinationen das Ergebnis eines Planungsprozesses dar. Diese Pläne basieren auf dem individuellen Wissen und den Erwartungen, welche der Akteur auf Basis seiner Umwelt trifft.²²⁰ Auch wenn der Akteur dabei das Handeln anderer Akteure in seine Erwartungen einfließen lässt, ist ihm das Wissen, über welches diese verfügen, jedoch vollkommen unbekannt.²²¹ Da Wissen bei HAYEK heterogen auf die Akteure am Markt verteilt ist und gleichzeitig eine Grundlage für die Realisierung von Kapitalkombinationen darstellt, ist auch die Kapitalausstattung der Akteure am Markt heterogen.²²² Im Zeitverlauf ergeben sich nun fortlaufend Veränderungen der externen Umwelt. Diese sind allerdings für das individuelle Handeln nur dann relevant, wenn sie nicht den ursprünglichen Erwartungen entsprechen. In diesem Zeitverlauf sind zwei Arten des Wissenserwerbs möglich.²²³ Sollten erstens unerwartete Änderungen auftreten, erlangt der Akteur neues Wissen und passt seine Erwartungen und Pläne an. Zweitens kann Lernen im Gegensatz zu den Ausführungen von LACHMANN spontan, also während der Planausführung, geschehen und unabhängig von dieser sein. Der Akteur erlangt in diesem Zusammenhang neues Wissen, welches für ihn von Nutzen sein kann, aber nicht muss. Wenn das erlangte Wissen zu einer Veränderung der Erwartungen führt, wird der Akteur darauf basierend seine Erwartungen und Pläne anpassen. Der Marktprozess als Gesamtheit des individuellen Handelns aller Akteure am Markt im Zeitverlauf fördert einerseits den Erwerb neuen Wissens, andererseits kann nicht vorausgesagt werden, welche Entdeckungen im Zeitablauf gemacht werden und wie diese von den einzelnen Akteuren genutzt werden.²²⁴

Für die Betrachtung von Spezifität bedeutet dies nun, dass das Wissen über alternative Verwendungsmöglichkeiten ebenfalls dynamisch ist und sich daher im Zeitablauf verändern kann. Auch wenn es nicht explizit angesprochen wird, so deutet das Wissensverständnis von HAYEK darauf hin, dass eine Veränderung der Bewertung des Spezifitätsgrades auf Veränderungen der zur Verfügung stehenden Informationen oder einer neuen Interpretation dieser Informationen basieren kann. Unabhängig davon, wie stark der Akteur lernt, wird sein Wissen über die Verwendungsalternativen jedoch unvollständig

²¹⁸ Vgl. Steele, 2002, S. 393

²¹⁹ Boettke, 2002, S. 266; Vgl. Hayek, 1937, S. 36

²²⁰ Hayek, 1937, S. 37

²²¹ Vgl. Hayek, 2002, S. 9

²²² Agarwal, et al., 2009, S. 470

²²³ Hayek, 1937, S. 51

²²⁴ Hayek, 2002, S. 9f

bleiben. Zudem bleibt offen, ob der Akteur bewusst nach alternativen Verwendungsmöglichkeiten suchen kann oder dies aufgrund des „trial-and-error“ Lernens dem Zufall überlassen wird.

3.2.3 Spezifität im Rahmen der ressourcenbasierten Ansätze

3.2.3.1 Überblick über relevante Ansätze mit Bezug zur Spezifität

Die ressourcenorientierten Ansätze haben sich zu der zentralen Strömung im strategischen Management entwickelt.²²⁵ Auch wenn sie sich zum Teil in ihren Grundannahmen unterscheiden, stellen sie alle die Ressourcenbasis der Unternehmung in den Vordergrund.²²⁶ Diese Ressourcen sind heterogen auf die Unternehmen verteilt und notwendig, um Strategien implementieren und umsetzen zu können.²²⁷ Dabei wird in den meisten Ansätzen den Ressourcen in Abhängigkeit von bestimmten Eigenschaften eine erhebliche Erklärungskraft für das Erlangen von Wettbewerbsfähigkeit bzw. -vorteilen eines Unternehmens zugeschrieben.²²⁸ Da Ressourcen sowie deren Eigenschaften einen derart zentralen Stellenwert einnehmen und Spezifität eine zentrale Eigenschaft dieser darstellt, ist es nicht verwunderlich, dass auch Spezifität in verschiedenen Ansätzen thematisiert wird.²²⁹ In den nächsten Abschnitten sollen dabei folgende Ansätze und deren Berücksichtigung von Spezifität und Veränderlichkeit näher betrachtet werden:

- Erstens sind Ressourcen in Sinne des **Resource-based Views** unternehmensspezifisch, womit gemeint ist, dass diese durch verschiedene Prozesse innerhalb des Unternehmens auf die Verwendung innerhalb dieser ausgerichtet sind.
- Zweitens ist Verwendungsspezifität von großer Relevanz im **Ansatz des Wachstums der Unternehmung** von PENROSE. Ihre angeführten *productive services* können als verschiedene Verwendungsmöglichkeiten von Ressourcen aufgefasst werden.
- Als drittes Feld zeigt sich der **Commitment Ansatz**, welcher sich ebenfalls mit Spezifität befasst und dabei die gemeinsame Betrachtung von Unternehmens- und Verwendungsspezifität fokussiert, welche der Erklärung von Inflexibilität dienen soll.²³⁰

²²⁵ Vgl. Foss, 1998, S. 133; Foss & Knudsen, 2003, S. 291f; Freiling, et al., 2006, S. 39ff

²²⁶ Vgl. hierzu Gavetti & Levinthal, 2004, S. 1311, welche die Ansätze unterteilen: erstens jene, die von Gleichgewichtszuständen und rationalem Verhalten ausgehen und zweitens solche, die dies (zumindest implizit) ablehnen.

²²⁷ Vgl. Barney, 1986, S. 1232; Barney, 1991, S. 101

²²⁸ Conner, *ibid.*, S. 121f; Foss, 1997, S. 4

²²⁹ Vgl. Conner, 1991, S. 134ff

²³⁰ Der Commitment Ansatz wird in der Literatur zum Teil nicht als originärer Ansatz der ressourcenbasierten Ansätze gehandelt (vgl. Foss & Stieglitz, 2010, S. 3). Er ist hier in diesem Zusammenhang besonders aufgrund der Argumentation über Ressourcen und deren Eigenschaften aufgeführt, welche zu den Erklärungen der ressourcenorientierten Ansätze parallelen aufweisen (siehe Ghemawat & Del Sol, 1998, S. 32; Kraatz & Zajac, 2001, S. 1526; Mahoney, 2001, S. 656).

3.2.3.2 Unternehmensspezifität und Wettbewerbsfähigkeit

Wie in den einleitenden Ausführungen gezeigt wurde, besteht eine der grundsätzlichen Fragestellungen der ressourcenbasierten Ansätze darin, zu untersuchen, wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile erlangen können.²³¹ Wettbewerbsvorteile werden in diesem Rahmen überwiegend verstanden als das Erwirtschaften von höheren Renditen als Wettbewerber²³² oder auch als die Implementierung einer „*value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors*“.²³³ Die zentrale Erklärungsvariable sehen die Vertreter des Resource-based Views in den Eigenschaften von Ressourcen, auf welche die einzelnen Unternehmen zurückgreifen können. Dabei sind die Ressourcendefinitionen jedoch recht umfassend gehalten. Überwiegend werden darunter sowohl materielle als auch immaterielle Assets verstanden, was sowohl physische Maschinen, Geschäftsprozesse, Wissen, Technologien, aber z.B. auch Markennamen und die Fähigkeiten des Managements mit einschließt.²³⁴

In der Wirkungslogik des Resource-based Views wurden verschiedene Frameworks aufgestellt, welche über bestimmte Eigenschaften von Ressourcen zu erklären versuchen, unter welchen Bedingungen Ressourcen zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Wie zu zeigen ist, wird Spezifität als eine Eigenschaft verstanden, welche im Framework des Resource-based Views zum Unternehmenserfolg beiträgt.²³⁵

Eines der ersten und auch das vermutlich bekannteste Framework ist der **VRIN bzw. VRIO Ansatz** von BARNEY.²³⁶ Es wird argumentiert, dass Wettbewerbsvorteile auf der heterogenen Ausstattung der Unternehmen mit Ressourcen sowie einer eingeschränkten Übertragbarkeit bzw. Mobilität von Ressourcen zwischen Unternehmen basieren. Nur wenn diese Grundannahmen erfüllt sind, können Unternehmen dauerhaft über Ressourcen verfügen, welche ihnen die Implementierung einer Strategie ermöglichen, die Wettbewerbsvorteile schafft. Allerdings sagen diese beiden Bedingungen noch nichts über die Eigenschaften der Ressourcen eines Unternehmens selbst aus. Um einen nachhaltigen, also dauerhaften, Wettbewerbsvorteil generieren zu können, müssen diese wertvoll (**V**alue) sein, dürfen nur rar (**R**areness) verfügbar und nicht oder lediglich schwer durch Wettbewerber imitierbar (**I**mitability) sein. Zudem muss das Unternehmen über Fähigkeiten verfügen, diese Ressourcen auch adäquat nutzen

²³¹ Wernerfelt, 1984, S. 172

²³² Vgl. Peteraf, 1993, S. 180ff; Peteraf & Barney, 2003, S. 314

²³³ Barney, 1991, S. 102

²³⁴ Vgl. Ibid., S. 101; Barney, et al., 2001, S. 625; Wernerfelt, 1984, S. 172

²³⁵ Vgl. Foss & Knudsen, 2003, S. 269f; Peteraf & Barney, 2003, S. 311; Rumelt, et al., 1991, S. 13; Die Arbeit stellt nicht den Anspruch, über die Richtigkeit dieser Frameworks zu urteilen. Es soll lediglich das Verständnis von Spezifität aufgezeigt werden.

²³⁶ Der VRIN Ansatz entwickelte sich ab Mitte der 1990er Jahre zum VRIO Ansatz. Der Unterschied besteht lediglich in der Betonung der Nicht-Substituierbarkeit der Effekte von Ressourcen im VRIN Ansatz, welcher im VRIO-Ansatz der Nicht-Imitierbarkeit zugerechnet wird. Vgl. Barney, 1991, S. 106ff; Barney, 1995, S. 50ff; Barney, 2001, S. 648; Barney, 2010

zu können (**Organization**). Der Bezug zur Spezifität in diesem Framework zeigt sich in der Eigenschaft der Nicht-Imitierbarkeit, da sich besonders unternehmensspezifische Ressourcen als nicht-imitierbar erweisen.²³⁷ Dies kann z.B. auf dem impliziten Wissen von Mitarbeitern beruhen.²³⁸ Gleichzeitig kann diese auch durch die Einzigartigkeit (*uniqueness*) der Ressourcen in Bezug auf das Unternehmen bedingt sein, welches diese besitzt.²³⁹ Daher kann über die Eigenschaft der Nicht-Imitierbarkeit eine Verbindung zur Unternehmensspezifität hergestellt werden.²⁴⁰

Eine explizitere Erwähnung der Spezifität ist in den Arbeiten von AMIT und SCHOEMAKER zu finden. Sie definieren die Eigenschaften **strategischer Assets**, welche ebenfalls zu Wettbewerbsvorteilen führen. In diesem Framework werden Ressourcen und Fähigkeiten unterschieden. Während erste als Potentialfaktoren der Erstellung von Produkten dienen, zielen letzte auf die Nutzung und Anwendung der Ressourcen ab. Unter strategischen Assets wird nun die Summe aller Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens verstanden, welche schwer handel- und imitierbar, selten, vom Unternehmen anwendbar sowie spezifisch sind.²⁴¹ Während die meisten Eigenschaften ähnlich derer von BARNEY sind, wird hier explizit auf die Eigenschaft der Unternehmensspezifität verwiesen, welche mit stärkerer Ausprägung einen steigenden Wert für das Unternehmen erwirtschaften kann. Allerdings zeichnen sich diese Ressourcen aufgrund der eingeschränkten Anzahl alternativer Verwendungsmöglichkeiten durch eine mögliche Gefahr in Hinblick auf verschiedene zukünftige Umweltzustände aus. Daher kommt es zu einem Trade-off und Unternehmen entscheiden sich für einen höheren Grad an Spezialisierung und damit für einen geringeren Grad an Flexibilität.²⁴² Während besonders AMIT in anderen Artikeln stets auf die Eigenschaft der Unternehmensspezifität aus dem Konzept verweist²⁴³, scheint der Ansatz in Bezug auf das Spezifitätsverständnis jedoch nicht vollkommen konsistent zu sein. So werden strategische Assets einerseits als unternehmensspezifisch beschrieben, andererseits werden als mögliche Bezugsobjekte sowohl das Unternehmen selbst als auch allgemeine Verwendungen genannt, was auf Verwendungsspezifität als weitere Spezifitätsart schließen lässt.

Ein drittes Framework, welches ebenfalls explizit auf Spezifität als Ressourceneigenschaft abzielt, ist jenes von **PETERAF**. Wie die beiden vorherigen werden auch im Rahmen dieses Ansatzes Kriterien aufgestellt, unter welchen Bedingungen Ressourcen zu Wettbewerbsvorteilen führen. Zu diesen gehören die ex ante und ex post Beschränkung des Wettbewerbs, Ressourcenheterogenität sowie die be-

²³⁷ Reed & Defillippi, 1990, S. 92

²³⁸ Barney, et al., 2001, S. 629

²³⁹ Lippman & Rumelt, 1982, S. 420

²⁴⁰ Vgl. Mahoney & Pandian, 1992, S. 373

²⁴¹ Amit & Schoemaker, 1993, S. 36

²⁴² Ibid., S. 39.

²⁴³ Z.B. Amit & Belcourt, 1999, S. 175; Thornhill & Amit, 2003, S. 498; Zott & Amit, 2006, S. 11

grenzte Mobilität der Ressourcen.²⁴⁴ Hier besteht die Verbindung zur Unternehmensspezifität ebenfalls in der Erklärung der Immobilität, also der Übertragbarkeit der Ressourcen von einem Unternehmen auf ein anderes. Spezifität kann sich in diesen Fällen darin äußern, dass die Ressource in einem anderen Unternehmen nicht verwendet werden kann oder dass sie einerseits handel- und übertragbar ist, in einem anderen Unternehmen jedoch weniger Wert erwirtschaften kann. Infolgedessen sind diese Ressourcen an das Unternehmen gebunden und werden vermutlich dauerhaft in diesem angewendet. Ursache dieser Unternehmensspezifität können entweder unternehmensinterne Verarbeitungsprozesse oder aber die gemeinsame Anwendung mit anderen unternehmensinternen Ressourcen sein.²⁴⁵

Die Arbeiten des Resource-based Views aufgreifend befassen sich besonders ZOTT und AMIT mit dem Verständnis von Unternehmensspezifität. Da verschiedene bzw. zum Teil unklare Definitionen von Unternehmensspezifität bestehen, sehen sie die Notwendigkeit einer eigenen Definition gegeben und betrachten Ressourcen als unternehmensspezifisch, „*when they yield greater value if they are deployed in activities by one firm than if they are deployed in the same activities by another*“.²⁴⁶ Diese Unternehmensspezifität als Ressourceneigenschaft bedeutet vornehmlich eine Bindung an einen Nutzer der Ressource und ist neben den bisherigen Vorteilen wie Immobilität oder Nicht-Imitierbarkeit mit weiterem Nutzen verbunden (z.B. erhöhte Effizienz), welcher zu Wettbewerbsvorteilen führen kann.²⁴⁷ Diese Ausführungen verdeutlichen, dass Ressourcen, welche zu einem Wettbewerbsvorteil führen, unternehmensspezifisch sind und nicht auf Märkten erworben werden können.²⁴⁸ Ursache hierfür sind der Aufbau und die Anwendungen von Ressourcen innerhalb eines Unternehmens.²⁴⁹ So stehen die verschiedenen Ressourcen eines Unternehmens in Beziehung zueinander und sind nicht getrennt zu betrachten. Daher können Ressourcen, welche in gewissem Maße bereits im Unternehmen vorhanden sind, eine Effizienzwirkung auf den Aufbau weiterer Ressourcen desselben Typs ausüben. Je mehr Ressourcen das Unternehmen bereits besitzt, desto leichter wird der Aufbau und Erwerb zusätzlicher Ressourcen des gleichen Typs. Neben der reinen Effizienzwirkung bei dem Erwerb von Ressourcen des gleichen Typs können auch Interdependenzen mit anderen bereits bestehenden Ressourcen des Unternehmens bestehen, wenn diese eine gemeinsame Anwendung finden und Unternehmensspezifität bedingen.

²⁴⁴ Peteraf, 1993, S. 182ff

²⁴⁵ Ibid., S. 183. mit Verweis auf Dierickx & Cool, 1989; Teece, 1986

²⁴⁶ Zott & Amit, 2006, S. 11

²⁴⁷ Ibid., S. 11.

²⁴⁸ Für Ausführungen zu Faktorenmärkten, auf welchen der Handel von Ressourcen stattfinden soll, siehe Barney, 1986, S. 1233ff; Barney, 1989, S. 1511ff. Die Handelbarkeit bestünde ggf. im Erwerb und der Veräußerung ganzer Ressourcenbündel, wie Unternehmen oder Teilen davon (vgl. Wernerfelt, 1984, S. 175).

²⁴⁹ Dierickx & Cool, 1989, S. 1507ff

Es kann also festgestellt werden, dass Spezifität in den ressourcenbasierten Theorien vorzufinden ist. Vor dem Hintergrund des Forschungsgegenstands stellt sich daher die Frage, wie diese Ansätze Veränderlichkeit berücksichtigen. Die Antwort ist eher implizit. Sowohl die Betonung der Anwendung und Veränderung von Ressourcen im Zeitablauf²⁵⁰ als auch die Inflexibilität in Bezug auf verschiedene zukünftige Umweltzustände als Folge spezifischer Ressourcen lassen dies vermuten.²⁵¹ Allerdings sind dies nur Aspekte, welche punktuell von einigen wenigen Autoren aufgegriffen werden. So wurden die ressourcenbasierten Ansätze häufig aufgrund ihrer mangelnden Dynamik²⁵² sowie der zu geringen Berücksichtigung von veränderlichen Unternehmensumwelten kritisiert und als komparativ-statisch bezeichnet.²⁵³ Ebenso wird der Resource-based View dafür kritisiert, dass die Eigenschaften der Ressourcen, besonders auch die Spezifität, von den Ressourcen abhängig und objektiv gegeben seien.²⁵⁴ Eine Veränderung des Spezifitätsgrades wird als solche nicht thematisiert, kann jedoch zumindest bei den Ausführungen von DIERICKS und COOL vermutet werden. Diese halten es für möglich, dass sich Ressourcen abnutzen, wenn nicht weiter in sie investiert wird. So kann z.B. eine Marke als hoch unternehmensspezifische Ressource verblassen und damit an Spezifität verlieren.²⁵⁵

3.2.3.3 Verwendungsspezifität in PENROSES Ansatz

Die beschriebenen Arbeiten der ressourcenbasierten Ansätze sind zu einem großen Teil auf die Ausführungen von PENROSE zurückzuführen.²⁵⁶ Diese legen den Fokus auf den Umgang mit Ressourcen und deren Wirkungsweise in einer Unternehmung, ohne dabei jedoch explizit auf die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen abzielen. Vielmehr werden die Prozesse von Unternehmenswachstums sowie -diversifizierung inkl. möglicher Faktoren beschrieben, welche das Wachstum in eine bestimmte Entwicklungsrichtung lenken oder gar behindern.²⁵⁷

PENROSES Ressourcenverständnis sowie ihre Argumentation unterscheiden sich von denen der bisher dargestellten Ansätze in der Art, als PENROSE eher die Ressourcenverwendung und nicht nur deren Verfügbarkeit und Eigenschaften beschreibt. Die Unternehmung setzt sich aus einem Bündel von Ressourcen zusammen, welche sowohl aus physischen als auch immateriellen (humanen) Ressourcen

²⁵⁰ Ein weiterer Hinweis liegt in der Aufgabe, welche dem Management zukommt. Konkret wird diese gesehen als „*to adjust and renew these resources and relationships as time, competition, and change erode their value*“ (Rumelt, 1984, S. 557). Dennoch findet der Umgang mit Ressourcen im Zeitverlauf in den späteren Ausführungen kaum Beachtung.

²⁵¹ Peteraf, 1993, S. 184

²⁵² Priem & Butler, 2001, S. 33f

²⁵³ Sirmon, et al., 2007, S. 273

²⁵⁴ Vgl. Foss & Ishikawa, 2007, S. 753

²⁵⁵ Vgl. Dierickx & Cool, 1989, S. 1508

²⁵⁶ Mahoney & Pandian, 1992, S. 365ff; Für weitere Ausführungen und besonders kritische Anmerkungen zur Zurückführung der Ressourcenorientierten Ansätze auf Penrose vgl. Foss, 1999, S. 87ff; Lockett & Thompson, 2004, S. 193ff; Rugman & Verbeke, 2002, S. 769ff.

²⁵⁷ Vgl. Penrose, 1995, S. 4ff

bestehen können. Für den Produktionsprozess sind jedoch nicht allein die vorhandenen Ressourcen entscheidend, sondern vielmehr deren „*productive services*“.²⁵⁸ Diese werden durch den Einsatz einer Ressource bestimmt und stellen die verschiedenen Aktivitäten dar, denen die Ressource zugrunde liegt und die in den Leistungserstellungsprozess eingebracht werden können. Dabei kann ein und dieselbe Ressource durch mehrere alternative Verwendungen eine Vielzahl von „*productive services*“ aufweisen. Die Gesamtheit aller „*productive services*“ wird als „*opportunity set*“ verstanden, welches alle potentiellen und realisierten Produktionsmöglichkeiten der Unternehmung umfasst. Dem Management kommt nun die Aufgabe zu, die Verwendungen der verschiedenen Ressourcen und „*productive services*“ zu organisieren.²⁵⁹

Besonders das Verständnis des Umgangs des Managements mit Ressourcen im Zeitablauf haben erhebliche Implikationen für das Verständnis von Spezifität. Auch in diesem Ansatz werden Unternehmen als heterogen verstanden. Diese Heterogenität beruht allerdings nicht zwingend auf ihrer Ausstattung mit Ressourcen allein, sondern vielmehr auf der Unterschiedlichkeit der „*productive services*“, welche sich aus diesen Ressourcen ergeben. Somit können sich auch Unternehmen, welche grundsätzlich über die gleichen Ressourcen verfügen, unterscheiden. Die Heterogenität der „*productive services*“ basiert auf dem Wissen der einzelnen Akteure, welche über den Umgang mit den Ressourcen entscheiden. So geht PENROSE davon aus, dass eine Ressource über ein ihr inhärentes, endliches Spektrum an Verwendungsmöglichkeiten verfügt, welches von ihren physischen Eigenschaften abhängig ist. Dieses ist jedoch einem Akteur niemals in dessen Gesamtheit bekannt. Das heißt, Ressourcen werden erworben, weil sie zur Realisierung einer unternehmerischen Chance benötigt werden und aufgrund ihrer Eigenschaften für diese Realisierung verwendet werden können. Sie sind also zum Erbringen einer bestimmten und bekannten Menge an „*productive services*“ erworben worden. Im Zeitverlauf werden die Akteure allerdings durch Lernprozesse und somit Wissensveränderungen neue Verwendungsalternativen entdecken. Mit steigendem Wissen über eine Ressource steigt somit auch das Wissen über deren mögliche Verwendungsalternativen. Dieses ist allerdings auf die Anwendung innerhalb der Unternehmung beschränkt und kann nicht auf die Ressourcen anderer Unternehmen übertragen werden.²⁶⁰

Lernen im Sinne des Entdeckens neuer Verwendungsalternativen kann entweder spontan durch das Erlangen neuen Wissens oder bewusst durch gezieltes Suchen erfolgen. Dabei haben die Akteure grundsätzlich die Möglichkeit, neue Verwendungsalternativen durch die Untersuchung der Ressourceneigenschaften zu erlangen, weil diese Eigenschaften über Verwendungsmöglichkeiten bestimmen.

²⁵⁸ Ibid., S. 24f, 67.

²⁵⁹ Ibid., S. 31.

²⁶⁰ Vgl. Kor & Mahoney, 2004, S. 187

Ebenso können sie neue Verwendungsalternativen durch die Kombination mit anderen Ressourcen entdecken. Unabhängig davon, auf welche Weise dies geschieht, ist die Entdeckung neuer Verwendungsalternativen von Ressourcen ein der Unternehmung inhärenter Prozess, welcher kontinuierlich abläuft und letztendlich zu Unternehmenswachstum und -diversifizierung führt.²⁶¹ Da Ressourcen nicht unendlich teilbar sind und nur in bestimmten Größenordnungen erworben werden können, geht PENROSE davon aus, dass in jedem Unternehmen Ressourcen verfügbar sind, die nicht in ihrem vollen Umfang für die Leistungserstellung eingesetzt werden. Werden für diese Ressourcen neue, profitable Verwendungsalternativen im Sinne von „*productive services*“ entdeckt, stellen diese eine Motivation des Unternehmens für Wachstum und Diversifizierung dar und bestimmen aufgrund ihrer Verwendungsspezifität die jeweilige Entwicklungsrichtung.²⁶² Durch diese Betrachtung des Umgangs mit Ressourcen im Zeitablauf sowie die Veränderung von Wissen und Ressourceneigenschaften kann der Ansatz als vollkommen dynamisch bezeichnet werden.²⁶³

Neben der Veränderung von Ressourceneigenschaften und der Unternehmensgröße trifft PENROSE ebenfalls erste Aussagen über den Umgang mit Ressourcen unter Umweltveränderlichkeit. In diesem Zusammenhang werden veränderliche Nachfragebedingungen nach den finalen Produkten eines Unternehmens als konkrete Umweltveränderung thematisiert.²⁶⁴ In dieser Situation hat das Management des Unternehmens zwei Handlungsoptionen. Erstens kann es Einfluss auf die Unternehmensumwelt ausüben und durch Marketingaktivitäten versuchen, die Nachfrage zu erhöhen. Zweitens kann das Management versuchen, bestehende Ressourcen zur Erstellung neuer Produkte zu verwenden oder gar neue Verwendungsalternativen für bereits bestehende Produkte suchen.²⁶⁵

Wird das Spektrum der verschiedenen „*productive services*“ bei PENROSE als eine Art Verwendungsspezifität interpretiert, dann ist Spezifität in ihrem Ansatz sowohl dynamisch als auch subjektiv geprägt und kann zudem als Gestaltungsvariable interpretiert werden. Der Akteur in diesem Ansatz ist der pro-aktive Entrepreneur, welcher sich ständig auf der Suche nach unternehmerischen Chancen bzw. neuen Verwendungsalternativen befindet, motiviert durch mögliche, profitable Verwendung bisher ungenutzter Ressourcen.²⁶⁶ Desweiteren impliziert der Ansatz ebenfalls eine Interaktion zwischen Unternehmung und Umwelt in der Art, als Ressourcen durch Veränderungen der Umwelt einerseits bedroht werden können, der Akteur jedoch andererseits auch Einfluss auf die Umwelt ausüben kann bzw. dies versucht.

²⁶¹ Penrose, 1995, S. 76f

²⁶² Ibid., S. 78f.

²⁶³ Vgl. Lewin, 1999, S. 154

²⁶⁴ Vgl. Penrose, 1995, S. 80ff

²⁶⁵ Vgl. Kor & Mahoney, 2004, S. 188; Penrose, 1995, S. 83f

²⁶⁶ Vgl. Kor & Mahoney, 2004, S. 188; Rugman & Verbeke, 2004, S. 206

3.2.3.4 Unternehmens- und Verwendungsspezifität im Commitmentansatz

Der Commitmentansatz befasst sich damit, wie die von getätigten Investitionen in Ressourcen ausgehende Bindungswirkung dazu führen kann, dass ein Unternehmen von einer gewählten Strategie im Zeitverlauf nur beschränkt abweichen kann.²⁶⁷ Commitment in diesem Ansatz wird als das Gegenteil von Flexibilität in dem Sinne verstanden, als es durch einen geringeren zukünftigen Handlungsspielraum bestimmte Strategien ausschließt.²⁶⁸ Dabei werden weder Flexibilität noch Commitment einer Wertung ausgesetzt. Vielmehr geht es darum, ein Bewusstsein für diese zu schaffen und aufzuzeigen, dass das Management die Möglichkeit hat, im Zeitverlauf zwischen Flexibilität und Commitment wählen zu können.

Der Bezug zur Spezifität ergibt sich durch die Bindungswirkung von Ressourcen, welche besonders zu lock-in und lock-out Effekten führt.²⁶⁹ Diese Bindungswirkung ergibt sich aus drei Eigenschaften. Erstens muss es sich bei den Ressourcen um langlebige Investitionen handeln, welche zweitens auf einen bestimmten Verwendungszweck beschränkt und somit möglichst spezifisch sind. Drittens dürfen diese Ressourcen nicht auf Märkten handel- bzw. veräußerbar sein.²⁷⁰ Commitment führt durch Investitionen in spezifische Ressourcen zu einer Bindung an bestimmte Strategien, wodurch auch die Wahrscheinlichkeit bestimmter zukünftiger Verhaltensweisen des Managements erhöht wird.²⁷¹ Vereinfacht betrachtet wird Commitment mit Spezifität gleichgesetzt, wobei Flexibilität und Spezifität die beiden Extrempositionen auf einem Kontinuum darstellen.²⁷²

Im Rahmen des Ansatzes wird nun untersucht, welchen Einfluss sowohl Unternehmens- als auch Verwendungsspezifität von Ressourcen auf die Flexibilität des Unternehmens haben. Verwendungsspezifität bezieht sich auf das Spektrum der mit den Ressourcen erstellbaren Produkte und Dienstleistungen. Unternehmensspezifität wird anhand der Leichtigkeit betrachtet, mit der sich ein Unternehmen von bestehenden Ressourcen wieder trennen kann.²⁷³ Wurde in den bisherigen Ansätzen lediglich eine Form der Spezifität betrachtet, betrachten GHEMAWAT und DEL SOL nun diese beiden Formen und deren Bindungswirkung gemeinsam, wobei sie deutlich machen, dass ein und dieselbe Ressource verschiedene Spezifitäten aufweisen kann. In der Gegenüberstellung der beiden Spezifitätsformen zeigt sich, dass von Ressourcen, welche sowohl unternehmens- als auch verwendungsspezifisch sind, die

²⁶⁷ Ghemawat, 1991, S. 14f; Ressourcen sind hier definiert als „*all durable factors, assets, capabilities the firm uses to produce its goods and services*“ (Ghemawat & Del Sol, 1998, S. 28)

²⁶⁸ Vgl. Kraatz & Zajac, 2001, S. 635

²⁶⁹ Gersch, 2007, S. 2

²⁷⁰ Ghemawat & Del Sol, 1998, S. 18

²⁷¹ Gersch & Goeke, 2007a, S. 165; Schreyogg & Kliesch-Eberl, 2007, S. 917

²⁷² Gersch, 1998, S. 136; Ghemawat & Del Sol, 1998, S. 28; vgl. Picot & Wolff, 2005, S. 391

²⁷³ Ghemawat & Del Sol, 1998, S. 28f

höchste Bindungswirkung ausgeht und sie damit die Ressourcen darstellen, welche den zukünftigen Handlungsraum einer Unternehmung und somit deren Flexibilität am meisten beschränken.²⁷⁴

Bei den Betrachtungen des Commitmentansatzes werden nicht einzelne Ressourcen berücksichtigt, sondern ganze Ressourcenbündel eines Unternehmens, da dieses sowohl über spezifische als auch unspezifische Ressourcen verfügt. Aufgabe des Managements ist es, den Spezifitätsgrad der Ressourcenportfolios zu bestimmen und die fördernden, aber auch beschränkenden Eigenschaften spezifischer Ressourcen bei Investitionsentscheidungen zu berücksichtigen. Ursache hierfür ist die Ambiguität spezifischer Ressourcen. Einerseits mindern sie zwar die Flexibilität eines Unternehmens, andererseits tragen sie erheblich zu dessen Wettbewerbsfähigkeit bei, wie die folgenden Ausführungen zeigen sollen. Der Logik des Resource-based Views folgend²⁷⁵ müssen Ressourcen einerseits unternehmensspezifisch sein, um der Gefahr einer möglichen Imitation oder Substitution entgegenzuwirken. Andererseits sind Investitionsentscheidungen in diese Ressourcen aufgrund der Nicht-Veräußerbarkeit und der damit verbundenen Sunk-Costs besonders kritisch zu sehen.²⁷⁶ Möchte das Unternehmen wettbewerbsfähig sein, muss das Management zumindest zu einem gewissen Teil in unternehmensspezifische Ressourcen investieren.²⁷⁷ Im Fall der Verwendungsspezifität wird dem Management wesentlich mehr Spielraum bei der Wahl des Spezifitätsgrades zugestanden. Verwendungsspezifische Ressourcen zeichnen sich ähnlich wie in der Transaktionskostentheorie durch Produktivitätsvorteile aus, bedingen jedoch gleichzeitig eine Bindung des Unternehmens an das bestehende Produktportfolio.²⁷⁸ Zudem weisen verwendungsspezifische Ressourcen eine wesentlich höhere Abhängigkeit von ihren Umweltbedingungen auf als unspezifische Ressourcen. Abbildung 3 verdeutlicht diese Aussage und zeigt, dass der Wertvorteil einer spezifischen Ressource nur für ein geringes Spektrum an Umweltzuständen gilt. Sobald der Umweltzustand von diesem optimalen Punkt abweicht, verliert die Ressource erheblich an Wert. Der Wertverlust unspezifischer Ressourcen fällt dagegen weitaus geringer aus. GHEMAWAT und DEL SOL argumentieren nun, dass die Eigenschaft der Verwendungsspezifität besonders bei der Investitionsentscheidung in den Fokus tritt. Da in ihrer Verwendung flexible Ressourcen in ihrem Wert weniger von Umweltbedingungen abhängig sind, können diese zu jedem Zeitpunkt getätigt werden. Im Kontrast dazu stehen verwendungsspezifische Investitionen, deren Wert stärker von den Umweltbedingungen abhängig ist.

²⁷⁴ Ibid., S. 30.

²⁷⁵ Vgl. Abschnitt 3.2.3.2

²⁷⁶ Vgl. Ghemawat, 1991, S. 44; Mit dem Verweis auf Sunk Costs und auch zu Marktein- und Austrittsbarrieren knüpft der Ansatz zum Teil an die Argumentation der Industrial Organizations Schule an, welche unter Sunk Costs ebenfalls marktspezifische Investitionen versteht, welche im Fall eines Marktaustritts nicht wiederverwendet werden können und somit eine Markteintrittsbarriere darstellen (z.B. Bain, 1956; Sutton, 1991)

²⁷⁷ Ghemawat & Del Sol, 1998, S. 33

²⁷⁸ Vgl. Ibid., S. 32, 35f.

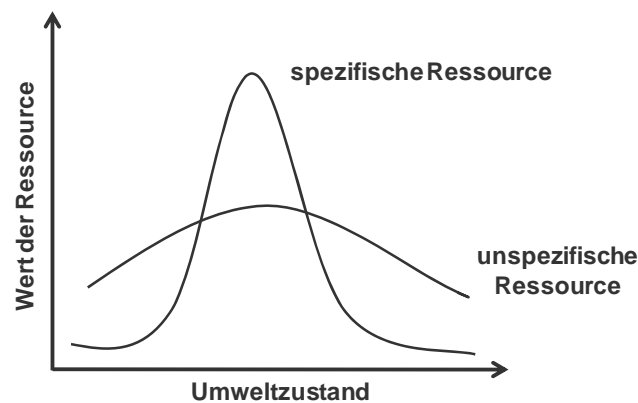


Abbildung 3: Spezifische und unspezifische Ressourcen unter verschiedenen Umweltzuständen²⁷⁹

Im Fall hoher Umweltdynamik ist nicht abzusehen, ob die Ressource ihren Wert beibehalten wird. Daher stellt Umweltdynamik eine mögliche Gefahr für Unternehmen mit hohen spezifischen Ressourcen dar, welche sich in einer geringeren Performance oder einer schlechteren Anpassung an neue Umweltgegebenheiten äußert.²⁸⁰ Aus diesem Grund hat das Unternehmen die Möglichkeit, die Investition aufzuschieben, bis sich der Grad an Unsicherheit reduziert hat. Allerdings birgt diese Strategie die Gefahr, dass in dieser Zeit bereits Wettbewerber in den Markt eingetreten sind und aufgrund von First-Mover Vorteilen ein späterer Markteintritt nicht mehr möglich oder weniger lohnenswert ist.²⁸¹

Aufgabe des Managements in diesem Ansatz ist es, sich die von der Spezifität der Ressourcen ausgehende Bindung bewusst zu machen und die Ressourcen ggf. anzupassen. Somit sind Investitionen und die Entscheidung für einen gewissen Grad an Bindung nicht einmalig, sondern können fortlaufend geändert und angepasst werden, um, wenn notwendig, Flexibilität herzustellen.²⁸² Dieser Aspekt und die Berücksichtigung von Umweltveränderlichkeit stellen den Ansatz als eher dynamisch dar. Allerdings fehlen Aussagen darüber, welche konkreten Handlungsoptionen für das Management bestehen.

3.3 Ein zusammenfassender Vergleich verschiedener Theorieansätze bezüglich des Managements von Spezifität

Wie eingangs gezeigt stellt die Beantwortung der Forschungsfrage bestimmte Anforderungen an den theoretisch konzeptionellen Rahmen der Arbeit. Im Folgenden werden die zentralen Aussagen der

²⁷⁹ In Anlehnung an *ibid.*, S. 38.

²⁸⁰ Kraatz & Zajac, 2001, S. 636, 648

²⁸¹ Vgl. Ghemawat & Del Sol, 1998, S. 37ff

²⁸² Vgl. *Ibid.*, S. 38.

theoretischen Ansätze in Bezug auf Spezifität dargestellt und einem kritischen Vergleich unterzogen. Um eine Vergleichbarkeit der verschiedenen Ansätze möglichst zu gewährleisten, fokussiert der kritische Vergleich besonders die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Aspekte, wie den Stellenwert und das Verständnis von Spezifität in dem jeweiligen Ansatz sowie die Veränderlichkeit des Spezifitätsgrades und der Unternehmensumwelt im Zeitverlauf.

Als erster Ansatz wurde die **Transaktionskostentheorie**, basierend auf den Ausführungen von WILLIAMSON, dargestellt, welche einen Erklärungsansatz verschiedener Formen der Organisation von Transaktionen bietet.²⁸³ Spezifität stellt die Hauptklärungsvariable in diesem Ansatz dar und begründet zu einem großen Teil die Höhe dieser Transaktionskosten.²⁸⁴ Der Spezifitätsgrad wurde unter anderem über das Konzept der Quasi-Rente konzeptualisiert, welche die ökonomische Differenz zwischen erst- und zweitbesten Verwendungsalternativen darstellt.²⁸⁵ Im Gegensatz zu den Ausführungen der Österreichischen Schule bleibt hier allerdings unklar, wodurch sich dieser Wertverlust ergibt. Durch die mangelnde Wiederverwendbarkeit einer spezifischen Ressource ist der Transaktionspartner, welcher der Eigner der Ressource ist, sowohl an die Verwendung der Ressource für einen bestimmten Zweck als auch einen bestimmten Transaktionspartner gebunden.²⁸⁶ Im Vergleich zu den anderen Ansätzen ist die Beschreibung der verschiedenen Formen und Ausprägungen von Spezifität am ausführlichsten in der Transaktionskostentheorie erfolgt.²⁸⁷ Vermutlich ist dies auf die umfangreiche empirische Überprüfung des Ansatzes und die damit einhergehende Notwendigkeit zur Operationalisierung des Konstrukts zurückzuführen. Das Spezifitätsverständnis muss als objektiv gewertet werden, da der Spezifitätsgrad allein abhängig von einer Ressource selbst zu sein scheint. Auch wenn Ausnahmen, wie z.B. im Fall der „*uncertain valuation*“²⁸⁸, vorliegen, so verfügt jede Ressource über einen Spezifitätsgrad, welcher den Akteuren bekannt ist, unabhängig davon, in wessen Besitz sie sich befindet. In Bezug auf die Veränderlichkeit des Spezifitätsgrades lässt sich schlussfolgern, dass sich dieser bis auf den Fall der Human-Ressourcen in der Fundamentalen Transformation im Zeitablauf nicht verändert.²⁸⁹ Selbst unter der Annahme, der Spezifitätsgrad sei vom Wissen der Akteure abhängig, wie etwa im Fall der „*uncertain valuation*“, könnte sich dieser nicht verändern, da die Transaktionskostentheorie keine Möglichkeit des Lernens impliziert.²⁹⁰ Desweiteren besteht ein großer Diskurs darin, in welchem Ausmaß die Transaktionskostentheorie insgesamt als dynamisch aufgefasst und wie diese überhaupt

²⁸³ Vgl. Williamson, 2002, S. 175f

²⁸⁴ Vgl. Foss, 1994, S. 36; Williamson, 1985, S. 18

²⁸⁵ Klein, et al., 1978, S. 298

²⁸⁶ Zott & Amit, 2006, S. 9f

²⁸⁷ Vgl. Lohia, et al., 1994, S. 267

²⁸⁸ Williamson, 1983, S. 527

²⁸⁹ Williamson, 1988b, S. 76ff

²⁹⁰ Vgl. Ghoshal & Moran, 1996, S. 41 Slater & Spencer, 2000, S. 74

dynamisch gestaltet werden kann.²⁹¹ Trotz der proklamierten Berücksichtigung von Dynamik und der teilweisen Betrachtung von Prozessen kann die Transaktionskostentheorie insgesamt lediglich als komparativ-statischer Ansatz bewertet werden.²⁹² Auch wenn Umweltveränderlichkeit im Sinne von Umweltunsicherheit²⁹³ thematisiert wird, geht es lediglich um deren ex ante Antizipation und Absicherung.²⁹⁴ Dementsprechend gibt es keine ex post Reaktion auf Umweltveränderlichkeit, sondern vielmehr erfolgt eine Absicherung vor einer möglichen Veränderung, unabhängig davon, ob diese tatsächlich eintritt.

Als zweiter theoretischer Ansatz wurde die **Kapitaltheorie** als Teilgebiet der Österreichischen Schule beleuchtet. Diese befasst sich mit der Funktionsweise von Märkten, welche auf das Verhalten einzelner Akteure zurückgeführt wird.²⁹⁵ Eine wichtige Bedeutung kommt im Rahmen der Kapitaltheorie dem individuellen Umgang mit Kapitalgütern durch den Akteur zu.²⁹⁶ Kapitalgüter werden als Faktoren zur Leistungserstellung verstanden und sowohl in ihren intra- als auch inter-organisationalen (auf Branchenebene) Beziehungen betrachtet. Die Eigenschaften von Kapitalgütern und besonders die verschiedenen Verwendungszwecke, für welche sie eingesetzt werden können, werden dabei besonders betrachtet. Spezifität wird somit als wichtige Eigenschaft gesehen.²⁹⁷ Im Fall der Kapitaltheorie handelt es sich um Verwendungsspezifität. Spezifität wird hier als Kontinuum verstanden, welches sich auf das Spektrum möglicher Verwendungsalternativen bezieht. Dennoch bietet die Kapitaltheorie erste Hinweise darauf, was die in der Transaktionskostentheorie aufgeführte ökonomische Differenz zwischen erst- und zweitbesten Verwendungsalternativen bedingen kann. Diese kann sowohl auf Effizienzeinbußen als auch auf notwendigen, kostspieligen Anpassungen der Kapitalgüter beruhen.²⁹⁸ Im Gegensatz zur Transaktionskostentheorie und auch zu den meisten Ansätzen des Resource-based Views ist Zeit ein zentraler Faktor in der Kapitaltheorie. Damit stehen Dynamik und Prozess im Sinne des Marktprozesses besonders im Vordergrund. Die Kapitalstruktur als Gesamtheit der aufeinander ausgerichteten Kapitalgüter ist das Ergebnis des individuellen Planungskalküls jedes einzelnen Akteurs und entsteht im Zeitverlauf. Aufgrund kontinuierlicher Änderungen, wie z.B. veränderter Kundenanforderungen, erweisen sich realisierte Pläne als erfolgreich oder nicht. Im Falle eines Misserfolges wird der Akteur seine Kapitalstruktur anpassen. Dies kann sich darin äußern, dass er bisherige Kapitalgüter neuen erst-

²⁹¹ Vgl. Langlois, 1992; Langlois & Robertson, 1995

²⁹² Williamson, 1991, S. 287

²⁹³ Vgl. Williamson, 1985, S. 57ff; Malerba & Orsenigo, 1996, S. 53 sprechen gar davon, dass nur die Transaktionskosten variieren. Alle anderen Faktoren bleiben konstant. Daher ist die Transaktionskostentheorie für Untersuchungen von dynamischen Umwelten wie Branchen ungeeignet.

²⁹⁴ Langlois, 1992, S. 103

²⁹⁵ Vgl. Foss, et al., 2008, S. 82

²⁹⁶ Vgl. Lewin, 1999, S. 141

²⁹⁷ Mises, 1998, S. 500

²⁹⁸ Ibid., S. 499f.

besten Verwendungsalternativen zuführt. Durch die Betonung des individuellen Akteurs zeigt sich, dass der Spezifitätsgrad nicht wie in der Transaktionskostentheorie objektiv gegeben und von der Beschaffenheit eines jeweiligen Gutes abhängig ist. Vielmehr ist dieser als subjektiv zu verstehen und beruht auf dem individuellen Wissen jedes Akteurs. Basierend auf Lerneffekten und der Reorganisation von Kapitalgütern können im Zeitablauf neue erstbeste Verwendungsalternativen geschaffen werden.²⁹⁹ Durch die Betrachtung von Markt und Akteur und deren wechselseitige Beeinflussung kann der Ansatz zudem als reziproker Mehrebenenansatz bezeichnet werden.³⁰⁰ Insgesamt stellt Spezifität in diesem Ansatz in gewissem Maß eine Gestaltungsvariable dar, welche sich im Zeitverlauf als veränderlich erweist. Allerdings beruht der Lernprozess, welcher dieser Veränderung des Spezifitätsgrades zugrunde liegt, lediglich auf einem trial-and-error Lernen und impliziert somit für den Umgang mit und die Reorganisation von Ressourcen einen vorausgehenden Misserfolg.³⁰¹ Desweiteren ist die Kapitaltheorie als alleiniger Ansatz für die Untersuchung des Managements von Spezifität ungeeignet, weil ihr Erklärungsziel die Funktionsweise und Kapitalstruktur von Märkten und nicht der Umgang mit Ressourcen im Sinne des strategischen Managements ist.³⁰²

Als drittes großes Feld im Hinblick auf Spezifität wurden ausgewählte ressourcenbasierte Ansätze dargestellt. Der **Resource-based View** zielt auf die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen anhand bestimmter Ressourceneigenschaften ab.³⁰³ Ressourcen werden in dem Sinne als spezifisch verstanden, als sie nur schwer von einem Unternehmen zu trennen sind. Dies kann zwei Ursachen haben: Entweder sind sie nicht auf Märkten handelbar oder würden bei der Verwendung in einem anderen Unternehmen einen geringeren ökonomischen Wert aufweisen.³⁰⁴ Somit stellt sich das Unternehmen als Bezugsobjekt der Spezifität und nicht die Verwendung wie in den anderen Ansätzen heraus.³⁰⁵ Obwohl der Resource-based View womöglich der bekannteste Ansatz im strategischen Management ist, scheint er doch insgesamt aus mehreren Gründen ungeeignet für die Konzeption des Managements von Spezifität. Erstens befasst sich der Ansatz ausschließlich mit dem Besitz und Erwerb von spezifischen Ressourcen, wohingegen deren Verwendung nur unzureichend thematisiert wird.³⁰⁶ Desweiteren sind die Eigenschaften von Ressourcen, wie auch Spezifität, objektiv gegeben und können im Zeitablauf keine Veränderungen durchlaufen.³⁰⁷ Sowohl die Eigenschaften der Ressourcen als auch der Ansatz als sol-

²⁹⁹ Vgl. Lachmann, 1978, S. 25f; Lewin & Phelan, 1999, S. 10

³⁰⁰ Vgl. Chiles, et al., 2007, S. 480

³⁰¹ Vgl. Lachmann, 1978, S. 18

³⁰² Vgl. Foss, et al., 2007, S. 1170; Freiling, et al., 2008, S. 1144

³⁰³ Wernerfelt, 1984, S. 172

³⁰⁴ Peteraf, 1993, S. 182ff

³⁰⁵ Vgl. Zott & Amit, 2006, S. 11

³⁰⁶ Foss, 1999, S. 98

³⁰⁷ Foss & Ishikawa, 2007, S. 753

cher werden daher als eher statisch bzw. statisch-komparativ verstanden.³⁰⁸ Insofern ist es wenig verwunderlich, dass Entwicklungen im Zeitverlauf kaum Berücksichtigung finden. Eine Ausnahme bildet der Ansatz von DIERICKX und COOL, welche die Unternehmensspezifität zum Teil auf Interdependenzen mit anderen Ressourcen innerhalb des Unternehmens zurückführen und den Ressourcenerwerb in einen zeitlichen Kontext stellen.³⁰⁹ In Bezug auf den konkreten Umgang mit Spezifität fehlt im Resource-based View jegliche Berücksichtigung von Lernen, Innovationen und Kreativität, welche für dessen Abbildung grundsätzlich notwendig wäre.³¹⁰ Wird der Blickwinkel von internen Veränderungen zu externen Veränderungen verschoben, bleibt insgesamt unklar, wie sich Umweltveränderungen auf den Umgang mit Ressourcen auswirken und welche Aufgaben dem Management in diesem Kontext zukommen.³¹¹ Trotz dieser Nachteile zeigt der Resource-based View als einziger Ansatz explizit auf, dass Unternehmen über spezifische Ressourcen verfügen müssen, um Strategien umsetzen und dauerhaft am Markt bestehen zu können. Er geht somit auf mögliche Vorteile eines hohen Grades eines bestimmten Typs von Spezifität ein.

Eine stärkere Berücksichtigung von Dynamik und auch die Betrachtung unter dem Blickwinkel einer Prozessperspektive erfolgt in dem Ansatz von **PENROSE**, dessen Erklärungsziele Wachstum und Diversifikation von Unternehmen sind.³¹² Besonders im Gegensatz zum Spezifitätsverständnis in der Transaktionskostentheorie, aber auch zu den anderen Ansätzen bezieht sich Spezifität bei PENROSE nicht auf die verschiedenen Produkte, welche mit einer Ressource hergestellt werden können, sondern welche „*productive services*“ als Aktivitäten diese erbringen kann. Diese „*services*“ gehen dann in den Leistungserstellungsprozess ein. Damit befasst sich zwar auch dieser Ansatz mit der Verwendungsspezifität, jedoch unterscheiden sich die Implikationen dramatisch.³¹³ Während z.B. bei WILLIAMSON unter spezifisch verstanden wird, dass mit einer Ressource nur eine geringe Anzahl verschiedener Produkte hergestellt werden kann, sagt dieser Ansatz aus, dass mit einer Ressource nur eine geringe Anzahl verschiedener Aktivitäten ausgeführt werden kann. Das trifft allerdings noch keine Aussage darüber, wie viele verschiedene Produkte mit diesen „*productive services*“ erstellt werden können. Die verschiedenen Verwendungsalternativen von Ressourcen sind, wie auch in der Kapitaltheorie, allein von dem individuellen Wissen der Akteure und deren unternehmerischer Wahrnehmung abhängig und müssen im Zeitverlauf entdeckt und erschaffen werden.³¹⁴ Betrachtet man den Handlungsspielraum des Managements als das Spektrum verschiedener „*productive services*“, über welche eine Unterneh-

³⁰⁸ Ibid., S. 753; Vgl. Priem & Butler, 2001, S. 2001

³⁰⁹ Vgl. Dierickx & Cool, 1989, S. 1507ff

³¹⁰ Vgl. Alvarez & Busenitz, 2001, S. 756ff; Conner, 1991, S. 121

³¹¹ Sirmon, et al., 2007, S. 273

³¹² Penrose, 1995, S. xi

³¹³ Vgl. Kay, 2000, S. 188

mung verfügt, so ist dieser und damit auch der Spezifitätsgrad subjektiv. Daher sind von allen betrachteten Ansätzen die Kapitaltheorie und der Ansatz von PENROSE in Bezug auf den subjektiven Charakter von Spezifität am ähnlichsten.³¹⁵ Ebenso wie der Ansatz durch die Erklärung der Veränderung von Unternehmen dynamisch ist, ist auch der Spezifitätsgrad kontinuierlichen Änderungen ausgesetzt. Der Akteur ist fortlaufend auf der Suche nach neuen Verwendungsalternativen im Sinne von „*productive services*“. Ein konkreter Auslöser kann zudem Umweltveränderung im Sinne einer sich verändernden Nachfrage sein. Hier wird sich das Management bemühen, Einfluss auf den Markt auszuüben oder gezielt nach neuen Verwendungsalternativen für Ressourcen und/oder gar bestehende Produkte zu suchen.³¹⁶ Insgesamt kommt damit dem Ansatz von PENROSE das größte Potential zu, das Management von Spezifität unter veränderlichen Umfeldern abbilden zu können. Er ist zudem der einzige, welcher explizit die Einflussnahme auf das Unternehmensumfeld als mögliche Reaktion auf Umweltveränderungen in Betracht zieht. Zuletzt wurde der **Commitment Ansatz** dargestellt, welcher die beiden Formen Unternehmens- und Verwendungsspezifität gegenüberstellt.³¹⁷ Dabei soll gezeigt werden, wie ein höherer Spezifitätsgrad durch dessen Bindungswirkung zu sinkender Flexibilität einer Unternehmung führt. Es zeigt sich, dass die größte Bindung für den Fall besteht, dass Ressourcen sowohl unternehmens- als auch verwendungsspezifisch sind. Die Eigenschaften der beiden Spezifitätsformen lehnen sich dabei direkt an die Ausführungen des Resource-based Views und zum Teil an die Transaktionskostentheorie an.³¹⁸ Damit ist der Commitmentansatz der einzige Ansatz, welcher konsequent mehrere Bezugsobjekte von Spezifität und deren Bindungswirkung gegenüberstellt. Zudem macht er die Abhängigkeit des Wertes spezifischer Ressourcen vom Umweltzustand deutlich. Auch wenn Spezifität zu einem Teil als Gestaltungsvariable in dem Sinne, dass das Management in gewissen Grenzen im Investitionszeitpunkt darüber bestimmen kann, betrachtet wird, wird der Umgang mit den Ressourcen im Zeitverlauf nur wenig thematisiert. Die Aufgabe des Managements ist es vielmehr, ein Bewusstsein für den Trade-off aus Bindungswirkung und Flexibilität von Spezifität zu erlangen.³¹⁹

Tabelle 1 fasst die zentralen Aspekte der bisherigen Ausführungen zusammen. Insgesamt zeigt sich, dass Spezifität eine entscheidende Eigenschaft von Ressourcen in den verschiedenen Ansätzen der Organisations- und Managementforschung sowie in gewissen Teilen der Ökonomie ist. Zudem wird deutlich, dass das Verständnis von Spezifität weit über die Betrachtungen der Transaktionskostentheorie hinausgeht. Auch wenn die verschiedenen Eigenschaften und Wirkungsweisen von Spezifität dort

³¹⁴ Foss, et al., 2008, S. 87; Vgl. Kor, et al., 2007, S. 1192

³¹⁵ Foss, et al., 2008, S. 75

³¹⁶ Vgl. Kor & Mahoney, 2004, S. 188; Penrose, 1995, S. 83f

³¹⁷ Ghemawat & Del Sol, 1998, S. 30

³¹⁸ In dem Sinne, dass eine höhere Unternehmensspezifität Wettbewerbsvorteile und eine höhere Verwendungsspezifität Effizienzvorteile bedingt.

³¹⁹ Vgl. Ghemawat & Del Sol, 1998, S. 38

am umfassendsten thematisiert werden, wird Spezifität dort als objektiv gegeben und im Zeitverlauf unveränderlich verstanden. Die über die Transaktionskostentheorie hinaus betrachteten Ansätze zeigen jedoch, dass dieses Verständnis zu kurz greift. Sie verdeutlichen vielmehr die unterschiedlichen Bezugsobjekte von Spezifität und legen die Möglichkeit nahe, dass diese als Gestaltungsvariable interpretiert werden kann und vom Wissen der Akteure abhängig sowie im Zeitverlauf in Grenzen veränderbar ist. Da sich sowohl die Kapitaltheorie der Österreichischen Schule als auch der Ansatz von PENROSE, als prinzipiell (aber nicht umfassend genug) geeignet für eine dynamische Interpretation von Spezifität erweisen,³²⁰ soll im weiteren Verlauf ein theoretischer Ansatz vorgestellt werden, welcher diese beiden Konzepte, aber auch eine bisher weitestgehend unberücksichtigte Einflussnahme auf die Umwelt thematisiert.

Tabelle 1: Vergleich unterschiedlicher Theorien in Bezug auf Spezifität

	Transaktionskostentheorie	Österreichische Kapitaltheorie	Resource-based View	Penrose	Commitment Ansatz
Erklärungsziel	Identifikation der effizientesten Organisation von Transaktionen	Funktionsweise von Märkten unter Berücksichtigung der eingesetzten Kapitalgüter	Wettbewerbsfähigkeit als Folge des Ressourcenbesitzes	Ursache und Richtung von Unternehmenswachstum und -diversifikation	Beschreiben, wann Ressourcen zu Inflexibilität führen
Stellenwert Spezifität	Ursache für Organisation einer Ressource in der Unternehmung	Beschreibung von Kapitalgütern	Begründung, warum Ressourcen zu Wettbewerbsvorteilen führen	Erklärung von Wachstum und Diversifizierung	Erklärung von Wettbewerbsfähigkeit und Bindung
Bezugsobjekt	Transaktion = Verwendung (Produkt) und Partner	Verwendung (Produkt)	Unternehmen	Verwendung (Aktivität)	Verwendung (Produkt) & Unternehmen
Abhängigkeit Spezifitätsgrad	objektiv	subjektiv	objektiv	subjektiv	objektiv
Veränderung Spezifität	Nur bei Know-How	Ja, Durchsetzung neuer Verwendungsalternativen	Nein, mit Ausnahmen	Ja, Durchsetzung neuer Verwendungsalternativen	Nein
Veränderung Umwelt	Markt, institutionelles Umfeld	Technologien, Markt	Nein	Markt	Ja, allgemein
Betrachtung von Prozessen	Nein, lediglich struktureller Vergleich	Ausführung und Anpassung unternehmerischer Pläne	Nein, mit Ausnahmen	Umgang mit Ressourcen im Zeitablauf	Nein

³²⁰ Zum Vergleich von Österreichischer Schule und dem Ansatz von PENROSE bezüglich ihrer Grundannahmen und betrachteten Phänomene siehe auch Kor, et al., 2007, S. 1202.

4 SPEZIFITÄT IM RAHMEN DER COMPETENCE-BASED THEORY OF THE FIRM

4.1 Die CbTF als theoretischer Rahmen

4.1.1 Grundsätzliche Eignung und Erklärungsziel der CbTF

Auch wenn Spezifität und zum Teil Dynamik in den bisher betrachteten Ansätzen thematisiert wurden, so waren die Aussagen über das Management von Spezifität zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung im Zeitverlauf eher implizit. Im Folgenden soll die Competence-based Theory of the Firm (CbTF) als theoretische Basis für die Betrachtung des Managements von Spezifität verwendet werden. Hierfür sprechen mindestens folgende drei Aspekte. Erstens eignet sich die gemeinsame Betrachtung der Arbeiten der Österreichischen Schule sowie der ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze, wie Sie in der CbTF erfolgt, für die Beschreibung und Analyse der Verwendung und Übertragung von Ressourcen und Kompetenzen im Zeitablauf.³²¹ Zweitens weisen die Autoren FREILING, GERSCH & GOEKE darauf hin, dass ein dynamisches Spezifitätsverständnis in der CbTF vorgesehen und gar eines ihrer Ziele ist: „[I]mportant constructs (e.g. specificity) can be evolutionary re-conceptualized in CbTF“.³²² Drittens wurden im Umfeld der CbTF erste konkrete Wirkungsvermutungen bezüglich Spezifität herausgearbeitet, auf welche im Rahmen dieser Arbeit zurückgegriffen werden soll.³²³ Wie zu zeigen ist, bietet dieser Ansatz zudem die Möglichkeit, die verschiedenen Konzeptionen von Spezifität der bisher untersuchten theoretischen Perspektiven (besonders der Österreichischen Schule und der ressourcenorientierten Ansätze) in einem konsistenten, theoretischen Konzept aufzugreifen und Spezifität als Gestaltungsvariable im Spannungsfeld der Interaktion von Unternehmen und Umwelt rekonzeptualisieren zu können.³²⁴

Die Entwicklung der CbTF geht auf die Unzufriedenheit ihrer Verfasser mit bestehenden ressourcenorientierten Ansätzen des strategischen Managements zurück, zu welchen neben dem Resource-based View auch der Knowledge-based View und der Competence-based View gehören.³²⁵ Mögliche Defizite sehen sie einerseits in der Vielfalt unterschiedlicher Ansätze und Erkenntnisziele, deren mangelnder Kompatibilität und einer unzureichenden definitorischen Basis grundlegender Begriffe. Hinzu kom-

³²¹ Vgl. Foss & Ishikawa, 2007, S. 755

³²² Freiling, et al., 2008, S. 1154; Gersch & Goeke, 2007a, S. 167; Goeke, 2008, S. 47f

³²³ Z.B. Gersch, 2006, S. 406ff; Gersch, 2007, S. 6; Gersch, et al., 2010, S. 15; Gersch, et al., 2009, S. 4; Goeke, 2008, S. 152f; Neben diesen Wirkungsvermutungen versprechen die Autoren zusätzlich, mit einer kompetenzorientierten Theorie das in Abschnitt 2 erwähnte Phänomen des Lobbyings in veränderlichen Branchen erklären zu können (z.B. Gersch, et al., 2007, S. 5).

³²⁴ Gersch, 2007, S. 3ff

³²⁵ Freiling, et al., 2006, S. 43f; Freiling, et al., 2008, S. 1145f

men Schwächen bezüglich der Ursache-Wirkung-Zusammenhänge der einzelnen Ansätze, wie z.B. insbesondere die Zirkelschlussproblematik des Resource-based Views. Andererseits zählt hierzu aber auch die Kritik an der paradigmatischen Inkompatibilität bestehender Rekonzeptualisierungen. Diese versuchen, die ressourcen- und kompetenzorientierten Theorien durch die Verwendung anderer Ansätze, wie z.B. der Transaktionskostentheorie, den Industrial Economics oder auch evolutionären Theorien, zu überarbeiten und so bestehende Missstände vermeintlich zu beseitigen.³²⁶

Basierend auf diesen Vorüberlegungen haben es sich GERSCH und FREILING als maßgebliche Autoren zentraler Arbeiten zur CbTF zum Ziel gesetzt, die bisherigen ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze zu rekonzeptualisieren und mit der CbTF ein konsistentes Forschungsprogramm im Sinne von LAKATOS zu begründen, wobei die Ressourcenbasis als grundlegende Erklärungsvariable für die Unterschiedlichkeit der Unternehmen beibehalten wird.³²⁷ Die Autoren setzen es sich explizit zum Ziel, eine einheitliche Terminologie sowie konkrete Ursache-Wirkung-Zusammenhänge zu definieren. Die Ziele der CbTF liegen nach FREILING, GERSCH und GOEKE in der Erklärung von:³²⁸

- „divergierende[n] Performanceunterschiede[n] [...] von Unternehmungen [...] aus der unterschiedlichen Verfügbarkeit von Ressourcen und Kompetenzen“,
- „aktueller und zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen [...] aus der unterschiedlichen Verfügbarkeit von Ressourcen und Kompetenzen“,
- „Existenz, Veränderung und [...] Niedergang von Unternehmungen“ mit einem Fokus auf der Grenzziehung zwischen Umwelt und Unternehmung sowie die interne Organisation und deren Veränderlichkeit im Zeitverlauf.

Durch die grundsätzliche Berücksichtigung eines dynamischen Spezifitätsverständnisses in der CbTF wird deutlich, dass das Management von Spezifität nicht als Selbstzweck erfolgt, sondern stets dem Aufbau und der Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit im Zeitablauf dient.

4.1.2 Grundannahmen der CbTF

Den Ausführungen LAKATOS‘ zur Konzeption und Aufstellung eines Forschungsprogramms folgend basiert die CbTF auf sechs Kernannahmen, welche in der Verwendung der Theorie als gegeben angesehen und daher nicht hinterfragt werden. Damit basiert auch eine dynamische Konzeption von Spezi-

³²⁶ Als Beispiele solcher Ansätze: Foss & Foss, 2004; Foss & Ishikawa, 2007; Langlois, 1992; Langlois & Robertson, 1995. Diese mangelnde Kompatibilität und der sich daraus ergebende Eklektizismus sind zugleich eine Begründung, warum keiner dieser kombinierten Ansätze für die Konzeptualisierung des Umgangs mit Spezifität in Betracht gezogen wurde.

³²⁷ Vgl. Freiling, et al., 2006, S. 44 mit Verweis auf Lakatos, 1974

³²⁸ Freiling, et al., 2006, S. 51ff

fität im Rahmen dieses Ansatzes zwingend auf diesen Annahmen. Bereits in den folgenden Ausführungen zu den einzelnen Basisannahmen wird deutlich, dass die CbTF einen geeigneten Rahmen zur theoretischen Fassung eines dynamischen Verständnisses von Spezifität als Grundlage des Umgangs mit dieser unter Umweltveränderlichkeit darstellt. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als sich die Basisannahmen durch ihre grundlegende Kompatibilität mit der Österreichischen Schule auszeichnen³²⁹, welche ebenfalls die Veränderung von Spezifität im Zeitverlauf thematisiert.

Methodologischer Individualismus

Wie auch die Österreichische Schule basiert die CbTF auf der Annahme, dass jegliches Handeln von Individuen ausgeht. Unternehmen und Organisationen als solche können demnach keine Träger von Entscheidungen sein.³³⁰ Da eine Vielzahl verschiedener Formen des methodologischen Individualismus in der Literatur unterschieden werden³³¹, ist es wichtig zu erwähnen, dass sich die CbTF auf die gemäßigte Variante bezieht. Dies bedeutet, dass zwar alle Handlungen von Akteuren ausgehen, diese jedoch in ihr Umfeld eingebettet sind, welches ebenfalls einen gewissen Einfluss auf ihr Entscheidungsverhalten ausübt.³³² Die Form des gemäßigten methodologischen Individualismus lässt sich insofern zusammenfassen, als dass sich alle sozialen Phänomene durch das Handeln einzelner Akteure sowie die Rahmenbedingungen, unter denen sie handeln, erklären lassen, wohlwissend, dass diese Rahmenbedingungen ebenfalls durch das Handeln einzelner Individuen geschaffen wurden.³³³ Auch wenn kollektive Phänomene nicht ausgeschlossen werden, so sind diese doch auf individuelle Handlungen und Entscheidungen einzelner Akteure zurückzuführen. Damit bietet die CbTF die Möglichkeit, erheblich zur Mikrofundierung der ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze beizutragen und somit zu grundlegenden und fundamentalen Aussagen zu kommen als reine Makrotheorien, welche ausschließlich Phänomene auf aggregierten Analyseebenen betrachten.³³⁴ Besonders aufgrund einer mangelnden Mikrofundierung konnten bisherige Ausführungen der ressourcenbasierten Ansätze nicht erklären, was mit Ressourcen und deren Wert geschieht, wenn sich die relevanten Umweltbedingungen ändern.³³⁵ Somit scheint der methodologische Individualismus, zumindest in dieser gemäßigten Form, eine notwendige Voraussetzung dafür zu sein, den Umgang mit Spezifität durch die einzelnen Akteure theoretisch fassen zu können.

³²⁹ Freiling, et al., 2008, S. 85f

³³⁰ Freiling, et al., 2008, S. 1148

³³¹ Vgl. Hodgson, 2007, Udehn, 2001 und Udehn, 2002

³³² Felin & Foss, 2005, S. 448

³³³ Diese Form wird auch als „*Institutional Individualism*“ bezeichnet und erstmals von Agassi, 1960, S. 261 angeführt.

³³⁴ Vgl. Foss, 2010, S. 1417

³³⁵ Spender, 2006, S. 4

Subjektivismus

Eine weitere Grundannahme der CbTF ist die Unterschiedlichkeit der einzelnen Akteure in Bezug auf deren Fähigkeiten, Wissen und Motivation.³³⁶ Diese Unterschiedlichkeit bezieht sich sowohl auf den Vergleich zwischen verschiedenen Akteuren zu einem Zeitpunkt als auch auf einen Akteur zu mehreren Zeitpunkten.³³⁷ Diese Annahme ist ebenfalls zentral in den Arbeiten der Österreichischen Schule, besonders denen von HAYEK und auch LACHMANN³³⁸ und eng mit der Annahme des methodologischen Individualismus verbunden.³³⁹ Sie bedeutet zudem, dass Akteure Informationen aus ihrer Umwelt unterschiedlich wahrnehmen und interpretieren. Somit kann es weder eine objektive Umwelt geben, noch kann ein Akteur über vollständiges Wissen verfügen. Vielmehr sind Informationen und Wissen auf alle Akteure verteilt.³⁴⁰ Ebenso unterscheiden sich dann die auf diesen Informationen beruhenden ökonomischen Erwartungen und Pläne zwischen allen Akteuren. Diese Annahme ist besonders relevant, da sie der Erklärung der Heterogenität von Ressourcen- und Kompetenzen dient³⁴¹ und eine wichtige Voraussetzung für die unterschiedliche Wahrnehmung von Spezifität durch die jeweiligen Akteure bildet.³⁴²

Radikale Unsicherheit

Die CbTF geht davon aus, dass Akteure unter radikaler Unsicherheit bezüglich unternehmensinterner und -externer Entwicklungen handeln.³⁴³ Während sich z.B. die gängige Definition von KNIGHT bezüglich Unsicherheit auf die Unkenntnis zukünftiger Ereignisse und deren Eintretenswahrscheinlichkeiten beschränkt³⁴⁴, geht das Konzept der radikalen Unsicherheit einen Schritt weiter und bezieht sich dabei auf Wissen, welches zum jeweiligen Entscheidungszeitpunkt noch gar nicht existiert.³⁴⁵ Besonders in Bezug auf entstehende und sich verändernde Branchenarchitekturen bedeutet dies, dass selbst wenn Akteure Prognoseverfahren (z.B. Szenarioanalysen) verwenden, dennoch ein Grad an Unsicherheit über zukünftige Entwicklungstendenzen bestehen bleibt, welcher nicht weiter reduziert werden kann.³⁴⁶ Dennoch ist die Zukunft für den Akteur im Rahmen seiner Erwartungsbildung vorstellbar, auch wenn sie jenseits der menschlichen Erkenntnis liegt.³⁴⁷ Aufgrund des nicht reduzierbaren

³³⁶ Freiling, 2008, S. 10

³³⁷ Freiling, et al., 2008, S. 87

³³⁸ Butos & Kopple, 1997, S. 333ff; Horwitz, 1994, S. 20

³³⁹ Hayek, 1979, S. 64

³⁴⁰ Hayek, 1945, S. 519

³⁴¹ Freiling, et al., 2006, S. 47

³⁴² Vgl. Gersch, 2007, S. 3f

³⁴³ Freiling, et al., 2008, S. 88f

³⁴⁴ Knight, 2006, S. 19f, 233

³⁴⁵ Vgl. Rese, 2000, S. 70; Shackle, 1972, S. 3

³⁴⁶ Bellalah, 2001, S. 122; Freiling, et al., 2008, S. 88f

³⁴⁷ Vgl. hierzu "The future is unknowable but not unimaginable"; Lachmann, 1976, S. 59

Grades an Unsicherheit findet unternehmerisches Handeln, wie die Investition in oder der Umgang mit Ressourcen und Kompetenzen, stets unter einem gewissen Grad an Unsicherheit statt.³⁴⁸

Bedeutung der Zeit und Historizität

Jegliches Handeln ist in die Zeit eingebettet und kann nicht losgelöst von dieser betrachtet werden. Das Agieren der Akteure ist stets zukunftsgerichtet und enthält aufgrund der radikalen Unsicherheit einen gewissen Grad an Spekulation.³⁴⁹ Daher ist diese Annahme ebenfalls wichtig für eine dynamische Interpretation von Spezifität, weil nur so die Betrachtung von Entwicklungen und Prozessen auf Unternehmens- und Umweltebene möglich ist. Auf der Ebene der Unternehmung betrifft dies z.B. den Aufbau, aber auch die Anpassung der Leistungsbereitschaft durch die Akkumulation von Ressourcen und Kompetenzen, welche einen gewissen Zeitraum benötigen.³⁵⁰ Desweiteren hat diese Annahme erhebliche Implikationen für den Aufbau und Erhalt von Wettbewerbsfähigkeit, da diese nicht mehr als dauerhafter Zustand einer Unternehmung zu verstehen ist. Vielmehr muss sich der Akteur kontinuierlich um die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit bemühen, da diese andernfalls zu erodieren droht.

Dem Argument der Historizität folgend, zeichnen sich sämtliche vergangenen Handlungen, wie z.B. Investitionsentscheidungen, zumeist als irreversibel aus und bedingen stets eine Auswirkung auf aktuelles und zukünftiges Verhalten.³⁵¹ Ereignisse und Handlungen können dementsprechend nicht getrennt von deren zeitlicher Entstehung betrachtet werden, da selbst kleine Ereignisse Einfluss auf Entwicklungsprozesse haben können.³⁵² Auch der Entscheidungsspielraum eines Akteures, ob geplant oder ungeplant, beruht auf seinen vergangenen Entscheidungen. Hieraus können z.B. Lock-in oder Lock-out Effekte resultieren, welche einen Akteur an ein bestimmtes Handeln binden oder diesen davon gar ausschließen. Ursache hierfür können sowohl Investitionsentscheidungen (und damit die Bindungswirkung spezifischer Investitionen), aber auch pfadabhängige Entwicklungen im Zeitablauf darstellen.³⁵³ Letztere basieren auf sich selbst verstärkenden intra- und inter-organisationalen Prozessen, welche durch Effekte wie Komplementarität, Koordination, Erwartungen oder Lernen hervorgerufen werden können.³⁵⁴

³⁴⁸ Vgl. Mises, 1998, S. 254

³⁴⁹ Ibid., S. 254.

³⁵⁰ Freiling, et al., 2006, S. 47

³⁵¹ Gersch & Goeke, 2007a, S. 165

³⁵² Vgl. Arthur (2004, S. 14)

³⁵³ Freiling, et al., 2008, S. 88f; Schreyögg, et al., 2003

³⁵⁴ Sydow, et al., 2009, S. 698f

Homo Agens als Verhaltensannahme

Das Verhalten des Akteurs im Rahmen der CbTF wird in Anlehnung an das Konzept des Homo Agens modelliert, welches auf MISES zurückzuführen ist und das pro-aktive Handeln des Akteurs in den Mittelpunkt stellt.³⁵⁵ Dabei handelt der Akteur stets absichtsvoll und strebt nach dem Erreichen individueller Ziele, welche er durch die ihm vorhandenen Zweck-Mittel-Relationen zu realisieren versucht.³⁵⁶ Grundsätzlich ist der Akteur des Homo Agens stets um die Verbesserung seiner eigenen Position bemüht. In diesem Streben zeichnet er sich besonders durch sein findiges und kreatives Handeln aus, um seinen Handlungsrahmen zu gestalten und zu erweitern.³⁵⁷ Er ist somit ein vorausschauender Entrepreneur, welcher sich kontinuierlich auf der Suche nach neuen Möglichkeiten befindet.³⁵⁸

Nicht-konsummatorischer Ansatz und gemäßigter Voluntarismus

Entwicklungsprozesse in der CbTF zeichnen sich grundsätzlich durch ihre Non-Ergodizität aus, was bedeutet, dass sie ein offenes, ex ante nicht determiniertes Ergebnis aufweisen.³⁵⁹ Die Entstehung und Veränderung z.B. von Branchen sind daher ergebnisoffen und es sind grundsätzlich mehrere Trajektorien der zukünftigen Ausgestaltung möglich. Eine Ursache dafür ist die Annahme, dass Akteure zumindest in Grenzen Einfluss auf ihre Umwelt ausüben können. Sie werden somit im Sinne des sich besser Stellens (Annahme des Homo Agens) versuchen, zukünftige Entwicklungsrichtungen möglichst zu ihren Gunsten zu beeinflussen, wobei mit steigendem Zeithorizont auch von einem größeren Gestaltungsspielraum ausgegangen wird.³⁶⁰ Damit geht die CbTF explizit auf eine der in Abschnitt 2.2 vermuteten Strategien des Spezifitätsmanagements ein.

4.1.3 Ressourcen- und Kompetenzverständnis der CbTF

Anhand der Basisannahmen wurde deutlich, dass besonders Subjektivität und Veränderlichkeit, aber auch der unternehmerisch handelnde Akteur zentrale Bestandteile der CbTF darstellen. Um zusätzlich den Umgang mit Ressourcen und Kompetenzen zu verstehen, sollen im Folgenden die grundlegende Terminologie und die Argumentationslogik der CbTF erläutert werden.

³⁵⁵ Freiling, et al., 2008, S. 1149; auch "acting man" bei Mises, 1998, S. 11ff

³⁵⁶ Mises, 1998, S. 11ff; Aus Sicht von MISES und unter Berücksichtigung des Subjektivismus ist jegliches Handeln des Akteurs daher auch als rational aus seiner individuellen Perspektive zu bewerten (ibid., S. 18f.).

³⁵⁷ Freiling, et al., 2006, S. 50; Kirzner, 1973, S. 33; Rese, 2000, S. 70; Die Eigenschaft der Findigkeit wird häufig auf das Entrepreneurship-konzept von Kirzner reduziert (Kirzner, 1973; Kirzner, 1997; Kirzner, 2009). Allerdings ist diese Eigenschaft nicht auf diesen beschränkt. Auch andere Konzepte von Unternehmertum wie, z.B. Judgement im Sinne von KNIGHT (Knight, 2006) oder auch der Entrepreneur im Sinne MISES, können sich durch Findigkeit auszeichnen (Foss & Klein, 2010a, S. 153f).

³⁵⁸ Freiling, et al., 2008, S. 1149

³⁵⁹ Vgl. David, 1985, S. 332

³⁶⁰ Freiling, et al., 2006, S. 50

Um den Tautologievorwurf der ressourcenorientierten Ansätze zu umgehen, werden in der CbTF Unternehmen nicht als reine Bündel von Ressourcen verstanden, vielmehr differenziert der Ansatz Inputgüter, Ressourcen und Kompetenzen (Vgl. Abbildung 4).

Erstere „sind *homogene, prinzipiell marktgängige, unternehmungsextern oder -intern erstellte Faktoren, die den Ausgangspunkt weiterer Verwertungs- oder Veredelungsaktivitäten bilden*“.³⁶¹ Damit stellen **Inputgüter** zwar einerseits die grundlegenden „Assets“ für die Herstellung von Leistungsangeboten im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses dar, können jedoch gewöhnlicherweise nicht dem Aufbau und der Aufrechterhaltung von Wettbewerbsfähigkeit dienen. Ursache hierfür sind die relative Homogenität von Inputgütern und ihre allgemeine Marktfähigkeit, so dass sie kein Differenzierungspotential zwischen Unternehmen bieten. Trotz ihrer Marktfähigkeit können je nach Kosten-Nutzen-Relation Inputgüter auch unternehmensintern erstellt werden.

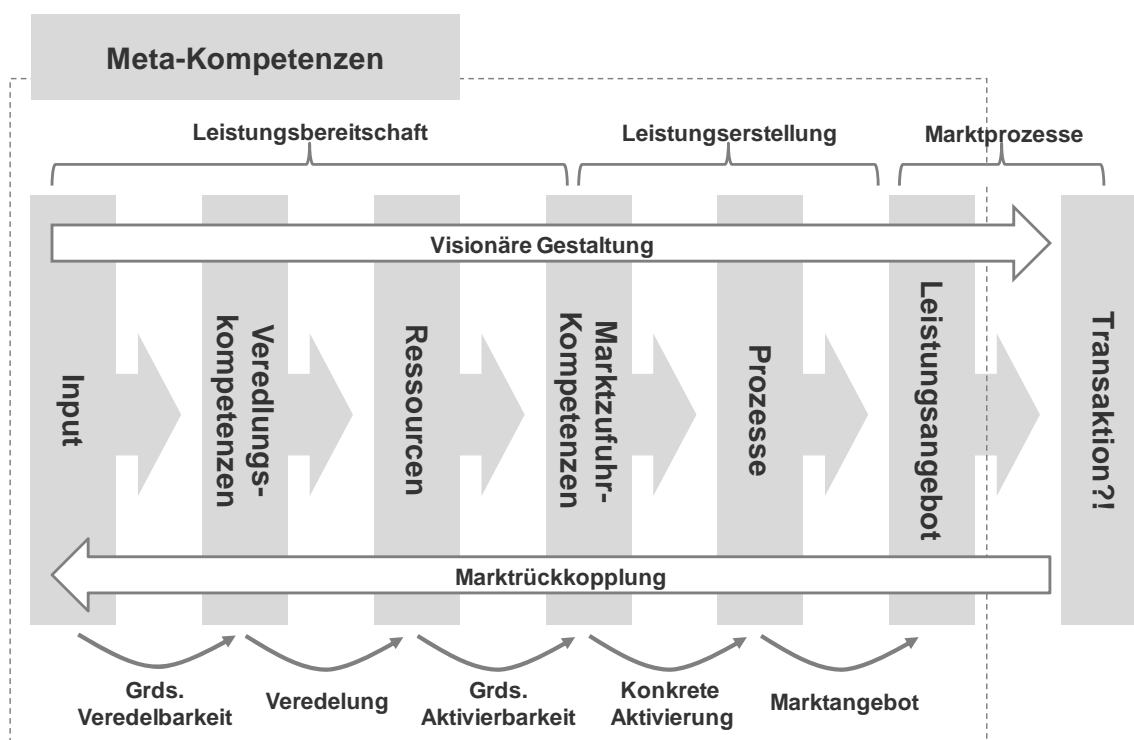


Abbildung 4: Argumentationslogik der CbTF³⁶²

In der Argumentationslogik der CbTF stellen Inputgüter die Ausgangsbasis für die Erstellung von **Ressourcen** dar. Diese „sind das Ergebnis durch Veredelungsprozesse weiter entwickelter Inputgüter, die wesentlich zur Heterogenität der Unternehmung und zur Sicherstellung aktueller und zukünftiger

³⁶¹ Ibid., S. 53.

³⁶² Ibid., S. 54.; wenn in den folgenden Ausführungen von Ressourcen und Kompetenzen gesprochen wird, umfasst dies die Leistungsbereitschaft (auch Leistungspotential, Gersch, 1998, S. 95) und die Prozesse der Leistungserstellung.

Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung beitragen (sollen)“.³⁶³ Das Argument der Heterogenität dient wie in den Ausführungen des Resource-based Views als Isolationselement, welches vor möglicher Substitution und Imitation schützen soll.³⁶⁴ Ebenso sind Ressourcen aufgrund idiosynkratischer Veredelungsprozesse unternehmensspezifisch.³⁶⁵ All diese Eigenschaften dienen der Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit. Deren Wirkung ist allerdings erst ex post zu beurteilen. Wie Abbildung 4 zeigt, nimmt der Akteur Rückkopplungen vom Markt wahr und lässt diese in seine individuelle Erwartungsbildung und die Gestaltung der Leistungsbereitschaft (vgl. „*Visionäre Gestaltung*“) einfließen. Somit sind auch Ressourcen in einen zeitlichen Kontext eingebunden. Ressourcen und besonders deren Eigenschaften, wie besonders Spezifität, unterliegen damit im Zeitverlauf einem kontinuierlichen Wandel, welcher besonders auch das Ergebnis dieses bewussten Planungsprozesses der visionären Gestaltung sein kann. Neben der absichtsvollen Schaffung und Gestaltung können Ressourcen jedoch auch das ungeplante Ergebnis und damit ein „Nebenprodukt“ der Ausführung von Geschäftsprozessen sein.³⁶⁶

Den dritten Bestandteil der grundlegenden Terminologie der CbTF bilden **Kompetenzen**. Diese „*sind wiederholbare, auf der Nutzung von Wissen beruhende, durch Regeln geleitete und daher nicht zufällige Handlungspotenziale einer Organisation, die zielgerichtete Prozesse sowohl im Rahmen der Disposition zukünftiger Leistungsbereitschaften als auch konkreter Marktzufuhr- und Marktprozesse ermöglichen. Sie dienen dem Erhalt der als notwendig erachteten Wettbewerbsfähigkeit und gegebenenfalls der Realisierung konkreter Wettbewerbsvorteile*“.³⁶⁷ FREILING ET.AL. unterscheiden in mindestens drei verschiedene Formen von Kompetenzen.³⁶⁸

- **Veredelungs-Kompetenzen**, welche der zielgerichteten Gestaltung der Ressourcen- und Kompetenzbasis der Unternehmung dienen
- **Marktzufuhr-Kompetenzen**, welche die kausale Beziehung zwischen Leistungsbereitschaft und Leistungsergebnis, aber auch das Angebot des Leistungsergebnisses sowie die Bewältigung von Transaktionen am Markt umfassen

³⁶³ Freiling, et al., 2006, S. 53

³⁶⁴ Vgl. Barney, 1991, S. 106ff; Reed & Defillippi, 1990, S. 92; Rumelt, 1995, S. 101

³⁶⁵ Gersch, 1998, S. 94ff

³⁶⁶ Freiling, et al., 2006, S. 56

³⁶⁷ Ibid., S. 57.

³⁶⁸ Ibid., S. 57; Freiling, et al., 2008, S. 1151

- **Meta-Kompetenzen**, welche der dauerhaften Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit, besonders durch die Gestaltung der Unternehmung-Umwelt-Beziehung dienen. Dies impliziert z.B. die Wahrnehmung von Umweltveränderungen und die Sicherstellung der Unternehmensflexibilität, um auf diese reagieren zu können³⁶⁹

Damit zielen Kompetenzen überwiegend auf die Anwendung von bzw. den Umgang mit Ressourcen ab.³⁷⁰ Ebenso wie Ressourcen sind auch Kompetenzen in einen zeitlichen Kontext eingebettet. Durch die Erweiterung der Wissensbasis des Akteurs und damit einhergehende Lerneffekte können sich entstehende Kompetenzen verändern oder gar vollkommen neue entstehen.³⁷¹

4.1.4 Aufbau und Anpassung der Leistungsbereitschaft als zentrale Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit

Wie in den Ausführungen zu den Grundannahmen sowie der Argumentationslogik der CbTF gezeigt, ist Veränderlichkeit ein zentraler Aspekt des Ansatzes. Dabei stehen besonders die Handlungen der einzelnen Akteure sowie deren Interaktion am Markt im Vordergrund. Grundlage des Handelns bildet stets das individuell vorhandene Leistungspotential, welches aktiviert und durch Marktzufuhrprozesse der Erstellung des Leistungsangebots sowie der Realisierung von Transaktionen im Rahmen von Marktprozessen dient.³⁷²

Der Aufbau der Leistungsbereitschaft erfolgt stets in einzelnen Zeitpunkten und ist basierend auf den bisherigen Erfahrungen und Zukunftserwartungen eines Akteurs auf die Realisierung zukünftiger Transaktionen unter bestimmten Umweltbedingungen ausgerichtet.³⁷³ Das Leistungspotential ermöglicht bestimmte Transaktionen am Markt, schließt aber gleichzeitig andere aus. Daher bedingt es maßgeblich den zukünftigen Handlungsspielraum eines Unternehmens und bestimmt, welche zukünftigen Transaktionen mit der bestehenden Konfiguration möglich und welche ausgeschlossen sind. Daher wird deutlich, dass sich das Leistungspotential einer Unternehmung stets durch eine mehr oder weniger starke Verwendungsspezifität auszeichnet, jedoch nie vollkommen unspezifisch sein kann.³⁷⁴

Aufgrund radikaler Unsicherheit werden sich nicht alle Erwartungen und Annahmen des Akteurs als zutreffend erweisen. Dies kann darauf beruhen, dass sich entweder in der Vergangenheit getroffene

³⁶⁹ Siehe hierzu auch das Konzept des „Capability Monitoring“, im Rahmen dessen die Ressourcen- und Kompetenzbasis des Unternehmens kontinuierlich überprüft (z.B. in Bezug auf entstehende Bindungen, Veränderungen der Unternehmensumwelt und daraus resultierende Risiken) und ggf. angepasst wird (Schreyogg & Kliesch-Eberl, 2007, S. 925ff).

³⁷⁰ Vgl. auch Amit & Schoemaker, 1993, S. 35

³⁷¹ Freiling, et al., 2008, S. 1152; Freiling, et al., 2008, S. 84

³⁷² Goeke, 2008, S. 41

³⁷³ Freiling, et al., 2008, S. 94f

³⁷⁴ Gersch, 2006, S. 312ff

Annahmen als falsch erwiesen haben oder aber, dass sich im Zeitraum zwischen Aufbau der Leistungsbereitschaft und Transaktion die Umweltbedingungen verändert haben.³⁷⁵ Dem Akteur kommt in diesem Kontext die Aufgabe zuteil, den Erwerb, die Entwicklung, Veränderung sowie Verwendung der Inputgüter, Ressourcen und Kompetenzen im Zeitverlauf zu steuern.³⁷⁶ Durch jede Rückkopplung mit dem Markt im Rahmen von Transaktionen, aber auch durch Vorausschau verändern sich Wissen und Erwartungen des Akteurs. Dieses lässt er in die kontinuierliche Gestaltung seiner Leistungsbereitschaft einfließen, was sowohl den Erwerb neuer Ressourcen und Kompetenzen als auch die Anpassung und Modifikation des bestehenden Leistungspotentials umfassen kann.³⁷⁷

Aufgrund der Marktrückkopplungen sind Akteure nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen vielmehr mit anderen Akteuren in enger Interaktion. Ursache hierfür ist, dass sowohl das Handeln selbst, aber auch die geplanten und ungeplanten Folgen des Handelns eines Akteurs von anderen wahrgenommen sowie interpretiert werden und anschließend in deren Erwartungsbildung Berücksichtigung finden.³⁷⁸ Aus diesem Grund ist eine der wesentlichsten Eigenschaften der CbTF nicht nur die Berücksichtigung der Zeit als solche, sondern die Abbildung co-evolutorischer Prozesse und die damit verbundene Abbildung interdependenter Phänomene auf verschiedenen Aggregations- bzw. Analyseebenen.³⁷⁹

Konkret illustrieren FREILING ET AL die Interaktion zwischen Umwelt und Organisation anhand der Wettbewerbsphasen nach HAMEL und PRAHALAD.³⁸⁰ Sie unterscheiden die typische Entstehung und Veränderung von Märkten in drei Phasen, welche sie als „Wettbewerb um die intellektuelle Führerschaft“, „Gestaltung von Migrationspfaden“ und „Wettbewerb um Marktanteile“ bezeichnen.

- Das Phasenmodell folgt der Logik, dass zu Beginn der Entwicklung einer Branche sämtliche zukünftigen Entwicklungen unbekannt sind. Jeder Akteur entwickelt seine Vorstellung über die zukünftig Ausgestaltung der Branche sowie die entsprechende „strategische Architektur“, welche das zukünftige als notwendig erachtete Ressourcen- und Kompetenzgefüge darstellt. Im Zeitablauf reduziert sich die Unsicherheit zunehmend und die Akteure fokussieren ihre Aktivitäten auf den Aufbau ihrer Leistungsbereitschaft. Gleichzeitig konkurrieren dabei Unternehmen um die Etablierung verschiedener strategischer Architekturen. Daher ist das Management bemüht, in Entwicklungen der Branche einzugreifen, um deren zukünftige Ausgestaltung zu Gunsten des Unternehmens zu beeinflussen. Maßgeblich hierfür ist die Ambition, die mögliche Diskrepanz zwischen der aktuellen und der gewünschten strategischen Architektur zu schließen.

³⁷⁵ Freiling, et al., 2006, S. 61f

³⁷⁶ Freiling, et al., 2008, S. 161

³⁷⁷ Freiling, et al., 2006, S. 61f

³⁷⁸ Freiling, et al., 2008, S. 161

³⁷⁹ Ibid., S. 95; Gersch, et al., 2009, S. 211; Lewin & Volberda, 1999, S. 520; Volberda & Lewin, 2003, S. 2112

- Als Migrationspfade werden in diesem Kontext die Übergänge und Entwicklungsverläufe von der bisherigen zur zukünftig gewünschten strategischen Architektur bezeichnet. Eng mit der Herstellung der Leistungsbereitschaft geht das Angebot neuer Produkte und Dienstleistungen am Markt einher. Ebenso wie sich das Ressourcen- und Kompetenzgefüge der Akteure am Markt unterscheidet, sind auch deren Leistungsangebote sowie die Vorstellungen über ein „*Dominantes Design*“ durch Heterogenität geprägt.
- Im weiteren Verlauf des Prozesses wird das Leistungsangebot entsprechend der Rückkopplungen am Markt kontinuierlich angepasst. Daher nähern sich die angebotenen Dienstleistungen und Produkte der einzelnen Unternehmen auch stärker an und es entsteht ein Wettbewerb, welcher überwiegend auf Imitation und Preisreduktion basiert. Diese Charakteristika zeichnen die letzte Phase aus, welche durch den geringsten Grad an Unsicherheit geprägt ist. Dennoch müssen die Akteure aufmerksam gegenüber Veränderungen sein, welche eine Veränderung der Branche anstoßen können. Gleichzeitig hat das Management die Möglichkeit, selbst Auslöser und Mitgestalter solcher Veränderungen zu werden. Für diesen Fall beginnt das Phasenmodell erneut und durchläuft die verschiedenen Entwicklungsstufen.

Wie diese Ausführungen verdeutlichen, stehen hier im Gegensatz zu den Arbeiten des Resource-based Views und der Transaktionskostentheorie der Umgang mit Ressourcen und Kompetenzen sowie das Verhältnis von Unternehmung und Umwelt im Zeitverlauf im Vordergrund der Betrachtung. Basierend auf den bisherigen Ausführungen zur CbTF sollen im Folgenden die Implikationen für ein umfassendes Spezifitätsverständnis unter dem Blickwinkel dieser Theorie abgeleitet werden. Hierfür wird besonders auf die bereits bestehenden Arbeiten zur Spezifität in der CbTF zurückgegriffen.³⁸¹

4.2 Implikationen der CbTF für eine dynamische Interpretation von Spezifität

4.2.1 Konkretisierung zentraler Spezifitätsdimensionen

Die Ausführungen zu den verschiedenen Abhandlungen über Spezifität in Abschnitt 3.2 haben gezeigt, dass sich Spezifität durch eine Vielzahl von Charakteristika differenzieren lässt. Besonders die Konzeption von Spezifität in der Transaktionskostentheorie kritisierend befasst sich GERSCH unter anderem mit einer Systematisierung der Eigenschaften von Spezifität.³⁸² Im Folgenden soll auf den Spezifi-

³⁸⁰ Freiling, et al., 2006, S. 62ff; Freiling, et al., 2008, S. 96ff; Hamel & Prahalad, 1994, S. 50f

³⁸¹ Für eine allgemein Rekonzeptualisierung von Spezifität siehe besonders: Gersch, 1998, S. 91ff; Gersch, 2006, S. 390ff; Gersch, 2007

³⁸² Gersch, 1998, S. 93ff; Gersch, 2006, S. 390ff; Vgl. Hierzu auch die Dichotomie von Gersch, 1998, S. 93 und die Unterscheidung verschiedener Dimensionen von Spezifität in: Ausprägung, Bindungsbezug, dynamische Spezifitätsentwicklung, Grad und Objekt der Spezifität.

tätsgrad sowie die beiden Dimensionen „Objekt der Spezifität“ und „Bindungsbezug der Spezifität“ näher eingegangen werden.

Das grundlegend gemeinsame Verständnis der verschiedenen Ansätze von Spezifität liegt in der Übertragbarkeit eines Objektes in eine andere Verwendung bzw. der Anzahl seiner verschiedenen Verwendungsmöglichkeiten. Besonders in der Transaktionskostentheorie wurde der **Spezifitätsgrad** durch die Quasi Rente weiter konkretisiert, welche den Wertverlust beschreibt, den das Objekt bei dieser Übertragung erleidet³⁸³ oder auch die Nutzendifferenz zwischen erst- und nächstbesten Verwendungsalternativen.³⁸⁴ Allgemein steigt der Spezifitätsgrad mit abnehmender Anzahl alternativer Verwendungsmöglichkeiten bzw. zunehmender Wertdifferenz zwischen erst- und nächstbesten Verwendungsalternativen.

Auch wenn in den theoretischen Ausführungen gezeigt wurde, dass grundsätzlich Ressourcen (TCE, RBV, Österreichische Schule), Prozess (PENROSE), aber auch Produkte (Österreichische Schule) spezifisch ausfallen können, so fokussiert sich doch jeder dieser Ansätze auf höchstens zwei dieser **Objekte**. Besonders die Argumentationslogik der CbTF konkretisiert die Objekte, welche sich durch Spezifität auszeichnen können. Hierbei handelt es sich um Leistungspotential bzw. -bereitschaft, Leistungserstellungsprozess und Leistungsangebot.³⁸⁵

Neben dem Objekt, welches sich durch einen bestimmten Spezifitätsgrad auszeichnen kann, weist Gersch auch auf die Notwendigkeit zur Differenzierung der verschiedenen Spezifitätsformen in Bezug auf deren **Bindungsbezug** hin.³⁸⁶ Die Ausführungen in 3.2 haben gezeigt, dass durch einen möglichen Wertverlust oder eine allgemein mangelnde Übertragbarkeit eine Bindungswirkung von Spezifität an verschiedene Bezugsobjekte ausgeht. Der überwiegende Teil der Arbeiten hat sich dabei jedoch lediglich auf eine Form der Spezifität fokussiert. Im Kontrast dazu hat der Commitmentansatz deutlich gemacht, dass es für ein umfassendes Verständnis der Wirkung von Spezifität wichtig ist, verschiedene Bezugsobjekte von Spezifität in einem Ansatz gemeinsam zu berücksichtigen.³⁸⁷ Durch eine Interpretation von Spezifität im Rahmen der CbTF wird genau dies möglich, da keines der bisher behandelten Bindungsobjekte von Spezifität ausgeschlossen wird. Vielmehr sind alle drei Formen teils explizit, teils implizit Bestandteil der Theorie.³⁸⁸

³⁸³ Klein, et al., 1978, S. 298

³⁸⁴ Gersch, 1998, S. 99f

³⁸⁵ Vgl. auch *ibid.*, S. 94f., zu einer weiteren Unterscheidung siehe auch Nooteboom, 1993, S. 444

³⁸⁶ Gersch, 1998, S. 96f

³⁸⁷ Ghemawat & Del Sol, 1998, S. 30

³⁸⁸ Vgl. auch Gersch, 1998, S. 96; Die Arbeit geht davon aus, dass sich Partner- und Unternehmensspezifität unterscheiden und folgt damit den Ausführungen von Zott & Amit, 2006, S. 12. Für Arbeiten, welche beide Formen weniger stark differenzieren, siehe z.B. Poppo & Zenger, 1998, S. 857.

Tabelle 2 stellt die möglichen Kombinationen aus den beiden betrachteten Dimensionen Spezifitätsobjekt und Bindungsbezug dar. Während mit der Betrachtung im Rahmen der CbTF sämtliche neun Kombinationen betrachtet werden können, so verdeutlicht die Tabelle zusätzlich, auf welche Ausschnitte sich die bestehenden Betrachtungen von Spezifität beziehen.

Tabelle 2: Mögliche Kombinationen von Bindungsbezug und Objekt der Spezifität

	Leistungspotential	Leistungserstellung	Leistungsangebot
Unternehmen	mittel – hoch (RBV, Commitment)	mittel – hoch (RBV)	gering
Verwendung	gering – hoch (Österreichische Schule, Commitment)	gering – hoch (Penrose)	gering – hoch
Partner	gering – hoch (Transaktions- kostentheorie)	gering – hoch	gering – hoch

Es wird deutlich, dass sich **Unternehmensspezifität** besonders auf das Leistungspotential und die Prozesse der Leistungserstellung fokussiert. Dies bedeutet, dass beide einen höheren Wert aufweisen, wenn sie innerhalb der Unternehmung angewendet werden. Konkret kann dies auf implizitem Wissen basieren, welches entweder selbst als Kompetenz oder als Grundlage der Nutzung bestimmter Ressourcen dient. Diese Form der Spezifität kann jedoch auch durch Interdependenzen verschiedener Ressourcen und Kompetenzen innerhalb der Unternehmung und somit eine „*co-specialization*“ bedingt sein.³⁸⁹ Unternehmensspezifische Werte sind zudem nur schwer bis gar nicht von der Unternehmung zu trennen, da sie z.B. nicht marktfähig sind oder ihr möglicher Veräußerungserlös deutlich unter dem Wert liegt, welchen sie bei Anwendung innerhalb der Unternehmung erwirtschaften.³⁹⁰ Ebenso können sie sich als vollständig wertlos erweisen, wenn sie außerhalb der Organisation angewendet werden.³⁹¹ Der Argumentation der CbTF folgend müssen Leistungspotentiale und Leistungserstellungsprozesse einen gewissen Grad an Unternehmensspezifität aufweisen, um zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen zu können. Leistungsangebote zeichnen sich

³⁸⁹ Vgl. Pitelis & Teece, 2009, S. 9

³⁹⁰ Vgl. Szulanski, 1996, S. 30

³⁹¹ Teece, 1982, S. 45

durch einen geringen Grad an Unternehmensspezifität aus, da sie andernfalls ebenfalls an das Unternehmen gebunden und daher nicht marktfähig wären.

Als zweites Bindungsobjekt zeigt sich die **Verwendung** selbst. Diese Form scheint Spezifität in ihrer allgemeinen Form zu sein. GERSCH spricht im Fall der Verwendungsspezifität davon, dass die jeweiligen Objekte „sachlich, quantitativ, räumlich oder zielorientiert auf die Erfüllung einer bestimmten Funktion ausgerichtet sind“.³⁹² Wie Tabelle 2 zeigt, können sich sowohl Leistungspotential, Leistungserstellungsprozesse als auch Leistungsangebot durch ein eher breites Spektrum an Spezifität auszeichnen.

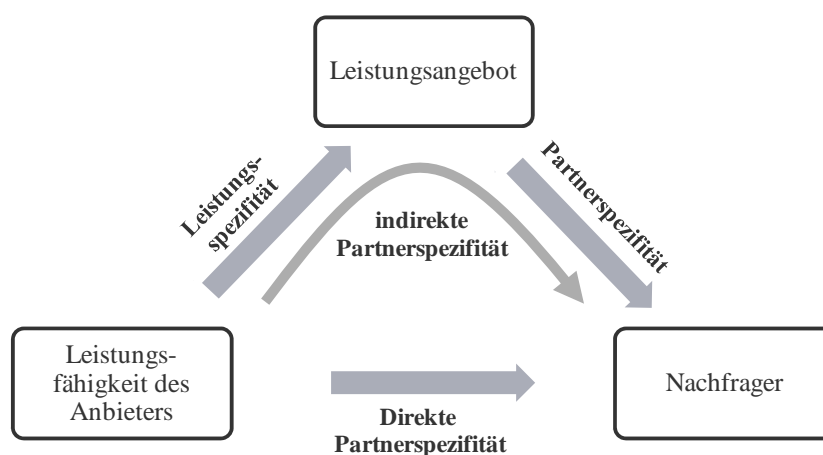


Abbildung 5: Direkte und indirekte Partnerspezifität³⁹³

Wenn gesagt wurde, dass Verwendungsspezifität eine eher allgemeine Form der Spezifität ist, so stellt **Partnerspezifität** eine Konkretisierung dieser dar.³⁹⁴ Diese bedingt nicht nur die Bindung an eine bestimmte Verwendung, sondern auch gleichzeitig an einen bestimmten Transaktionspartner bzw. eine Gruppe von Transaktionspartnern.³⁹⁵ Wie gezeigt wird diese Form der Spezifität in der Transaktionskostentheorie betrachtet, im Rahmen derer darunter meist die Ausrichtung eines Objektes durch einen Produzenten auf die Bedürfnisse eines Kunden bzw. einer Kundengruppe verstanden wird.³⁹⁶ Neben der direkten Partnerspezifität unterscheidet GERSCH auch noch die indirekte Partnerspezifität, welche erst durch die Betrachtung der verschiedenen Spezifitätsobjekte deutlich wird.³⁹⁷ Während erste auf

³⁹² Gersch, 1998, S. 97

³⁹³ In Anlehnung an *ibid.*, S. 99.

³⁹⁴ Die Bezeichnung lehnt sich an *ibid.*, S. 96f. an, im Rahmen der Transaktionskostentheorie wird häufig auch von „Transaktionsspezifität“ gesprochen (z.B. Heide & John, 1988, S. 21; Masten, et al., 1989, S. 266).

³⁹⁵ Vgl. Zott & Amit, 2006, S. 9f

³⁹⁶ Vgl. Kleinaltenkamp & Ehret, 2006, S. 68

³⁹⁷ Gersch, 1998, S. 99

der reinen Bindungswirkung der Leistungsfähigkeit (Leistungspotential und Leistungserstellungsprozesse) des Anbieters beruht, basiert die indirekte Variante der Partnerspezifität auf der spezifischen Ausrichtung der Leistungsfähigkeit des Anbieters auf ein Leistungsangebot. Sofern dieses spezifisch auf einen Transaktionspartner, also Kunden, ausgerichtet ist, ergibt sich ebenfalls eine Bindung der Leistungsfähigkeit des Anbieters an den Kunden.

4.2.2 Spezifität als subjektive Größe in der CbTF

Nachdem nun drei entscheidende Dimensionen von Spezifität dargestellt wurden, soll näher auf das Verhältnis zwischen Spezifität und Management eingegangen werden. Die betrifft besonders die Wahrnehmung von Spezifität sowie den Umgang mit dieser im Zeitablauf. Das Management von Spezifität wird wie auch der Umgang mit Ressourcen und Kompetenzen in der CbTF als unternehmerische Aufgabe gesehen.³⁹⁸ Dabei ist die Bezeichnung „unternehmerisch“ nicht an ein konkretes Individuum gebunden, sondern bezieht sich vielmehr auf eine Reihe von Aktivitäten, welche von verschiedenen Akteuren ausgeübt werden können.³⁹⁹ Die CbTF hat deutlich gemacht, dass das aktuelle Ressourcengefüge einer Unternehmung das Ergebnis eines Planungs- und Handlungsprozesses unter radikaler Unsicherheit darstellt. Dabei zeichnet sich der Akteur nicht nur durch die Risikoubernahme bei der Verwendung seiner Ressourcen unter Unsicherheit aus, sondern ebenfalls durch seine Findigkeit, Kreativität und Führungsrolle.⁴⁰⁰

Die Subjektivismusannahme der CbTF impliziert, dass sich alle Akteure unterscheiden und konkretisiert dies in Bezug auf deren Wissen, Wollen und Können. Ebenso unterscheiden sie sich in ihrer Wahrnehmung und Interpretation. Für den Umgang mit Ressourcen und Kompetenzen bedeutet dies, dass sämtliche Eigenschaften von Ressourcen auf der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung durch den Akteur beruhen.⁴⁰¹ Das heißt, Verwendungsalternativen von Ressourcen und Kompetenzen beruhen nicht nur auf den physischen Eigenschaften der Ressourcen selbst, sondern auch auf der Vorstellungskraft und dem Wissen des einzelnen Akteurs.⁴⁰² Damit unterscheidet sich der Wert einer Ressource durch die unterschiedlich wahrgenommenen und jeweils individuell bekannten Verwendungen für jeden Akteur am Markt. Eine Ressource, über deren Verwendung keine Kenntnis besteht, hat demnach auch keinen Wert.⁴⁰³ Der Spezifitätsgrad als Anzahl verschiedener Verwendungsmöglichkeiten bzw. Wertdifferenz zwischen der erst- und der nächstbesten Verwendungsalternative beruht demnach

³⁹⁸ Freiling, et al., 2008, S. 1158

³⁹⁹ Freiling, 2009, S. 30f; Klein, et al., 2010, S. 2

⁴⁰⁰ Foss, et al., 2007, S. 1896; Foss & Klein, 2010a, S. 156

⁴⁰¹ Vgl. Foss & Klein, 2004, S. 14

⁴⁰² Vgl. Foss, et al., 2007, S. 1166

⁴⁰³ Lewin & Phelan, 1999, S. 12

alleine auf der Kenntnis der verschiedenen Verwendungsalternativen durch den Akteur.⁴⁰⁴ Insgesamt bedeutet dies nun das Vorhandensein mehrerer Implikationen für eine Rekonzeptualisierung von Spezifität:⁴⁰⁵

- Erstens wird die Bewertung desselben Objektes durch mehrere Akteure in den meisten Fällen zu unterschiedlichen Bewertungen des Spezifitätsgrades führen, weil beide über unterschiedliches Wissen in Bezug auf dessen Verwendungsalternativen verfügen.
- Zweitens ist somit auch die sich aus dem Spezifitätsgrad ergebende Bindungswirkung eines Akteurs von seinem Wissen und seiner Interpretation abhängig. Somit kann ein Akteur einem anderen Akteur gezielt eine stärkere oder schwächere als von ihm selbst wahrgenommene Bindung signalisieren.
- Drittens kann die Kenntnis von Verwendungsalternativen, welche anderen Akteuren nicht bekannt sind, zu höheren Renten und damit erhöhter Wettbewerbsfähigkeit oder gar Wettbewerbsvorteilen führen.

4.2.3 Die Entstehung und Veränderung von Spezifität

Auch wenn deutlich geworden ist, dass die Bewertung des Spezifitätsgrades von dem Wissen und der Interpretation des jeweiligen Akteurs abhängig ist, stellt sich die Frage, wie Spezifität entsteht. Im Rahmen der CbTF kann Spezifität entweder das Ergebnis einer bewussten Investitionsentscheidung oder aber eine im Zeitverlauf entstandene Größe darstellen.⁴⁰⁶ In Bezug auf erstes kann festgehalten werden, dass Akteure investieren, weil sie sich dadurch Transaktionen am Markt und zukünftige Gewinne erhoffen.⁴⁰⁷ Für die Investitionsentscheidung selbst wird angenommen, dass sich aufgrund der Variabilität von Spezifität ein Akteur in gewissen Grenzen sowohl für spezifische als auch unspezifische Ressourcen entscheiden kann, um gleiche bzw. ähnliche Transaktionen am Markt realisieren zu können.⁴⁰⁸

Aus den bisherigen Überlegungen zu den Eigenschaften von Spezifität und der Chancenorientierung der CbTF kann bezüglich der Investitionsbereitschaft folgendes vermutet werden: Die Entscheidung, mit einem bestimmten Grad an Spezifität unter radikaler Unsicherheit zu investieren, beruht auf den mit der Spezifität einhergehenden Chancen und Risiken für den Akteur, welche gegeneinander abgewogen werden. Chancen ergeben sich aus der bereits angesprochenen Erfolgswirkung spezifischer

⁴⁰⁴ Gersch, 2007, S. 6; Rüsike & Gersch, 2011, S. 3

⁴⁰⁵ Vgl. Gersch, 2006, S. 391ff; Kühne, 2007, S. 78f; Lewin & Phelan, 1999, S. 13; Römer, 2004, S. 164f

⁴⁰⁶ Gersch, 2007, S. 3

⁴⁰⁷ Vgl. Klein, 2008, S. 180

Investitionen.⁴⁰⁹ Ein hoher Spezifitätsgrad geht dabei mit mehreren möglichen Vorteilen einher, welche folgendermaßen in der Literatur diskutiert werden:⁴¹⁰

- höhere Produktivität unter gleichbleibenden (Nachfrage-)Bedingungen
- erhöhte Produktqualität und Steigerung des Umsatzes
- erhebliches Differenzierungs- und Innovationspotential gegenüber Wettbewerbern

Die Risiken ergeben sich aus der Bindungswirkung von Spezifität und der diskutierten Gefahr von Umweltveränderlichkeit für den Wert von spezifischen Ressourcen und Kompetenzen.⁴¹¹ Ein hoher Grad an wahrgenommener Unsicherheit bzw. Umweltveränderlichkeit zum Investitionszeitpunkt kann dazu führen, dass Folgetransaktionen als nicht ausreichend gesichert bewertet werden, um die Investition ausreichend zu amortisieren und dass der Akteur zu einem geringeren Maß spezifisch investiert.⁴¹² Ebenso kann das Gegenteil eintreten und der Akteur ist bemüht, aufgrund der als gering wahrgenommenen Unsicherheit und der hohen Erfolgswirkung möglichst spezifisch zu investieren. Somit kann zusammengefasst werden, dass Spezifität als eine Gestaltungsvariable interpretiert wird, deren Ausmaß im Investitionszeitpunkt und auch darüber hinaus zumindest in Grenzen gestaltbar ist.⁴¹³ Dabei hat weder ein hoher noch ein geringer Spezifitätsgrad einen Eigenwert. Vielmehr investiert der Akteur in Ressourcen und Kompetenzen, welche spezifisch auf ein bestimmtes Objekt ausgerichtet sind, weil er sich davon einen unternehmerischen Vorteil verspricht. Erst durch diese Übernahme des Risikos und die Erwartung zusätzlicher Erträge zeichnet sich sein unternehmerisches Handeln aus.⁴¹⁴

Daher lässt sich schlussfolgern:⁴¹⁵

Proposition 1: Akteure investieren spezifisch unter Unsicherheit, wenn die erwartete Erfolgswirkung des Spezifitätsgrades die Risiken der vermuteten zukünftigen Bindungswirkung übersteigt.

Sind Investitionen in (spezifische) Ressourcen und Kompetenzen einmal getätigt, sind aufgrund der Bedeutung der Zeit in der CbTF deren Eigenschaften, wie mögliche Verwendungsalternativen, nicht statisch, sondern unterliegen ebenfalls kontinuierlichen Veränderungen.⁴¹⁶ Somit unterliegt auch der

⁴⁰⁸ Zott & Amit, 2006, S. 11

⁴⁰⁹ Siehe auch Gersch, 1998, S. 105f

⁴¹⁰ Siehe: Artz & Brush, 2000, S. 343; Dyer, 1996b, S. 274ff; Kleinaltenkamp & Ehret, 2006, S. 68f; Poppo & Zenger, 1998, S. 856; Williamson, 1991, S. 282

⁴¹¹ Siehe Habib & Johnsen, 1999, S. 699; Helfat & Peteraf, 2003, S. 1005

⁴¹² Für einen allgemeinen Überblick über das Investitionsverhalten eines Akteurs unter Unsicherheit im Rahmen des Entrepreneurships siehe auch McMullen & Shepherd, 2006, S. 134ff

⁴¹³ Backhaus & Mühlfeld, 2005, S. 47

⁴¹⁴ Vgl. Rumelt, 1987, S. 155

⁴¹⁵ Siehe hierzu auch Gersch, 2006, S. 391f

⁴¹⁶ Vgl. Gersch, 1998, S. 102; Gersch, 2007, S. 4

Spezifitätsgrad kontinuierlichen Veränderungen, was bedingt, dass sich der vom Akteur wahrgenommene Spezifitätsgrad zum Investitionszeitpunkt in der Regel von dem Spezifitätsgrad zu späteren Zeitpunkten unterscheidet.⁴¹⁷

Unabhängig davon, ob Veränderungen des Spezifitätsgrades geplant oder ungeplant erfolgen, beruhen sämtliche Veränderungen letztendlich auf dem veränderten Wissen über verschiedene Verwendungsmöglichkeiten durch den Akteur bzw. der Möglichkeit, diese Verwendungsalternativen durchsetzen zu können. Daraus lässt sich grundsätzlich auf folgende Ursachen einer Veränderung des Spezifitätsgrades schließen:⁴¹⁸

- Die Eigenschaften von Ressourcen oder Kompetenz verändern sich über den Zeitverlauf, z.B. durch “*Learning-by-doing*” und “*Polishing by use*”.
- Der Wissensstand des Akteurs über mögliche Verwendungsalternativen verändert sich.
- Umweltveränderungen bedrohen die Durchsetzung der bestehenden Verwendungsalternativen oder lassen neue entstehen.

Somit zeigt sich, dass Spezifität keineswegs das alleinige Ergebnis absichtsvoller Handlungen sein muss. Vielmehr kann sie auch das Ergebnis ungeplanter Prozesse und dem Akteur lediglich zu bestimmten Zeitpunkten (auch erst ex post) bewusst sein.⁴¹⁹ Aufgrund des subjektivistischen Charakters der CbTF ist es jedoch entscheidend, dass erst die Wahrnehmung und Interpretation von Veränderung und nicht die Veränderung als solche zu einer veränderten Bewertung des Spezifitätsgrades führen. So können all diese Prozesse hinter der Wahrnehmung des Akteurs geschehen und gar nicht oder erst zu einem wesentlich späteren Zeitpunkt bemerkt werden; der vom Akteur empfundene Spezifitätsgrad würde sich nicht ändern.

Abbildung 6 stellt die Abhängigkeit des Spezifitätsgrades vom jeweiligen Akteur sowie Bewertungszeitpunkt dar. Sie zeigt die Bewertung eines Spezifitätsobjektes durch zwei Akteure zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Konkret wird verdeutlicht, dass sich der Spezifitätsgrad für die beiden Akteure zu einem Zeitpunkt, aber auch für einen Akteur zu mehreren Zeitpunkten unterscheidet.

⁴¹⁷ Vgl. Foss & Klein, 2004, S. 14

⁴¹⁸ Vgl. Gersch, 2006, S. 406ff; Rüsike & Gersch, 2011, S. 4

⁴¹⁹ Gersch, 1998, S. 102; sowie die Ausführungen zur Fundamentalen Transformation in der Transaktionskostentheorie (Vgl. Abschnitt 3.2.1.3.2)

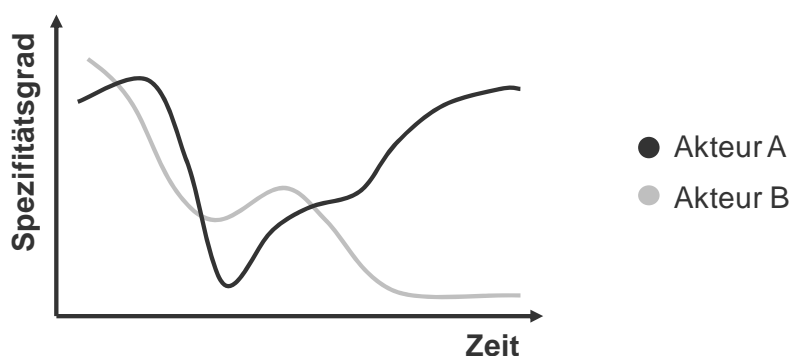


Abbildung 6: Spezifitätsentwicklung im Zeitablauf⁴²⁰

4.2.4 Strategisches Management von Spezifität unter Umweltveränderlichkeit

4.2.4.1 Die Notwendigkeit des Managements von Spezifität

Abbildung 7 greift in vereinfachter Form erneut das Verhältnis zwischen spezifischen Ressourcen und Kompetenzen und verschiedenen Umweltzuständen auf.⁴²¹ Sie zeigt, dass bestimmte Umweltzustände vorteilhafter für ein Unternehmen sind als andere. Konkret ist der Wert einer Ressource in alternativen Verwendungen und unter sich verändernden Umweltbedingungen dargestellt. Dabei wird davon ausgegangen, dass es ex ante mehrere alternative Verwendungsmöglichkeiten für die Ressource gibt, sich diese jedoch in dem Ressourcenwert unterscheiden.

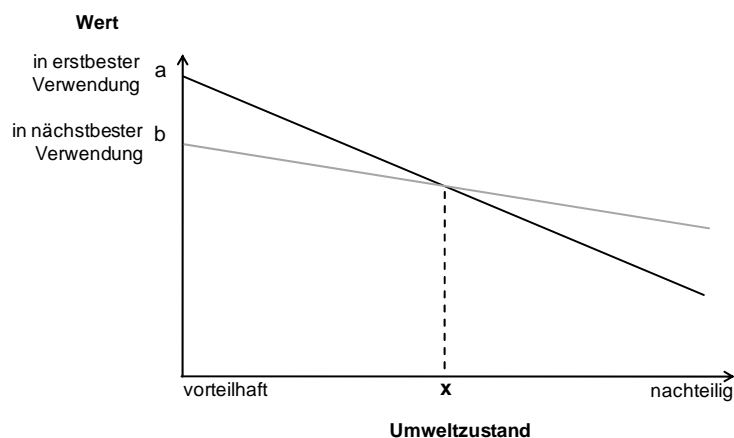


Abbildung 7: Spezifität und Umweltveränderlichkeit⁴²²

⁴²⁰ I.A. a Gersch, 2006, S. 403, ähnlich für den Fall der Netto-Quasi-Rente im Geschäftsbeziehungsmanagement auch Backhaus, et al., 2004, S. 93

⁴²¹ So muss bspw. kein linearer Zusammenhang zwischen dem Umweltzustand und dem Wert bestehen. Ebenso kann der Wert nach Erreichen eines kritischen Punktes radikal sinken.

⁴²² In Anlehnung an Habib & Johnsen, 1999, S. 699

In dem Diagramm sind der Wert einer Ressource und der Umweltzustand auf den beiden Achsen abgetragen. Graf a zeigt nun den Wert der Ressource in der erstbesten Verwendungsalternative und deren Abhängigkeit vom jeweiligen Umweltzustand. Dieser übersteigt den Wert in der nächstbesten Verwendungsalternative solange, bis der Umweltzustand einen kritischen Punkt erreicht (x). Sobald dieser Punkt überschritten ist, stellt sich der Wert der Ressource in der aktuellen Verwendung als geringer im Vergleich zur alternativen Verwendung dar. Umweltveränderlichkeit kann also zu einem sinkenden Wert einer Ressource führen und das Unternehmen gar veranlassen, sich vollkommen von dieser zu trennen.⁴²³

Bisher wurde gezeigt, dass Spezifität im Rahmen der CbTF als aktors- und zeitpunktabhängige Variable interpretiert werden kann, welche zudem in Grenzen gestaltbar ist. Im Folgenden soll der Aspekt der Gestaltbarkeit durch die Betrachtung des Managements von Spezifität vertieft und aus den bestehenden Vorarbeiten Ursache-Wirkung-Vermutungen aufgegriffen und zum Teil angepasst werden. Hierbei werden zwei konkrete Strategierichtungen vorgestellt. Hierzu gehören Markt-Strategien zur Übertragung vorhandener Ressourcen und Kompetenzen auf neue Verwendungsalternativen und Nicht-Markt-Strategien mit dem Versuch, Parameter der Unternehmensumwelt mit zu beeinflussen. Wichtig ist, dass Ressourcen und Kompetenzen nicht mehr entweder spezifisch oder nicht spezifisch sind, sondern dass sich diese Eigenschaft verändern kann und von der jeweiligen Bewertung durch den Akteur zu einem Zeitpunkt abhängig ist. So können Ressourcen und Kompetenzen auch dann als spezifisch bezeichnet werden, wenn sie zukünftig auf andere Verwendungszwecke übertragen werden, sofern diese Möglichkeit der Übertragbarkeit zum Bewertungszeitpunkt nicht bekannt ist. Aus Sicht der Transaktionskostentheorie ließe sich sonst stets argumentieren, dass genau diese Nicht-Übertragbarkeit bzw. der Wertverlust dieser Übertragbarkeit die Eigenschaft von Spezifität ausmacht.

4.2.4.2 Mögliche Handlungsoptionen für den Umgang mit Spezifität

4.2.4.2.1 Markt-Strategien

Die Ausführungen der CbTF haben gezeigt, dass der Umgang mit Ressourcen eine wichtige Aufgabe des strategischen Managements ist, wobei das Management über die Fähigkeit verfügt, neue Eigenschaften von Ressourcen im Zeitverlauf zu entdecken.⁴²⁴ Mit Hinblick auf den Spezifitätsgrad gehören hierzu besonders auch neue Verwendungsalternativen.⁴²⁵ In Bezug auf die dargestellte Definition von

⁴²³ Vgl. Helfat & Peteraf, 2003, S. 1005

⁴²⁴ Im Folgenden wird keine Unterscheidung zwischen dem Entdecken und dem Schaffen von Verwendungsalternativen gemacht. Es sei explizit darauf verwiesen, dass der Begriff des Entdeckens nicht mit objektiv gegebenen Verwendungsalternativen gleichzusetzen ist.

⁴²⁵ Vgl. Foss & Klein, 2004, S. 15

Spezifität und deren Abhängigkeit von dem Wissen über erst- und zweitbeste Verwendungsalternativen verändert sich der wahrgenommene Spezifitätsgrad mit der Änderung des Wissens über die erst- und nächstbeste Verwendungsalternative. Eine notwendige Voraussetzung für die theoretische Konzeption ist die Möglichkeit des Akteurs zu lernen und seinen Wissensstand somit zu erweitern.⁴²⁶ Dabei bietet die CbTF den Vorteil, dass sie nicht nur Lernen im Sinne des Trial-and-Error Verfahrens, wie z.B. in der Österreichischen Schule, sondern ebenfalls ein weitsichtiges Lernen aus der Wahrnehmung und Interpretation von Marktveränderungen zulässt.

Wie auch die Ausführungen von PENROSE und der Österreichischen Schule gezeigt haben, ist eine konkrete Strategie für den Umgang im Zeitverlauf die absichtsvolle Suche nach neuen erst- und zweitbesten Verwendungsalternativen. Auch wenn Akteure nach neuen Verwendungsalternativen suchen können, ist aufgrund der radikalen Unsicherheit jedoch nicht prognostizierbar, welche neuen Verwendungsalternativen entdeckt werden.⁴²⁷ In Bezug auf die absichtsvolle Gestaltung des Spezifitätsgrades bedeutet dies:

Proposition 2a: Akteure haben die Möglichkeit, durch die Suche und Realisierung neuer Verwendungsalternativen den Spezifitätsgrad zu verändern.

In einer dynamischen Umwelt, wie ihn die CbTF eindeutig konzeptualisiert, können Veränderungen auf Branchenebene zu der Entstehung, aber auch Bedrohung von Verwendungsalternativen führen. Gleichzeitig wurde gesagt, dass sich Akteure kontinuierlich versuchen besser zu stellen und die Möglichkeit haben, den Spezifitätsgrad durch die Suche und Realisierung neuer Verwendungsalternativen zu verändern. Es kann davon ausgegangen werden, dass Akteure, welche Umweltveränderungen antizipieren oder bereits wahrnehmen, versuchen werden, neue Verwendungsalternativen aufzubauen, sofern bestehende Verwendungsalternativen bedroht werden. Eine De-Spezifizierung stellt demnach eine Möglichkeit dar, den Fit zwischen Unternehmung und Umwelt im Zeitverlauf aufrechtzuerhalten.⁴²⁸ In Bezug auf das Management von Spezifität unter veränderlichen Umweltbedingungen kann geschlussfolgert werden:

Proposition 2b: Verfügt ein Akteur zu einem Zeitpunkt über spezifische Ressourcen und Kompetenzen, führt ein höherer Grad an wahrgenommener Umweltveränderlichkeit zu der Suche nach neuen Verwendungsmöglichkeiten und/oder der Sicherung der bisherigen Verwendungsalternativen.

⁴²⁶ Vgl. Ghoshal & Moran, 1996, S. 41; Langlois, 1992, S. 118

⁴²⁷ Foss, et al., 2007, S. 1170

⁴²⁸ Vgl. Katila, 2002, S. 995

4.2.4.2.2 Beeinflussung der Unternehmensumwelt als Maßnahme der Sicherung und Schaffung von Verwendungsalternativen

Die Suche nach neuen Verwendungsalternativen sowie die tatsächliche Übertragung können allerdings mit bestimmten Kosten verbunden sein, welche möglicherweise den aus der Übertragung erlangten Nutzen übersteigen.⁴²⁹ Ebenso kann die Fähigkeit, neue Verwendungsalternativen zu erkennen und durchzusetzen, unterschiedlich auf die Akteure verteilt sein. Daher muss die Suche und Übertragung auf einen neuen Verwendungszweck nicht immer die beste Alternative für den Umgang mit Spezifität darstellen.

Da der Umweltzustand aufgrund der externen Verfügbarkeit von erst- und nächstbester Verwendungsalternative einen erheblichen Einfluss auf den Spezifitätsgrad hat, stellt eine weitere Strategie im Umgang mit Spezifität die Einflussnahme auf die Unternehmensumwelt dar, was im Einklang mit der Annahme des gemäßigten Voluntarismus der CbTF steht.⁴³⁰ Bestehende Arbeiten der Entrepreneurship- und Strategieforschung gehen bereits explizit auf die Möglichkeit eines Akteurs ein, seine Umwelt in gewissen Grenzen zu beeinflussen⁴³¹, verdeutlichen dabei jedoch eher unzureichend den Bezug zur Ressourcen- und Kompetenzbasis einer Unternehmung.⁴³² Ausnahmen bilden die Arbeiten von ALT ET AL., GERSCH ET AL. sowie GOEKE ET AL., welche in ihren Ausführungen explizit auf das Verhältnis von spezifischen Ressourcen und Kompetenzen und Lobbyingaktivitäten eingehen.⁴³³

Im Folgenden soll für Maßnahmen der Beeinflussung des Unternehmensumfeldes die Terminologie von BARON verwendet werden, welcher den Begriff der *Nicht-Markt-Strategien* geprägt hat.⁴³⁴ Er konkretisiert, dass dies alle Aktivitäten umfasst, welche auf eine Veränderung des Nicht-Marktumfeldes abzielen, welches aus sozialen, politischen und rechtlichen Aspekten besteht und das Handeln der Akteure strukturiert. Ein weiterer, im strategischen Management vorzufindender Begriff ist das *Public Affairs Management*, welches unter den Nicht-Markt-Strategien subsumiert werden soll. Er beschreibt Public Affairs Management als „*strategisches Management von Entscheidungsprozessen an der Schnittstelle von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft*“.⁴³⁵ ALTHAUS differenziert dabei die damit in Verbindung stehenden Maßnahmen in direkte Aktivitäten, welche zum Beispiel über den unmittelbaren Kontakt zu Entscheidungsträgern (z.B. Parlamenten, Behörden, Regierungen) im Rahmen des Lobbyings versuchen, Entscheidungsprozesse (sowie deren notwendige Vorbereitungs- und Umset-

⁴²⁹ Vgl. Helfat & Peteraf, 2003, S. 1006; Szulanski, 1996, S. 29

⁴³⁰ Freiling, et al., 2008, S. 1149

⁴³¹ Z.B. Dahan, 2005; Hillman & Hitt, 1999; Pitelis & Teece, 2009; Smith & Cao, 2007; Teece, 2007

⁴³² Sawant, 2012, S. 208

⁴³³ Alt, et al., 1999; Gersch, et al., 2010; Gersch, et al., 2009; Goeke, et al., 2010

⁴³⁴ Baron, 1995, S. 48

⁴³⁵ Althaus, 2005, S. 262

zungsphase) direkt zu beeinflussen und indirekte Maßnahmen.⁴³⁶ Letztere zielen z.B. auf Meinungsbildner und öffentlichkeitswirksame Aktivitäten in den Medien ab. Damit geht dieses Verständnis über andere Definitionen hinaus, welche Public Affairs Management als eine Form der langfristigen Unternehmensplanung sehen, die lediglich auf die Beeinflussung der rechtlich-regulativen Umwelt der Organisation ausgerichtet ist.⁴³⁷ Nicht-Markt-Strategien können neben den genannten Aktivitäten z.B. auch die Beeinflussung technischer, rechtlicher oder anderer Standards, die Veränderung der Produktgestaltung oder Plattformstrategien umfassen.⁴³⁸

Aus Sicht des strategischen Managements werden (z.B. politische) Aktivitäten von Organisationen grundsätzlich als Mittel zur Gestaltung der relevanten Unternehmensumwelt getätigt, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aufrechtzuerhalten.⁴³⁹ Auf den Umgang mit Spezifität trifft dies ebenfalls zu, dennoch kann das Ziel der Einflussnahme weiter konkretisiert werden. In diesem Fall können Nicht-Markt-Strategien mindestens zwei verschiedenen Aufgaben dienen.⁴⁴⁰ Erstens kann ein Akteur potentielle Verwendungsmöglichkeiten entdeckt haben bzw. kann eine Ressource grundsätzlich in einer Verwendung anwendbar sein, welche sich jedoch aufgrund von Restriktionen der Unternehmensumwelt (z.B. Regulierung) nicht durchsetzen lassen. Ein Akteur kann dann durch Nicht-Markt-Strategien versuchen, diese Restriktionen zu beseitigen, um die potentielle Verwendungsalternative am Markt durchzusetzen. Die tatsächliche Ausübung der Verwendungsalternative würde sich dann in einem veränderten Spezifitätsgrad widerspiegeln. Ein in diesem Kontext behandeltes Phänomen ist z.B. die Schaffung neuer Märkte durch einzelne Akteure, um das wahrgenommene Chancen-Risiko-Verhältnis ihrer Ressourcen und Kompetenzen zu verbessern.⁴⁴¹ Daher kann geschlussfolgert werden:

Proposition 3a: Ein Akteur kann durch die Ausübung von Nicht-Markt-Strategien und einer damit einhergehenden Einflussnahme auf das Unternehmensumfeld den Spezifitätsgrad beeinflussen.

Ebenso wie eine geplante Beeinflussung des Unternehmensumfeldes den Spezifitätsgrad verändern kann, stellt Umweltveränderlichkeit auch eine Gefahr für spezifische Ressourcen und Kompetenzen dar. Daher kann eine weitere Motivation für den Versuch der Einflussnahme auf das Unternehmensumfeld auch bestehende oder vermutete Turbulenzen auf Branchenebene sein. Konkret dient diese dann der Verhinderung oder zumindest Verlangsamung von für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als bedrohend empfundenen Entwicklungsverläufen. Das Management versucht dann in die

⁴³⁶ Ibid., S. 262.

⁴³⁷ Baysinger & Woodman, 1982, S. 28

⁴³⁸ Vgl. Fixson & Park, 2008, S. 1307f; Funk & Methe, 2001, S. 590f; Lawrence, 1999, S. 180f; Schilling, 1999, S. 271f; Tee & Gawer, 2009, S. 224f

⁴³⁹ Shaffer, 1995, S. 497

⁴⁴⁰ Vgl. Gersch, et al., 2010, S. 15; Gersch, et al., 2009, S. 4; Rüsike & Gersch, 2011, S. 4

⁴⁴¹ Luksha, 2008, S. 269; Santos & Eisenhardt, 2009, S. 658

Veränderung seines Umfeldes einzugreifen, um die bestehende Ressourcen- und Kompetenzbasis zu sichern.⁴⁴² Konkret dienen diese Maßnahmen der Sicherung der bestehenden Verwendungsalternativen (insbesondere der erstbesten) bestehender Ressourcen und Kompetenzen.⁴⁴³ Somit lässt sich schlussfolgern:

Proposition 3b: Verfügt ein Akteur über spezifische Ressourcen und Kompetenzen, führt ein höherer Grad an Umweltveränderlichkeit zu dem Versuch, durch Nicht-Markt-Strategien Einfluss auf das Unternehmensumfeld auszuüben.

5 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DES MANAGEMENTS VON SPEZIFITÄT

5.1 Untersuchungsdesign

5.1.1 Die Verwendung eines qualitativen Forschungsdesigns zur Untersuchung des Managements von Spezifität

Vor der eigentlichen Darstellung des Forschungsdesigns sollen im Folgenden grundlegende Überlegungen zum methodischen Vorgehen der Arbeit dargestellt werden. Es wird argumentiert, dass die Untersuchung des Managements von Spezifität in veränderlichen Umfeldern aufgrund der Eigenschaften co-evolutorischer Phänomene, aber auch aufgrund der Eigenschaften von Spezifität selbst einen qualitativen Forschungsansatz erfordert.

Grundsätzlich müssen bei der Untersuchung co-evolutorischer Prozesse im Kontext der Kompetenzforschung verschiedene methodische Aspekte berücksichtigt werden.⁴⁴⁴ GERSCH ET AL. weisen aufgrund ihrer Basisannahmen sowie der Nähe der CbTF zu den Arbeiten der Österreichischen Schule auf die Notwendigkeit der Untersuchung und Ableitung von Mustern hin.⁴⁴⁵ Die Grundidee bilden in diesem Zusammenhang die Arbeiten von HAYEK, da es sich bei den von der CbTF adressierten Sachverhalten um komplexe Phänomene handelt, welche nicht direkt untersuch- und/oder messbar sind.⁴⁴⁶ Daher sehen GERSCH ET AL. das Vertreten einer kritisch-rationalistischen Position nach POPPER mit

⁴⁴² Levy & Kolk, 2002, S. 275

⁴⁴³ Vgl. Gersch, et al., 2010, S. 15

⁴⁴⁴ Gersch, et al., 2009, S. 111; Lewin & Volberda, 1999, S. 528; Volberda & Lewin, 2003, S. 2129

⁴⁴⁵ Gersch, et al., 2009, S. 109

⁴⁴⁶ Hayek, 1989, S. 3; Vgl. hierzu auch die Argumentation von Godfrey & Hill, 1995, S. 520ff, dass der Erklärungsgehalt zentraler Theorien der Management- und Organisationsforschung, wie der Transaktionskostentheorie oder des Resource-based Views, auf unbeobachtbaren Variablen beruht.

dem Ziel, „möglichst allgemeine ‚Wenn-Aussagen‘ in möglichst eindeutig konkretisierte ‚Dann-Aussagen‘ zu überführen“, als nicht geeignet an.⁴⁴⁷ Vielmehr geht es um die Analyse und Beschreibung von Mustern, welche als allgemeine Prinzipien auf einem hohen Abstraktionsniveau zu verstehen sind.⁴⁴⁸ Diese können zwar auf Gruppen empirischer Phänomene mit ähnlichen Merkmalen übertragen werden, jedoch nicht der Prognose eines konkreten Einzelfalls dienen.⁴⁴⁹ In der vorliegenden Arbeit soll daher ein qualitativer Forschungsansatz gewählt werden, weil dieser der Identifikation und Analyse eben jener Muster dient, um ein solches Phänomen beschreiben und analysieren zu können.⁴⁵⁰

Desweiteren kann die Untersuchung von Prozessen zwischen interdependenten Analyseebenen, wie in dem vorliegenden Fall den Ebenen der Unternehmung und der Branche, mittels qualitativer Methoden zu tieferen Einsichten führen, als dies mit quantitativen Methoden der Fall wäre.⁴⁵¹ Dabei steht die Beschreibung und Analyse von Mechanismen und Strukturen im Vordergrund, welche hinter den beschriebenen Mustern stehen.⁴⁵² Hierzu zählt auch die co-evolutorische Beziehung zwischen Unternehmen und Branche im Rahmen der CbTF, bei der sich Phänomene auf mehreren Analyseebenen gegenseitig bedingen und keine unidirektionalen Ursache-Wirkung-Aussagen möglich sind.⁴⁵³

Ein weiterer Grund für die Wahl eines qualitativen Ansatzes ist die Eigenschaft des zu untersuchenden Konstrukts Spezifität. Die Wirkungsweise von Spezifität wird überwiegend im Rahmen quantitativer Studien untersucht, welche mehrheitlich der Transaktionskostentheorie zuzuordnen sind. Auch wenn Spezifität dort eine der am häufigsten untersuchten Variablen darstellt, herrscht kein Konsens über deren Operationalisierung. DAVID & HANS Auswertung von 63 empirischen Studien zur Transaktionskostentheorie zeigt, dass allein dort 27 verschiedene Arten der Operationalisierung und Messung über sechs Dimensionen der Spezifität verwendet wurden.⁴⁵⁴ Keine dieser Operationalisierungen bezieht sich dabei auf das in dieser Arbeit zugrunde gelegte Verständnis von Spezifität über die Wiederverwendbarkeit von Objekten. Selbst WILLIAMSON verweist darauf, dass Spezifität als Konstrukt selbst nicht messbar ist. Auch wenn in den verschiedenen empirischen Untersuchungen eine Vielzahl an Proxys verwendet wird, sei eine quantitative Messung von Spezifität eigentlich nicht möglich.⁴⁵⁵ Daher wird in dieser Arbeit Spezifität als qualitatives Konstrukt verstanden, welches einer (komparativen)

⁴⁴⁷ Gersch, et al., 2009, S. 109; vgl. auch Goeke, 2008, S. 83

⁴⁴⁸ Hayek, 1964, S. 335f

⁴⁴⁹ Ibid., S. 339.

⁴⁵⁰ Auerbach & Silverstein, 2003, S. 1; Gersch, et al., 2009, S. 112

⁴⁵¹ Bransal & Corley, 2011, S. 335; Cunliffe, 2011, S. 8f

⁴⁵² Denzin & Lincoln, 2008, S. 17

⁴⁵³ Vgl. Lincoln & Guba, 1985, S. 39

⁴⁵⁴ David & Han, 2004

⁴⁵⁵ Williamson, 1985, S. 391

Untersuchung im Rahmen qualitativer Studien bedarf.⁴⁵⁶ Von diesem qualitativen Vorgehen wird erwartet, die individuellen Einschätzungen des Managements in jeweiligen Zeitpunkten und unter bestimmten Rahmenbedingungen bezüglich Spezifität erfassen zu können.⁴⁵⁷

Das Feld der qualitativen Forschung besteht aus verschiedenen Einzeldisziplinen, welche sich durch etliche Gemeinsamkeiten auszeichnen.⁴⁵⁸ Dennoch zeichnen sich die Ansätze durch mehr Gemeinsamkeiten aus als nur die Ablehnung quantitativer Methoden. Allen Aktivitäten der qualitativen Forschung gemein ist, dass sie darauf abzielen, bestimmte Phänomene, wie Entscheidungen oder Handlungen, in deren Kontext und nicht davon losgelöst zu untersuchen.⁴⁵⁹ Ein Hauptaspekt qualitativer Forschung liegt daher nach GEPHART in der „*description and understanding of the actual human interactions, meanings, and processes that constitute real-life organizational settings*“.⁴⁶⁰ Daher gelangt man mittels eines qualitativen Vorgehens meistens zu einer umfassenderen Darstellung der Realität, ohne dass diese auf einige wenige Variable reduziert wird.⁴⁶¹

Aufgrund der verschiedenen Anwendungsgebiete qualitativer Forschung handelt es sich um einen stark interdisziplinären Ansatz, welcher auf kein theoretisches Paradigma oder bestimmte Formen der Datenerhebung und -analyse festgelegt ist.⁴⁶² Daher bietet qualitative Forschung einerseits eine hohe Vielfalt an verschiedenen Methoden und das Potential, den Leser näher an das untersuchte Phänomen zu bringen bzw. gar tiefere Einsichten in dieses zu erlangen.⁴⁶³ Andererseits bietet sie jedoch kein standardisiertes Vorgehen, weswegen es wichtig ist, eine möglichst hohe Transparenz über den gesamten Forschungsprozess und auch eine enge Passung zwischen Forschungsfrage, Datenerhebung und -auswertung sicherzustellen.⁴⁶⁴ Ein weiterer Unterschied zu quantitativer Forschung ist die Übertragbarkeit der erlangten Ergebnisse. Diese stellen, wie die Darstellung der Mustererkennung nach HAYEK bereits gezeigt hat, grundsätzlich keine Fakten dar, welche auf ganze Populationen übertragbar sind. Vielmehr handelt es sich um Zusammenhänge, welche höchsten auf eine Gruppe von Fällen mit ähnlichen Eigenschaften übertragbar sind.⁴⁶⁵

⁴⁵⁶ Vgl. Gersch, 2006, S. 143; Williamson, 1999b, S. 48

⁴⁵⁷ Vgl. Hunt, 1991, S. 282

⁴⁵⁸ Silverman, 2006, S. 25

⁴⁵⁹ Denzin & Lincoln, 2008, S. 4; Myers, 2009, S. 5

⁴⁶⁰ Gephart, 2004, S. 455

⁴⁶¹ Ibid., S. 455.; Hier sei darauf hingewiesen, dass dies keine Wertung darstellen soll. Vielmehr muss die Methodik dem Erkenntnisinteresse angemessen sein.

⁴⁶² Vgl. Nelson, et al., 1992, S. 4

⁴⁶³ Vgl. Denzin & Lincoln, 2008, S. 16; Malterud, 2001, S. 484

⁴⁶⁴ Bransal & Corley, 2011, S. 236; Maxwell, 1996

⁴⁶⁵ Malterud, 2001, S. 486

5.1.2 Ein vergleichendes Fallstudiendesign als Forschungskonzeption

Ein wichtiger Schritt im Forschungsprozess ist die explizite Darlegung des der Untersuchung zugrundeliegenden Forschungsdesigns. Dieses „describes a flexible set of guidelines that connect theoretical paradigms first to strategies of inquiry and second to methods for collecting empirical materials“.⁴⁶⁶ Die Verwendung eines qualitativen Forschungsdesigns ermöglicht eine höhere Flexibilität und damit einhergehend die kontinuierliche Anpassungen des Forschungsvorhabens an unerwartete Ereignisse in der Datenerhebung und -analyse.⁴⁶⁷ Konkret erfolgt die Untersuchung des Managements von Spezifität mittels eines vergleichenden Fallstudiendesigns.

Im Rahmen der Arbeit dient das angewendete Fallstudiendesign der Analyse des Managements von Spezifität und der gegenseitigen Beeinflussung der interdependenten Analyseebenen Unternehmen und Branche im Zeitverlauf und erweist sich somit als typisch für die Untersuchung organisationaler Entwicklungsprozesse unter Berücksichtigung ihres Kontextes.⁴⁶⁸ Fallstudien sind eine der verbreitetsten Methoden der qualitativen Forschung und eignen sich besonders zur Untersuchung von Sachverhalten, welche das „Wie“ und „Warum“ adressieren.⁴⁶⁹ Dabei ist eine Fallstudie definiert als ein *“empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon with its real-life context, especially when the boundaries between a phenomenon and its context are not clearly evident”*.⁴⁷⁰ Ein Fallstudiendesign wurde gewählt, weil mittels diesem besonders gut Ursache-Wirkung-Zusammenhänge von Phänomenen untersucht werden können, anstelle lediglich die Existenz eines Phänomens zu testen.⁴⁷¹ Diese Untersuchung und Erklärung vermuteter kausaler Zusammenhänge, welche zu komplex für andere Untersuchungsmethoden ist, ist die am häufigsten verwendete Untersuchung in Fallstudien.⁴⁷² Ebenso können im Rahmen von Fallstudien die Wahrnehmungen der beteiligten Akteure in Bezug auf nichtbeobachtbare Phänomene, wie in diesem Fall der Grad der Spezifität, aber auch die empfundene Umweltunsicherheit und -veränderlichkeit berücksichtigt werden.⁴⁷³

In Bezug auf das Erkenntnisziel sind Fallstudien weder auf die reine Entwicklung noch das reine Testen von Theorien beschränkt.⁴⁷⁴ Durch das Aufzeigen und Schließen von Lücken in bestehenden Theorien können Fallstudien ebenso der Theorieerweiterung dienen.⁴⁷⁵ Dieser Ansatz wird auch in der vor-

⁴⁶⁶ Denzin & Lincoln, 2008, S. 33

⁴⁶⁷ Lincoln & Guba, 1985, S. 41; Maxwell, 1996; Van Maanen, 1998, S. xi 41

⁴⁶⁸ Pettigrew, 1990, S. 268f

⁴⁶⁹ Yin, 2009, S. 4f

⁴⁷⁰ Ibid., S. 4f.

⁴⁷¹ Vgl. Flyvbjerg, 2006, S. 229

⁴⁷² Yin, 2009, S. 13

⁴⁷³ Vgl. Hunt, 1991, S. 282

⁴⁷⁴ Siehe z.B. Gibbert, et al., 2008, S. 1466; Johnston, et al., 1999, S. 202

⁴⁷⁵ Siggelkow, 2007, S. 21

liegenden Arbeit verfolgt, da die Beantwortung der Forschungsfrage wie Spezifität in veränderlichen Umfeldern gesteuert werden kann, eine empirisch gestützte Theorieerweiterung der CbTF und der in deren Umfeld entstandenen Arbeiten zur Spezifität darstellt.

Aufgrund der Möglichkeit deduktive und induktive Elemente miteinander zu verbinden, wurde für das Vorgehen der von YIN aufgezeigte Prozess zugrunde gelegt.⁴⁷⁶ Abbildung 8 stellt den Ablauf der gesamten Untersuchung in stark vereinfachter Form dar.⁴⁷⁷

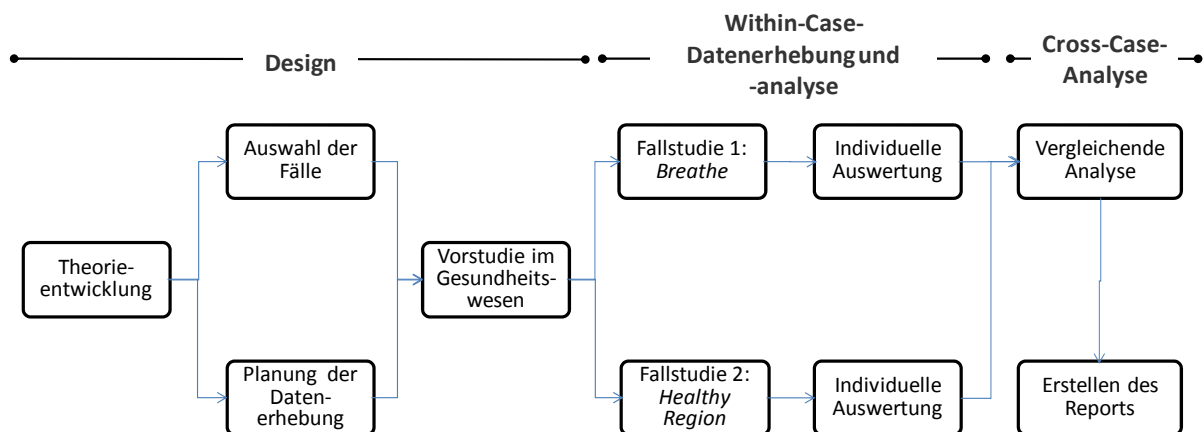


Abbildung 8: Idealierte Darstellung des Ablaufs der Untersuchung⁴⁷⁸

Als deduktives Element dienen die theoretischen Vorüberlegungen der Untersuchung. Die in diesem Abschnitt aufgestellten Ursache-Wirkung-Vermutungen dienen der Untersuchung als sog. *Case Study Propositions*. Dies sind vermutete Wirkungszusammenhänge, welche einen ersten Hinweis darauf geben, wie die Forschungsfrage beantwortet werden könnte. Sie bieten eine Richtung, wie die zu untersuchenden Fälle auszuwählen sind. Desweiteren geben sie Aufschluss darüber, welche Aspekte bei der Datenerhebung, aber auch zur Beantwortung der Forschungsfrage besonders zu berücksichtigen und untersuchen sind.

Nach der Ausarbeitung dieser Propositionen erfolgte die Auswahl der zu untersuchenden empirischen Fälle. Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine aus zwei Fällen bestehende Multifallstudie. Multifallstudien sind zwar aufwändiger in ihrer Datenerhebung und -analyse, versprechen jedoch, durch eine *Cross-Case-Analyse* zu reichhaltigeren Ergebnissen für die Theorieentwicklung und -erweiterung zu führen, als dies mit Single-Case-Studies der Fall ist.⁴⁷⁹ Besonders in diesem Abschnitt wird der induktive Teil der Arbeit gesehen, da der Vergleich der beiden Fallstudien der Konkretisierung und Erweiterung der Propositionen dient.

⁴⁷⁶ Für alternative Vorgehensweisen siehe z.B. Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Leonard-Barton, 1990

⁴⁷⁷ Yin, 2009, S. 22; siehe auch Johnston, et al., 1999, S. 205ff; Perry, 1998, S. 279ff für ein ähnliches Vorgehen

⁴⁷⁸ I. A. a. Yin, 2009, S. 50

Konkret wurden zwei Unternehmen im deutschen Gesundheitswesen und deren Spezifitätsmanagement zwischen 2005 und 2011 untersucht und verglichen.⁴⁸⁰ Die Auswahl der Fälle orientierte sich am *purposeful sampling*, welches daraufhin abzielt, möglichst informationsreiche Fälle auszuwählen.⁴⁸¹ Konkret wurden in der aktuellen Arbeit Fälle ausgewählt, in denen vermutet wurde, dass das theoretische Konstrukt der spezifischen Investitionen wiederzufinden war. Vermutungen hierüber ergaben sich aus dem Kontakt mit Vertretern der beiden Unternehmen vor Beginn der Studie. Das Gesundheitswesen als untersuchte Branche wurde gewählt, weil es sich sowohl durch die Notwendigkeit spezifischer Investitionen als auch einen hohen Grad an Unsicherheit auszeichnet. Diese wird durch die Komplexität der Branche einerseits und deren Veränderlichkeit andererseits bedingt.⁴⁸² Bei den beiden untersuchten Unternehmen handelt es sich zudem um neue Geschäftssysteme im deutschen Gesundheitswesen. Zeitlich wurden die Fallstudien so abgegrenzt, dass die Unternehmen sowohl in der Vormarkt-, als auch der frühen Marktphase betrachtet wurden.⁴⁸³ Somit ließen sich die initialen Investitionen in den Aufbau der Leistungsbereitschaft, aber auch die späteren Aktivitäten zum Management von Spezifität gut über die Zeit verfolgen. Beide Fälle wurden so gewählt, dass sie sich zwar vom angebotenen Produkt- und Dienstleistungsspektrum sowie auch der Größe unterscheiden, aber aufgrund der Branchenzugehörigkeit dennoch ähnliche Ergebnisse für beide Fälle zu erwarten waren.

Nach der Auswahl der Fälle wurden zwei Fragebogen-gestützte Vorstudien durchgeführt. Ebenso wie die Verwendung von Theorie werden Vorstudien oder auch *pilot cases* durchgeführt, um die Datenerhebung der Hauptfälle bereits vorab inhaltlich einzugrenzen und zu konkretisieren.⁴⁸⁴ Beide Studien adressierten inhaltlich Umweltveränderlichkeit und -unsicherheit sowie spezifische Investitionen bei der Realisierung neuer Geschäftssysteme im deutschen Gesundheitswesen. Die Untersuchungen waren zudem Bestandteil umfassenderer Erhebungen, welche die Diffusion neuer Geschäftssysteme in verschiedenen Teilmärkten des deutschen Gesundheitswesens adressierten und wurden größtenteils als schriftliche Befragung durchgeführt. Auch wenn Fallstudien grundsätzlich qualitativer Forschung zuzuordnen sind, steht die Verwendung quantitativer Methoden, z.B. mittels Fragebögen, keineswegs im Widerspruch zu diesem Vorgehen. Vielmehr wird die Erhebung quantitativer Daten wie im Rahmen solcher Umfragen als komplementär zu der Erhebung und Analyse qualitativer Daten betrachtet.⁴⁸⁵

⁴⁷⁹ Perry, 1998, S. 792

⁴⁸⁰ Aufgrund der Vertraulichkeit der Informationen wurden die Unternehmensnamen anonymisiert. Im Folgenden werden sie: *Breathe* und *Healthy Region* genannt.

⁴⁸¹ Patton, 1990, S. 181

⁴⁸² Vgl. z.B. Pelletier-Fleury, et al., 1997, S. vii; Richardson & Schneller, 1998, S. 90; Ross, et al., 2002; Stefl, 1999, S. 1

⁴⁸³ Zur Geschäftssystementwicklung und den Flexibilitätsanforderungen in der Vormarktphase siehe auch Gersch & Goeke, 2008, S. 280ff.

⁴⁸⁴ Perry, 1998, S. 790; Yin, 2011, S. 30f

⁴⁸⁵ Vgl. Eisenhardt, 1989, S. 534f; Leonard-Barton, 1990, S. 250f; Yin, 1981, S. 58ff

Konkret wurden die Ergebnisse der Vorstudien genutzt, um die vermuteten Eigenschaften der Branche zu konkretisieren und notwendige spezifische Investitionen im Gesundheitswesen zu identifizieren.

Im Rahmen der *Within-Case-Analyse* erfolgten anschließend die Datenerhebung und -analyse in den einzelnen Fällen. Die daraus erlangten Ergebnisse wurden dann gegenübergestellt und mittels *Cross-Case-Analyse* verdichtet. Im Folgenden sollen diese Prozesse der Datenerhebung- und analyse der Vorstudie sowie der beiden Fälle der Hauptstudie näher dargestellt werden.

5.1.3 Methodisches Vorgehen der Untersuchung

5.1.3.1 Darstellung der Datenerhebung

5.1.3.1.1 Vorstudie 1: Spezifische Investitionen und Umweltveränderlichkeit im Bereich der besonderen Versorgungsformen

Als erste Untersuchung wurde eine Delphi-Studie im Rahmen des Branchen-Panels „*Transformation des deutschen Gesundheitswesens*“ durchgeführt. Das Branchen-Panel wurde 2004 am Competence-Center E-Commerce der Ruhr-Universität Bochum gegründet und umfasst den regelmäßigen, ca. vierteljährlich stattfindenden Austausch mit Branchenexperten verschiedener Wertschöpfungsstufen. Ziel ist es, über einen institutionalisierten Rahmen zu verfügen und in diesem die Veränderungsprozesse des deutschen Gesundheitswesens auf Branchenebene gemeinsam mit den 14 ständigen Mitgliedern sowie geladenen Gästen in vertraulicher Atmosphäre zu diskutieren und zu reflektieren.⁴⁸⁶ Ziel der in diesem Rahmen durchgeführten Delphi-Studie war die Identifizierung von Diffusionshemmnissen bei der Realisierung besonderer Versorgungsformen in Deutschland.⁴⁸⁷ Trotz ihrer vermuteten Effektivitäts- und Effizienzpotentiale haben sie sich in Deutschland bisher noch nicht dermaßen etabliert, wie sich dies vermuten lässt.

Die Methode der Delphi-Studie ist ein Verfahren der Expertenbefragung, welches auf die anonymisierte Ermittlung der subjektiven Bewertung und Einschätzung eines Phänomens durch die Teilnehmer abzielt.⁴⁸⁸ Bei den untersuchten Phänomenen handelt es sich überwiegend um aktuelle und zukünftige Umweltentwicklungen, wie z.B. technische oder sozio-ökonomische Sachverhalte.⁴⁸⁹ Dabei erfolgt die Untersuchung durch die wiederholte Befragung der Teilnehmer. In jedem Befragungsschritt werden die Teilnehmer mit dem bis dahin erlangten Feedback konfrontiert, sodass dieses gezielt das Antwort-

⁴⁸⁶ Goeke, 2008, S. 102f

⁴⁸⁷ Diese stellen eine von Gesetzgeber geschaffene Möglichkeit der sektorübergreifenden Neuorganisation der Gesundheitsversorgung dar. Für weitere Informationen siehe Abschnitt 5.2.3.1.

⁴⁸⁸ Okoli & Pawlowski, 2004, S. 16

verhalten beeinflusst.⁴⁹⁰ Über mehrere Befragungsrunden hinweg sollen dann ein Konsens zwischen den Experten in Bezug auf den Sachverhalt und eine möglichst hohe Prognosegenauigkeit in Bezug auf das untersuchte Phänomen erzielt werden.⁴⁹¹

Die Datenerhebung der Untersuchung erfolgte, wie es typisch für Delphi-Studien ist, in einem mehrstufigen Verfahren.⁴⁹² Abbildung 9 bietet einen Überblick über die chronologische Abfolge der Delphi-Studie.

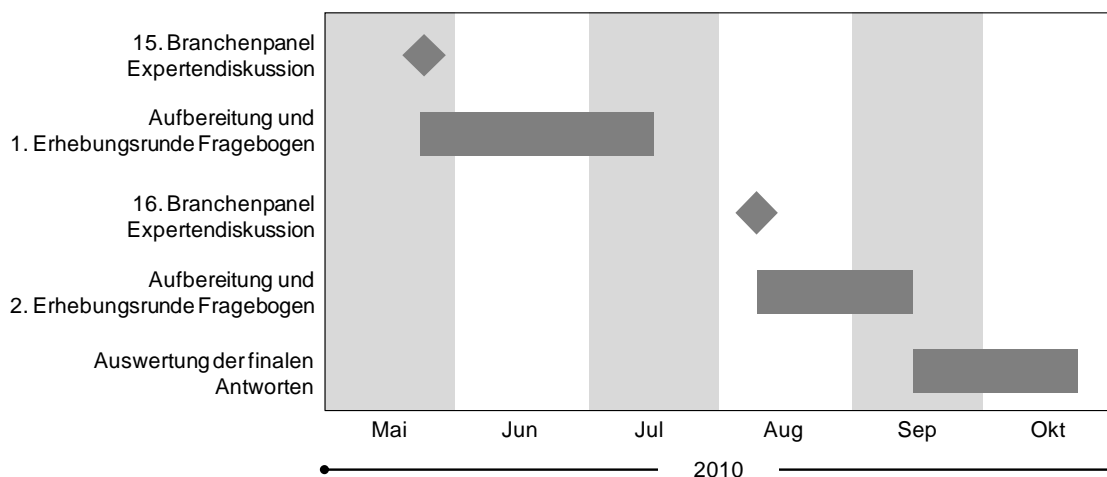


Abbildung 9: Ablauf der Delphi-Studie

Ausgangslage war das am 20.05.2011 in Berlin stattgefundenene Treffen des Branchenpanels zum Thema „*Diffusionshemmnisse besonderer Versorgungsformen im deutschen Gesundheitswesen*“, an welchem 33 Personen teilnahmen. Die zentralen Ergebnisse dieses Treffens wurden verschriftlicht und in einen Fragebogen überführt, welcher an die Teilnehmer versandt wurde. Der Fragebogen bestand aus 17 Themenblöcken, welche sowohl offene als auch geschlossene Fragen umfassten. Ziel war es, eine individuelle Beschreibung und Bewertung einzelner als Diffusionshemmnis vermuteter Aspekte zu untersuchen. In Bezug auf das Management von Spezifität befasste sich der Fragebogen mit verschiedenen Ursachen politischer Unsicherheit und Veränderlichkeit auf Branchenebene sowie der Bewertung bei der Realisierung neuer Geschäftssysteme notwendiger Investitionen in Bezug auf den Grad der Spezifität und deren finanziellen Umfang.⁴⁹³ Die Teilnehmer wurden gebeten, den Fragebogen bis zum 15.07.2010 zu beantworten. Der Rücklauf bestand aus 13 gültigen Fragebögen.

⁴⁸⁹ Gupta & Clarke, 1996, S. 189; Jones & Hunter, 1995, S. 379

⁴⁹⁰ Preble, 1984, S. 157

⁴⁹¹ Powell, 2003, S. 379; Rowe & Wright, 1999, S. 363

⁴⁹² Gersch, et al., 2010, S. 3

⁴⁹³ „Bitte bewerten Sie anhand Ihrer persönlichen Erfahrung die Investitionen, die zur Realisierung besonderer Versorgungsformen notwendig sind anhand der Dimensionen „Finanzieller Umfang“ und „Wiederverwendbarkeit“. Bitte beurteilen Sie die Investitionen auf einer

Die Ergebnisse dieser Befragungsrunde wurden aufbereitet und in einem weiteren Treffen des Branchenpanels am 05.08.2010 diskutiert, wobei die 30 Teilnehmer nicht vollständig identisch mit denen des vorherigen Treffens waren. Die Ergebnisse wurden ebenfalls schriftlich festgehalten und erneut in einen Fragebogen überführt. Dieser umfasste die gleichen Themengebiete wie der vorherige Fragebogen, zielte diesmal jedoch stärker auf die Bildung von Rangfolgen der bis dahin ermittelten Kategorien ab. Bis zum 17.09.2010 ergab sich ein erneuter Rücklauf von 13 gültigen Fragebögen, welcher die Datenbasis für die vorliegende Arbeit bildet. Die Teilnehmerstruktur in Bezug auf die vertretenen Unternehmen ist in Abbildung 10 dargestellt.

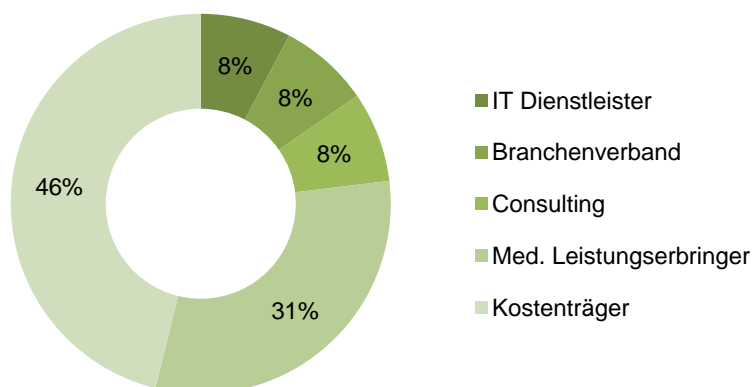


Abbildung 10: Teilnehmerstruktur der Delphi-Studie

Den größten Anteil an den Teilnehmern hatten demnach Vertreter von Kostenträgern, gefolgt von medizinischen Leistungserbringern. Alle Teilnehmer sind von ihrer hierarchischen Position dem mittleren oder höheren Management zuzuordnen.

5.1.3.1.2 Vorstudie 2: Spezifität und Umweltveränderlichkeit im Bereich E-Health

Die zweite Untersuchung der Vorstudie adressierte Diffusionshemmnisse innovativer E-Health Anwendungen im deutschen Gesundheitswesen und war Bestandteil des Forschungsprojektes E-Health@Home.⁴⁹⁴ Dieses wurde für den Zeitraum von August 2008 bis Dezember 2011 von Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und diente unter anderem der Identifikation neuer Geschäftsmodelle im Bereich E-Health sowie der Bewertung ihrer ökonomischen Implikationen. Ein Teilprojekt umfasste die Analyse von Hemmnissen bei der Diffusion solcher Angebote im deut-

Skala von „1“ bis „5“: „1“ steht dabei für „sehr geringer finanzieller Umfang“ bzw. „vollkommen wiederverwendbar“. „5“ steht für „sehr großer finanzieller Umfang“ bzw. „überhaupt nicht wiederverwendbar“.

⁴⁹⁴ Förderkennzeichen: 01FC08006

schen Gesundheitswesen.⁴⁹⁵ E-Health beschreibt dabei als Überbegriff jegliche „*elektronische Unterstützung von Geschäftsprozessen im Rahmen der Leistungserstellung sowie der horizontalen, vertikalen und lateralen Koordination im Gesundheitswesen.*“⁴⁹⁶ Es ist insofern ein Oberbegriff für jede Art der IKT-Unterstützung im Gesundheitswesen.⁴⁹⁷ Dabei stellt es allein keine neue Branche dar, sondern ist vielmehr als Enabler bzw. Querschnittsfunktion zu verstehen, in Folge dessen sich bestehende Branchen verändern bzw. neue entstehen.⁴⁹⁸

Die Datenerhebung fand mittels einer einmalig durchgeführten schriftlichen Befragung statt. Die Konzeption dieser Befragung basierte auf einer umfassenden Recherche und Auswertung bestehender Untersuchungen im Bereich Diffusionshemmnisse von E-Health im nationalen und internationalen Raum. Die Fragebogengenerierung fand zwischen Dezember 2010 und Januar 2011 statt. Orientierungspunkt für die Recherche bildeten zudem die aus der ersten Vorstudie abgeleiteten Vermutungen über relevante Diffusionshemmnisse. Auf Basis der Rechercheergebnisse wurde anschließend ein umfassender Fragebogen zur Erhebung von Diffusionshemmnissen und möglicher Überwindungsstrategien im Bereich E-Health erstellt. Der Fragebogen bestand sowohl aus offenen als auch geschlossenen Fragen und fokussierte sieben Themenbereiche, die aufgrund der Voruntersuchungen als die mit der höchsten Relevanz vermutet wurden. In Bezug auf das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit adressierte der Fragebogen die Bewertung verschiedener politisch-rechtlicher und technologischer Unsicherheiten sowie Veränderungen auf einer Skala von 1 („stimme überhaupt nicht zu“) bis 5 („stimme vollkommen zu“). Ebenso wurden die Teilnehmer um ihre Einschätzung der möglichen Wiederverwendbarkeit notwendiger Investitionen bei der Realisierung neuer Geschäftssysteme gebeten.⁴⁹⁹

Die Umfrage war als Vollerhebung aller Projektteilnehmer der Förderlinie „*Technologie und Dienstleistungen im demografischen Wandel*“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) angelegt und wurde an 84 Personen elektronisch verschickt. Im Erhebungszeitraum von 02. Februar 2011 bis 15. März 2011 betrug der Rücklauf insgesamt 36 ausgefüllte und gültige Fragebögen, was einer Rücklaufquote von ca. 44% entspricht. Die 36 Teilnehmer der Befragung werden dabei keineswegs als repräsentatives Sample aller Anwender und Anbieter von E-Health Angeboten verstanden. Vielmehr handelt es sich um Experten, welche sich durch ihre bisherigen Erfahrungen in der Konzeption und Realisierung solcher Angebote besonders für eine Einschätzung auszeichnen. Durch die Fokussierung auf die BMBF-Förderlinie ergibt sich die Gemeinsamkeit aller Teilnehmer, dass sich diese

⁴⁹⁵ Für eine Ausführliche Darstellung der Untersuchung sowie ihrer Ergebnisse siehe Gersch & Rüsike, 2011

⁴⁹⁶ I.A.a. Gersch, 2011

⁴⁹⁷ Vgl. WHO, 2006

⁴⁹⁸ Vgl. Gersch & Hewing, 2012, S. 2f

⁴⁹⁹ „Bitte nehmen Sie Stellung zu folgender Aussage: „E-Health Angebote sind mit hohen Anfangsinvestitionen verbunden, welche im Falle des Scheiterns des Projekts wertlos werden.“

überwiegend mit der Entwicklung technikgestützter Dienstleistungen für eine älter werdende Gesellschaft befassen sowie aus der anwendungsorientierten Forschung bzw. kleinen und mittleren Unternehmen stammen.

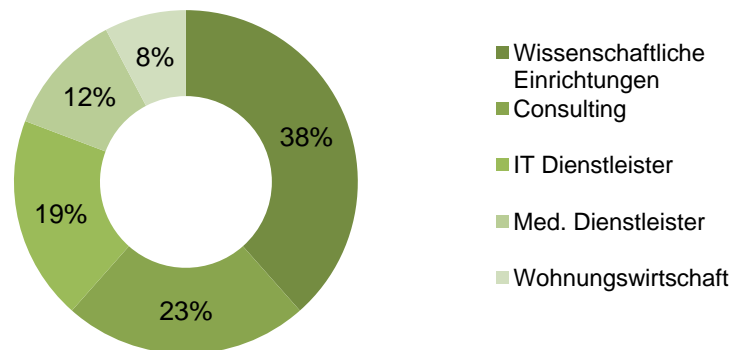


Abbildung 11: Teilnehmerstruktur der Befragung im Projekt E-Health@Home

Abbildung 11 stellt die Charakterisierung der verschiedenen Teilnehmer nach Akteursgruppen entsprechend ihrer relativen Häufigkeit dar. So nehmen technische Forschungseinrichtungen, d.h. Fraunhofer Institute und Technische Universitäten sowie Unternehmensberatungen mit jeweils 25% den größten Anteil ein, gefolgt von IT Dienstleistern und universitären Forschungseinrichtungen mit 14% und Teilnehmern aus dem Bereich Wohnungswirtschaft und Leistungserbringer mit je 8%. Die kleinste Teilnehmergruppe bilden medizinische Dienstleister mit 6%. Bei den Teilnehmern handelt es sich um die jeweiligen (Teil-)Projektverantwortlichen.

5.1.3.1.3 Hauptstudie: Management von Spezifität unter Umweltturbulenz

Der Prozess der Datenerhebung in der Hauptuntersuchung fand zwischen März 2011 und Januar 2012 statt. Allgemein bieten Fallstudien den Vorteil, dass sie die Kombination verschiedener Methoden der Datenerhebung erlauben bzw. sogar explizit empfehlen.⁵⁰⁰ Interviews, Beobachtungen, aber besonders auch die Verwendung von Sekundärdaten im Rahmen von Dokumentenanalysen sind typischerweise Bestandteile der Datenerhebung im Rahmen der Fallstudienmethodik.⁵⁰¹ Auch in der vorliegenden Untersuchung wurde auf verschiedene Datenquellen zurückgegriffen. Hiermit wurde das Ziel der Erzeugung eines tieferen Verständnisses des untersuchten Phänomens sowie von Validität durch die Triangulation der Daten verfolgt, wobei verschiedene Formen unterschieden werden können.⁵⁰² Grundlegend wird von Triangulation gesprochen, wenn ein Phänomen aus verschiedenen Perspektiven

⁵⁰⁰ Bonoma, 1985, S. 203; Yin, 2009, S. 97f

⁵⁰¹ Denzin & Lincoln, 2008, S. 34; Eisenhardt, 1989, S. 538

⁵⁰² Denzin, 2009, S. 301ff; Denzin & Lincoln, 2008, S. 7; Tracy, 2010

betrachtet wird.⁵⁰³ In der Untersuchung wurde hauptsächlich die Triangulation durch die Verwendung verschiedener Datenquellen und Erhebungsmethoden erreicht.⁵⁰⁴ Konkret bedeutet dies, dass jegliche in der Datenerhebung gewonnene Information durch mindestens eine weitere Information (z.B. ein weiteres Interview oder Interviewinformationen durch zusätzliche Dokumente) bestätigt werden sollte.⁵⁰⁵ Allgemein adressierte die Datenerhebung die Entwicklung und Ereignisse in den untersuchten Unternehmen zwischen 2005 und 2011. Die vorliegende Untersuchung basiert auf vier verschiedenen Datenquellen.

Wie in den meisten qualitativen Studien, insbesondere Fallstudienuntersuchungen, dienen persönliche **Interviews** als Hauptdatenquelle in der Untersuchung des Managements von Spezifität.⁵⁰⁶ Diese wurden gewählt, weil so besonders gut sowohl die Beschreibung von Ereignissen als auch deren Bedeutung für die Interviewpartner berücksichtigt werden konnten.⁵⁰⁷ Konkret dienten sie dementsprechend der Ermittlung der Sichtweise des Managements und weiterer Beteiligter, z.B. auf Veränderungen der Branche, aber auch auf die Verfügbarkeit möglicher Verwendungsalternativen und das Management von Spezifität. Bei der Art der Interviews handelt es sich um teilstrukturierte Einzelinterviews, welche sowohl persönlich als auch telefonisch geführt wurden. Wie allgemein üblich für teilstrukturierte Interviews wurde ein vorab entwickelter Leitfaden zur Unterstützung der Durchführung der Interviews verwendet, welcher jedoch mehr als Orientierung denn als zwingende Abfolge der Fragen diente.⁵⁰⁸ Teilstrukturierte Interviews bieten den Vorteil, dass einerseits durch gleiche Fragen die Blickwinkel verschiedener Interviewpartner auf ein Phänomen berücksichtigt werden und eine gewisse Struktur vorgegeben wird. Andererseits ermöglichen sie durch ein Abweichen vom Leitfaden auch die Betrachtung vollkommen neuer Themenbereiche, welche während der Interviews aufkommen.⁵⁰⁹ Der Interviewleitfaden beinhaltete die Themen und Fragen, welche grundsätzlich mit dem Interview adressiert werden sollen, inkl. entsprechender Unterfragen. Die Erhebungsphase wurde mit einem initialen Leitfaden begonnen, welcher im Laufe der Zeit angepasst und weiterentwickelt wurde.⁵¹⁰ Als Grundlage hierfür dienten die behandelten Themen in den Interviews selbst. So wurden bestimmte Themen aus dem Fragebogen entfernt und andere, welche in den ersten Interviews aufkamen, zusätzlich aufgenommen.

⁵⁰³ Myers, 2009, S. 10f

⁵⁰⁴ Vgl. Flick, 2002, S. 179f

⁵⁰⁵ Lincoln & Guba, 1985, S. 283

⁵⁰⁶ King, 2004, S. 11; Myers, 2009, S. 121f

⁵⁰⁷ Vgl. Fontana & Frey, 2005, S. S. 698; Kvale, 1983, S. 174

⁵⁰⁸ Vgl. Hopf, 2004; Myers & Newman, 2007, S. 14; Silverman, 2005, S. 204

⁵⁰⁹ Vgl. King, 2004, S. 12; Myers, 2009, S. 124f

⁵¹⁰ Vgl. King, 2004, S. 15

Die Inhalte des Interviewleitfadens basieren auf den theoretischen Vorüberlegungen, aber ebenso auf den Ergebnissen der Vorstudie. Die Fragen wurden so formuliert, dass sie sowohl der inhaltlichen Klärung der Forschungsfrage als auch der Aufrechterhaltung der Konversation, z.B. durch Folgefragen oder vertiefende Fragen, dienen.⁵¹¹ Der Leitfaden adressierte die Beschreibung von Zuständen und Prozessen sowie die Einschätzung der interviewten Person, z.B. in Bezug auf die Branchenentwicklung und die Wiederverwendbarkeit von Ressourcen und Kompetenzen.⁵¹² Alle Fragen waren vom Typ offen gestellt und der überwiegende Teil befasste sich mit der Beschreibung konkreter Situationen und Sachverhalte.⁵¹³ Zudem wurde darauf geachtet, möglichst Prozessdaten in Sinne von Ereignissen, Handlungen und Entscheidungen zu erheben, um später auch Muster im Zeitverlauf erkennen zu können.⁵¹⁴ Thematisch wurden in den Interviews folgende Inhalte fokussiert:

- Beschreibung des Kalküls im Investitionszeitpunkt
- Notwendige Investitionen in das Geschäftssystem und deren Wiederverwendbarkeit
- Aktuell angebotene und prinzipiell mögliche Produkte und Dienstleistungen mit bestehenden Ressourcen und Kompetenzen
- Zentrale Ereignisse auf Branchenebene und deren Bedeutung für das Unternehmen
- Voraussetzungen für eine erfolgreiche Etablierung des Leistungsangebots
- Möglichkeiten und Umsetzung der Einflussnahme auf die Entwicklung der Branche
- Ausblick möglicher Entwicklungen auf Unternehmens- und Branchenebene

Neben den Fragen, welche explizit das Forschungsvorhaben betreffen, wurden zu Beginn jedes Interviews die Interviewpartner kurz über den wissenschaftlichen Hintergrund des Interviews sowie die Verwendung der erhobenen Daten informiert. Ebenso wurde ihnen Vertraulichkeit zugesichert.⁵¹⁵ Gleichzeitig wurde darauf geachtet, den Interviewpartnern nicht zu viele Informationen über das Forschungsziel zur Verfügung zu stellen, um deren Antworten nicht in eine bestimmte Richtung zu lenken.

Sowohl bei der Vorbereitung als auch Durchführung der Interviews wurde den Empfehlungen EISENHARDTS gefolgt. Sie empfiehlt, beides nicht allein, sondern stets unter Einbeziehung mehrerer

⁵¹¹ Kvale, 1996, S. 129ff

⁵¹² Rubin & Rubin, 2005, S. 6f

⁵¹³ Kvale, 1983, S. 176

⁵¹⁴ Langley, 1999, S. 692

⁵¹⁵ Vgl. Hermanns, 2004, S. 212; Ritchie & Lewis, 2003, S. 145

Wissenschaftler durchzuführen.⁵¹⁶ Erstens konnten somit verschiedene Perspektiven auf ein bestimmtes Phänomen berücksichtigt werden, z.B. die Relevanz einzelner Aspekte des Fragebogens, aber auch die Gültigkeit erster Interpretationen. Zweitens wurden den beteiligten Wissenschaftlern konkrete Rollen in den Interviews zugewiesen. Diese bestanden in der Durchführung des Interviews anhand des Leitfadens und in dem gezielten Stellen weitergehender Fragen an den Interviewpartner. So wurde sichergestellt, dass die für die Untersuchung relevanten Themen aufgegriffen und flexibel auf neu auftkommende Themen in den Interviews oder auch alternative Gesprächsverläufe eingegangen werden konnte.

Die interviewten Personen stammen zu ca. 75% aus dem mittleren und oberen Management der untersuchten Unternehmen, die weiteren Interviewpartner hatten überwiegend eine spezialisierte Funktion ohne Personalverantwortung inne. Alle Interviewpartner wurden so ausgewählt, dass sie sowohl ähnliche als auch unterschiedliche Aufgabenbereiche bei der Realisierung des jeweiligen Geschäftssystems inne hatten. Mit der Berücksichtigung von Unterschieden zwischen den Interviewpartnern wurde ebenfalls das Ziel der Triangulation verfolgt, um verschiedene Blickwinkel auf ein Phänomen zu berücksichtigen.⁵¹⁷ Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde nach dem Schneeballprinzip vorgegangen. Das heißt, es wurden sehr wenige Interviewpartner vorab bestimmt, die weiteren Ansprechpartner ergaben sich anschließend aus den Inhalten der geführten Interviews.⁵¹⁸

Die Interviewdauer betrug zwischen 45 und 150 Minuten. Alle Interviews, bei denen die entsprechende Erlaubnis vorlag, wurden aufgezeichnet und anschließend verschriftlicht, um die Datenauswertung zu ermöglichen.⁵¹⁹ Wenn in Ausnahmefällen diese Erlaubnis nicht vorlag, wurden die zentralen Ergebnisse des Interviews am Anschluss an das Interview verschriftlicht. Im Rahmen der Verschriftlichung erfolgte ebenfalls die Anonymisierung der Daten. Das heißt, es wurden sämtliche Namen von Personen entfernt, ebenso wurden die in den Interviews genannten Unternehmensnamen durch Pseudonyme ersetzt.⁵²⁰ Alle Interviews wurden in Deutsch geführt. Anonymisierte Zitate aus den Interviews sind im Ergebnisteil der Arbeit kursiv hinterlegt.

Neben Interviews dienten **Presseartikel** als weitere wichtige Datenquelle, um Aussagen der Interviewpartner, z.B. in Bezug auf bestimmte Ereignisse, zu konkretisieren und bestätigen. Presseartikel wurden überwiegend über die Datenbank LexisNexis recherchiert. Diese wurde gewählt, weil sie das weltweit größte Volltextangebot an Presseartikeln bereitstellt und der überwiegende Teil der angebote-

⁵¹⁶ Eisenhardt, 1989, S. 538

⁵¹⁷ Vgl. Roulston, 2010, S. 205; Rubin & Rubin, 2005, S. 67

⁵¹⁸ Vgl. Silverman, 2005, S. 194

⁵¹⁹ Myers, 2009, S. 134

⁵²⁰ Vgl. Kvale, 1996, S. 114f

nen Informationen aus dem Bereich Wirtschaft stammt. Desweiteren enthält sie sowohl überregionale, als auch regionale deutsche Zeitschriften, welche für die Datenerhebung relevant waren. Allerdings enthält die Datenbank nicht die für das deutsche Gesundheitswesen ebenfalls relevanten Zeitschriften „Ärzte Zeitung“ und „Deutsches Ärzteblatt“. Erste ist eine täglich erscheinende Zeitschrift, welche sich an überwiegend medizinisches Fachpersonal richtet. Die zweite ist eine wöchentlich erscheinende Zeitschrift, welche von der Bundesärztekammer und der Kassenärztlichen Bundesvereinigung herausgegeben und an alle Ärzte in Deutschland verschickt wird. Bei diesen beiden Zeitschriften wurde wie bei der Datenbankabfrage in LexisNexis die Volltextsuche verwendet. Die entsprechenden Suchbegriffe für die beiden untersuchten Unternehmen waren:

- **Breathe:** Unternehmensname, Weaning, Heimbeatmung, außerklinische Beatmung, COPD
- **Healthy Region:** Unternehmensname, Name des Geschäftsführers, Name des Mutterunternehmens, Healthy Region 2, Healthy Region 3⁵²¹

Desweiteren dienten Vorträge von Vertretern der beiden untersuchten Unternehmen als **weitere Datenquelle**. Diese fanden sowohl im Rahmen öffentlicher als auch geschlossener Veranstaltungen statt. Sie wurden ebenfalls digital aufgezeichnet und anschließend verschriftlicht. Zusätzlich umfasst die Datenerhebung noch sonstige Dokumente. Bei diesen handelt es sich überwiegend um Pressemitteilungen der untersuchten Unternehmen selbst oder von deren Partnern. Desweiteren gehören zu dieser Gruppe unternehmensinterne Dokumente, wie Präsentationsfolien, Berichte oder Mitarbeiterzeitschriften. Als letzte Kategorie gehören hierzu aber auch eigene Notizen, welche nach dem Besuch der beiden Unternehmen erstellt worden sind. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die verschiedenen in der Studie verwendeten Datenquellen sowie die jeweilige Anzahl der der Untersuchung zugrundeliegenden Dokumente.

Tabelle 3: Anzahl und Typen verschiedener Quellen bei der Datenerhebung

	Breathe	Healthy Region
Interviews	7	17
Vorträge	2	1
Presseartikel	28	60
Sonstige Dokumente	40	112

⁵²¹ Im Fall von *Healthy Region* zeigte sich, dass das Konzept auf andere Standorte übertragen wurde und dort mit anderen Namen versehen wurde. *Healthy Region 2* und *Healthy Region 3* spiegeln diese Namen wider.

Zur Organisation der Daten und zur Erhöhung der Nachvollziehbarkeit der Untersuchung im Sinne der Reliabilität wurde der Empfehlung YINs gefolgt und eine Case Study Database erstellt. Diese enthält alle der Untersuchung zugrundeliegenden Dokumente, welche entsprechend der jeweiligen Kategorie des Dokuments sortiert und abgelegt worden sind.⁵²²

5.1.3.2 Vorgehen bei der Datenanalyse

5.1.3.2.1 Auswertung der beiden Vorstudien

Die Prozesse der Datenerhebung und -auswertung in der Delphi-Studie erfolgten in iterativer Abfolge und sind somit nicht eindeutig voneinander abzugrenzen. Die Expertendiskussion der ersten Stufe wurde aufgezeichnet, relevante Stellen wurden anschließend verschriftlicht. Anhand dieser Verschriftlichung wurden unter der Beteiligung mehrerer Personen mit unterschiedlichem theoretischen Hintergrund Kategorien zu vermuteten Problembereichen gebildet. Diese wurden im Anschluss in einen Fragebogen überführt. Die Fragen umfassten entweder die Bewertung bzw. Zustimmung zu bestimmten Aussagen auf einer Skala von 1 bis 5 oder offene Fragen, anhand derer die Teilnehmer gebeten wurden, einzelne Aspekte weiter zu konkretisieren.

Im Rahmen der Datenauswertung wurden dann die Mittelwerte und Standardabweichungen der geschlossenen Fragen gebildet und entsprechend ihrer Mittelwerte in eine Rangreihenfolge (beginnend mit dem höchsten Grad an Zustimmung) überführt. Diese wurde in einen zweiten Fragebogen mit der Bitte aufgenommen, die bestehende Auflistung in die nach Meinung der Teilnehmer zutreffende Reihenfolge zu überführen. Die Antworten der offenen Fragen wurden gruppiert bzw. kategorisiert und in geschlossene Fragen überführt. Auch hier sollten die Teilnehmer die Rangreihenfolge der einzelnen Items bewerten. Die auf die Auswertung folgende erneute Gruppendiskussion wurde ebenfalls aufgenommen und relevante Stellen der Aufnahme verschriftlicht. In der Gruppendiskussion wurden die bisherigen Teilergebnisse der Studie präsentiert und Anmerkungen sowie Kommentare bei einer Revision des Fragebogens übernommen.

Diese finale Version des zweiten Fragebogens wurde an die Teilnehmer verschickt und nach Erhalt ausgewertet. Die Auswertung bestand überwiegend in der erneuten Bildung von Mittelwerten und Standardabweichungen der jeweils eingeschätzten Rangreihenfolgen der einzelnen Items. Der Grad der Spezifität notwendiger Investitionen ergab sich aus der Rangreihenfolge ihrer Wiederverwendbarkeit und stellt damit eine einfache, aber ausreichende Bewertung dar.⁵²³

⁵²² Yin, 2009, S. 101f

⁵²³ Vgl. Williamson, 1999b, S. 48

Die Auswertung der Umfrage aus dem Projekt E-Health@Home erfolgte in ähnlicher Weise. Nach Ablauf der Frist für die Rücksendung der Fragebögen wurden für die Antworten der geschlossenen Fragen (auf einer Skala von 1 bis 5) die relativen Häufigkeiten der einzelnen Ausprägungen sowie Mittelwert und Standardabweichung berechnet. Die Antworten der offenen Fragen wurden zu sinnvollen Kategorien zusammengeführt. Wenn möglich, wurden für die dabei entstandenen Kategorien ebenfalls die relativen Häufigkeiten ermittelt.

5.1.3.2.2 Auswertung der Hauptuntersuchung

Die Auswertung der Daten in der Hauptuntersuchung erfolgte in zwei Phasen, welche die *Within-Case-* und die *Cross-Case-Analyse* umfasste.⁵²⁴ Die *Within-Case-Analyse* zielte überwiegend darauf ab, durch die Darstellung und Beschreibung der beiden untersuchten Fälle mit den Daten vertraut zu werden und die Entwicklungen nachzuvollziehen bzw. relativ nah an den Daten zu erklären. Die *Cross-Case-Analyse* setzte an diesen Ergebnissen an. Ihr Fokus bestand in der Abstrahierung der Daten aus den beiden Fällen und der Identifizierung konkreter Muster und Wirkungszusammenhänge in Bezug auf Spezifität.⁵²⁵ Ebenso wurde in diesem Kontext der Bezug zu den eingangs aufgestellten Ursache-Wirkung-Vermutungen bezüglich der Veränderung und des Managements von Spezifität hergestellt.

Abbildung 12 bietet dabei einen Überblick über die verschiedenen Schritte der Datenanalyse. Allgemein standen hierbei das Kodieren der Daten sowie die Verwendung von Tabellen, Grafiken und Diagrammen im Vordergrund, welche typisch für die Auswertung qualitativer Daten sind.⁵²⁶ Im Folgenden wird näher auf die einzelnen Schritte der Datenanalyse eingegangen.

Der erste Schritt in der Datenanalyse bestand in der Kodierung des Datenmaterials, also in der Zuweisung von Codes zu relevanten Textabschnitten.⁵²⁷ Unter Codes werden Tags oder Labels verstanden, die bestimmten Teilen der Daten einen Sinn zuweisen.⁵²⁸ Dem Kodieren kommen grundsätzlich zwei Bedeutungen zu.⁵²⁹ Erstens dient es der Organisation des Datenmaterials. Dies beinhaltet die Strukturierung und Reduktion der Daten auf den für die Auswertung notwendigen Umfang und somit die Differenzierung in für die Untersuchung relevante Daten und nicht-relevante Daten. Ebenso gehört aber auch die Erhöhung der Wiederauffindbarkeit der Daten hierzu. Zweitens dient das Kodieren der Zu-

⁵²⁴ Miles & Huberman, 1994; Yin, 2009, S. 50

⁵²⁵ Eisenhardt, 1989, S. 539f

⁵²⁶ Bransal & Corley, 2011, S. 234

⁵²⁷ Im Rahmen der Analyse wurden zwar alle Primärdaten, jedoch nicht alle Sekundärdaten kodiert. Teilweise wurden diesen nur selektiv Informationen für die Analyse entnommen.

⁵²⁸ Miles & Huberman, 1994, S. 56

⁵²⁹ Vgl. Coffey & Atkinson, 1996, S. 26; Seidel & Kelle, 1995, S. 52ff

weisung von Bedeutung zu bestimmten Textpassagen im Sinne theoretischer Konstrukte. Der Prozess des Kodierens kann grundsätzlich in die Phasen Entwicklung, Anpassung und Anwendung von Codes unterschieden werden, wobei die einzelnen Abschnitte teilweise parallel ausgeführt werden.⁵³⁰

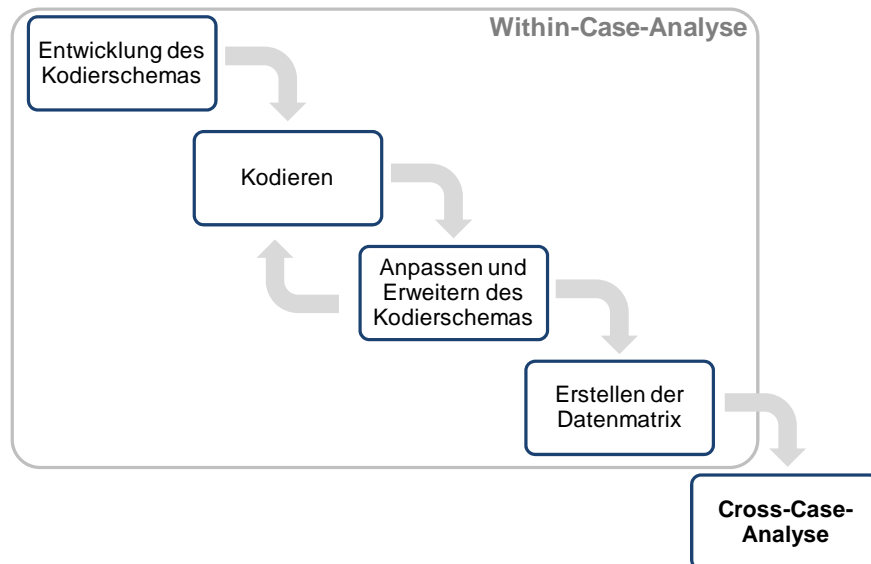


Abbildung 12: Ablauf der Datenanalyse in der Hauptuntersuchung

Bei der Entwicklung von Codes stehen grundsätzlich verschiedene Vorgehensweisen zur Verfügung, welche sich entweder darauf beziehen, Codes vollständig aus den erhobenen Daten zu erzeugen oder vorab definierte Codes zu verwenden und diese ggf. weiterzuentwickeln.⁵³¹ In der vorliegenden Untersuchung wurde die zweite Variante verfolgt, da es sich aufgrund des Charakters der Theorieerweiterung eher um die Anwendung bestehender Konzepte auf die Daten und deren Weiterentwicklung handelte. Die Entwicklung eines erstens Kodierschemas als Summe der zu verwendenden Codes wurde auf Basis der Forschungsfrage sowie der konzeptionellen Ausarbeitungen erstellt. Ebenso flossen aber auch die Ergebnisse der Vorstudien und die behandelten Themen des Interviewleitfadens in die Entwicklung mit ein.⁵³²

Im Anschluss an die Entwicklung dieses vorläufigen Kodierschemas wurden die Codes auf die erhobenen Daten angewendet. Dabei wurde berücksichtigt, dass die kategorisierten Informationen noch für sich selbst stehen können und deren Sinn ohne weitere Kontextinformationen ersichtlich wurde.⁵³³ Aus diesem Grund wurde der Detailierungsgrad so gewählt, dass überwiegend auf der Ebene kurzer Abschnitte oder ganzer Sätze kodiert wurde. Ein einmal entwickeltes Kodierschema ist dabei nicht sta-

⁵³⁰ Vgl. Dey, 1993, S. 60

⁵³¹ Boyatzis, 1998, S. 29ff; Spiggle, 1994, S. 493

⁵³² Vgl. Coffey & Atkinson, 1996, S. 32; Dey, 1993, S. 105f

⁵³³ Lincoln & Guba, 1985, S. 203

tisch, sondern kann im Prozess der Datenanalyse kontinuierlich angepasst werden.⁵³⁴ Diese Anwendung und Weiterentwicklung des Kodierschemas erfolgte in der Phase der Datenauswertung iterativ. Dabei wurde bei der Weiterentwicklung besonders darauf geachtet, dass die Kategorien sowohl einen Bezug zu den konzeptionellen Vorarbeiten als auch zu der Empirie aufwiesen.⁵³⁵ Aus diesem Grund wurden vorhandene Kategorien, die nicht auf Textstellen angewendet wurden, aus dem Kodierschema entfernt. Gleichzeitig wurden neue, sich aus der Empirie ergebende Kategorien mit den konzeptionellen Vorarbeiten (z.B. in Bezug auf deren Terminologie) abgeglichen.

Dieser Prozess aus Kodierung und Anpassung des Kodierschemas wurde solange durchgeführt, bis die Daten in ausreichendem Maß kategorisiert und für die weitergehende Datenanalyse vorbereitet wurden. Dabei wurde den Empfehlungen DEYS für die Entwicklung eines Kodierschemas gefolgt, nach welchem drei Aspekte besonders zu berücksichtigen sind:⁵³⁶

- Erstens muss klar sein, wann die Codes bestimmten Textstellen zugeordnet werden. Hiermit wird sichergestellt, dass die gleichen Themen auch ähnlichen Textstellen zugewiesen werden und sich die Reliabilität der Untersuchung erhöht. Daher wurde ein Kodierschema erstellt, welches sowohl die verwendeten Codes als auch deren Beschreibung und Beispiele aus der Untersuchung aufführt.⁵³⁷
- Zweitens ist die Anzahl der zu entwickelnden Codes zu berücksichtigen. Daher wurde darauf geachtet, dass die Kategorien nicht zu breit, aber auch nicht zu eng gefasst wurden. Somit wurde erreicht, dass die einzelnen Kategorien noch genügend Daten bzw. Textpassagen beinhalten und die Übersicht über die verschiedenen Kategorien gewährleistet war.
- Drittens dürfen Kategorien inhaltlich nicht nebeneinander stehen, was eher den Charakter einer vermeintlich willkürlichen Auflistung von Codes hätte.⁵³⁸ Vielmehr müssen die Beziehungen zwischen den einzelnen Themen deutlich werden, was sich überwiegend auf die Hierarchie der Codes bezieht. Daher enthielt das verwendete Kodierschema ebenfalls verschiedene Ebenen und damit eine Darstellung übergeordneter Themen und deren Untergliederung in feinere Codes. Durch diese Struktur ergab sich, dass wenn einem Textabschnitt Codes auf einer unteren Ebene zugeordnet waren, diesem ebenfalls automatisch die übergeordnete Kategorie zugeordnet wurde. Ebenso wurde darauf geachtet, dass sich die Kategorien inhaltlich möglichst nicht überschneiden.

⁵³⁴ Coffey & Atkinson, 1996, S. 32

⁵³⁵ Dey, 1993, S. 102

⁵³⁶ *Ibid.*, S. 108ff.

⁵³⁷ Vgl. Ryan & Bernard, 2000, S. 781

⁵³⁸ Miles & Huberman, 1994, S. 62

Das finale Kodierschema enthielt 40 Codes und berücksichtigte neben den verschiedenen Inhalten auch unterschiedliche Typen von Codes, welche eine notwendige Voraussetzung für die weitere Auswertung der Daten bildeten.⁵³⁹ Hierzu gehörten rein deskriptive, aber auch sogenannte Patterncodes. Erste wurden vergeben, wenn es lediglich um die Beschreibung bzw. die Darstellung eines Phänomens in den Daten ging. Patterncodes wurden im Gegensatz dazu verwendet, wenn die Daten eine Beschreibung von Ursache-Wirkung-Zusammenhängen oder die Darstellung von Prozessen aufwies. Sie dienten somit vielmehr der Erklärung bestimmter Phänomene und halfen dabei, die Zusammenhänge zwischen anderen, eher beschreibenden Codes aufzudecken. In der vorliegenden Untersuchung dienten sie besonders der Analyse des Zusammenhangs zwischen Umweltveränderlichkeit bzw. -unsicherheit und den Markt und Nicht-Markt-Strategien sowie der ausführlicheren Darstellung ihrer jeweiligen Ausführung. Zusätzlich wurden zeitorientierte Codes verwendet, damit eine zeitliche Einordnung der verschiedenen Ereignisse und Aktivitäten durchgeführt werden konnte.

Es wurde den Empfehlungen verschiedener Autoren gefolgt und eine Software zum Kodieren verwendet.⁵⁴⁰ Konkret wurde ATLAS.ti zur Anwendung der Codes auf die entsprechenden Textpassagen, aber auch zur Verwaltung der Daten eingesetzt. Dies hatte die Vorteile, dass notwendige Anpassungen des Kodierschemas einfach durchgeführt werden konnten. Ebenso konnten Codes bestimmten Textpassagen neu zugewiesen und entfernt werden. Auch die hierarchische Struktur des Kodierschemas wurde in der Software abgebildet. Die Zuweisung der Codes erfolgte manuell und wurde nicht durch die Software realisiert.

Der nächste Schritt in der Within-Case-Analyse bestand in der geeigneten (grafischen) Darstellung der kodierten Daten.⁵⁴¹ Diese war notwendig, um von der reinen Präsentation der Daten zu einer ersten Interpretation zu gelangen und die Prozesse in den beiden Fällen anhand der Daten erklären zu können. Im Vergleich zu gängigen Methoden, wie z.B. dem reinen Verfassen eines narrativen Reports für jeden Case, diente die zusätzliche Darstellung der Daten der Übersichtlichkeit und damit der Erhöhung der Validität der Untersuchung.⁵⁴² Konkret wurden hierfür Datenmatrizen verwendet, welche auf der ersten Auswertung der Daten durch die Kodierung basierten.⁵⁴³ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde der Ansatz der zeitorientierten Matrix verfolgt, welcher der Darstellung und Analyse von Prozessen über den Zeitverlauf dient.⁵⁴⁴ Dabei erfolgte die Darstellung so, dass auf der horizontalen Achse die einzelnen Jahre der Untersuchung (2005-2011) und auf der vertikalen Achse die zu untersuchenden

⁵³⁹ Ibid., S. 57.

⁵⁴⁰ Z.B. Basit, 2003, S. 145; Coffey & Atkinson, 1996, S. 165

⁵⁴¹ Miles & Huberman, 1994, S. 90f

⁵⁴² Vgl. Yin, 2009, S. 36

⁵⁴³ Nadin & Cassel, 2004, S. 271

⁵⁴⁴ Miles & Huberman, 1994, S. 119f

Phänomene der Untersuchung abgetragen wurden. Letztere orientierten sich dabei an den Themen des Kodierschemas und umfassten Investitionen, Umweltveränderung, Umweltunsicherheit, Markt-Strategien und Nicht-Markt-Strategien. In den Feldern der Matrix wurden dann die einzelnen Ereignisse und Aktivitäten abgetragen. Diese Darstellung wurde schließlich mit den Daten der Patterncodes abgeglichen und Beziehungen zwischen den einzelnen Ereignissen und Aktivitäten erstellt. Um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten, wurden die Daten in dieser Matrix lediglich in äußerst reduzierter Form dargestellt. Zur vertiefenden Analyse gab es weitere Darstellungen der Daten. Diese beinhalteten zum einen die chronologische Darstellung der Fälle inklusive aller relevanten Zitate. Zum anderen wurden vertiefende Tabellen für die Bereiche Investition, Markt-Strategien, Nicht-Markt-Strategien und eine allgemeine Beschreibung des Falls erstellt. Alle diese Tabellen enthalten ebenfalls das kodier- te Datenmaterial und zum Teil eine weitergehende Aufteilung in Kategorien. Neben der Kategorie ist jedem Zitat noch eine kurze Interpretation beigelegt. Dieses Vorgehen erhöht ebenfalls die Validität, da sie die Nachvollziehbarkeit des Prozesses von den Rohdaten zu den interpretierten Ergebnissen erhöht. Die Analyse des Spezifitätsgrades erfolgte stets qualitativ anhand der verschiedenen Alternativen, für welche die Ressourcen und Kompetenzen bzw. das entsprechende Leistungsangebot verwendet werden konnten oder anhand der Bewertung durch den Interviewpartner. Im Anschluss an die Erstellung der Datenmatrix wurde für jeden Fall der einzelne Case-Report verfasst, welcher auf den Inhalten der Datenmatrix basiert.⁵⁴⁵ Sowohl die Datenerhebung als auch die Datenauswertung wurden kontinuierlich mit anderen Forschern diskutiert. Ziel war es, andere Perspektiven auf das Phänomen und die (Zwischen-) Ergebnisse zuzulassen und auch an dieser Stelle die Validität der Untersuchung zu stärken.⁵⁴⁶

Nach der individuellen Darstellung und Auswertung der Fälle wurden die Ergebnisse beider im Rahmen der *Cross-Case-Analyse* miteinander verglichen. Hierbei bestand erstens das Ziel darin aufzuzeigen, dass es sich bei den betrachteten Phänomenen nicht um Einzelfälle handelt. Zudem konnten so Rückschlüsse auf die Übertragbarkeit der gewonnenen Ergebnisse auf gleiche und ähnliche Sachverhalte gewonnen werden.⁵⁴⁷

⁵⁴⁵ Nadin & Cassel, 2004, S. 273

⁵⁴⁶ Malterud, 2001, S. 484

⁵⁴⁷ Miles & Huberman, 1994, S. 172f

5.2 Darstellungen der Untersuchungsergebnisse

5.2.1 Ergebnisse der Vorstudie: Spezifische Investitionen und Umweltveränderlichkeit bei der Realisierung neuer Geschäftssysteme im deutschen Gesundheitswesen

5.2.1.1 Notwendige spezifische Investitionen

Die Vorstudien lieferten einen wichtigen Hinweis darauf, welche Arten von Investitionen bei neuen Geschäftsmodellen im Gesundheitswesen getätigt werden müssen und dass sich diese durch einen zum Teil erheblichen Spezifitätsgrad auszeichnen.⁵⁴⁸ Abbildung 13 stellt die verschiedenen Gruppen von Investitionen mit dem von Experten eingeschätzten Grad der Wiederverwendbarkeit dar. Dabei handelt es sich bei den Werten um den Mittelwert des jeweiligen Rangs. Ein geringer Wert spricht dabei für eine im Vergleich zu den anderen Items geringe Ausprägung der Wiederverwendbarkeit. Mit zunehmender Ausprägung steigt der Wert an. Die Darstellung der Ergebnisse in Abbildung 13 zeigt die verschiedenen, im explorativen Teil der Delphi-Studie ermittelten Kategorien von Investitionen und stellt diese aufsteigend anhand der Wiederverwendbarkeit dar, beginnend mit dem Item, welches als am wenigsten wiederverwendbar und damit am spezifischsten eingeschätzt wurde.

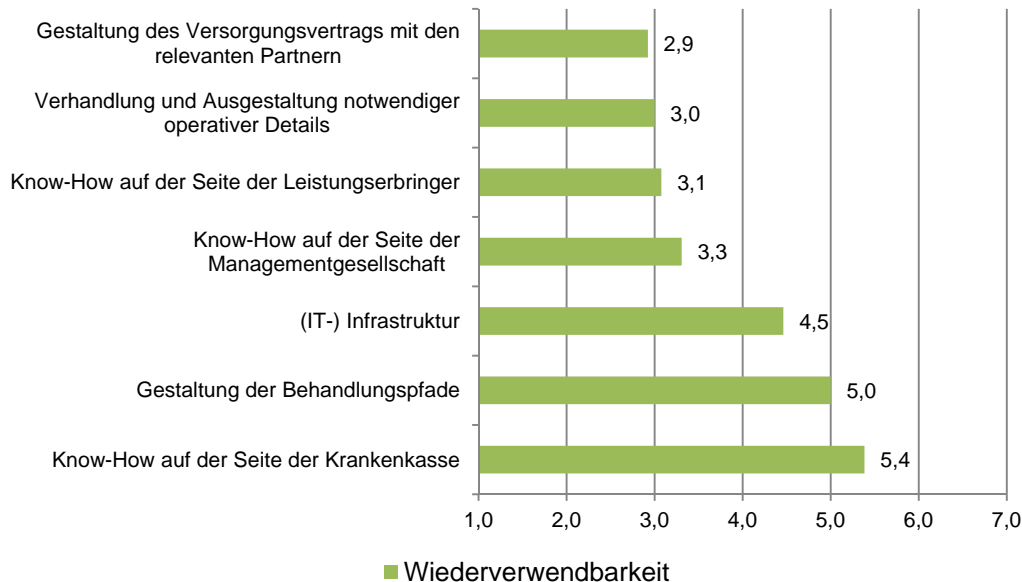


Abbildung 13: Wiederverwendbarkeit verschiedener Investitionen⁵⁴⁹

⁵⁴⁸ Vgl. für weitere Ausführungen und Detaildarstellungen siehe auch Gersch & Rüsike, 2011; Gersch, et al., 2010

⁵⁴⁹ Delphi-Studie: n=13; 1=geringste/r Wiederverwendbarkeit/ finanzieller Umfang, 7= höchste/r Wiederverwendbarkeit/ finanzieller Umfang

Die Auswertung zeigte, dass besonders der Versorgungsvertrag als rechtliche Grundlage der gemeinsamen Zusammenarbeit und Vergütung der an der Leistungserbringung beteiligten Akteure den geringsten Grad an Wiederverwendbarkeit aufwies. Einen ähnlichen Grad an Wiederverwendbarkeit zeigten ebenso die Verhandlung und Ausgestaltung operativer Details sowie das Know-How auf der Seite des Leistungserbringers. Das Know-How auf der Seite der Managementgesellschaft befindet sich ebenfalls in diesem Bereich. Im Vergleich dazu erwiesen sich nach Einschätzung der Experten die IT-Infrastruktur und die Gestaltung von Behandlungspfaden (im Sinne von Leitlinien und Prozessbeschreibungen) als wiederverwendbar. Am stärksten wiederverwendbar wurde das Know-How auf der Seite der Krankenkassen bewertet. Insgesamt zeigte die Auswertung, dass sich die verschiedenen Investitionen in zwei Gruppen bezüglich ihres Spezifitätsgrades unterscheiden lassen. Die erste Gruppe umfasst Investitionen, welche anscheinend lediglich im Rahmen eines bestimmten Geschäftssystems verwendet werden können, während die zweite Gruppe anscheinend eher einen mittleren bis geringen Grad an Verwendungsspezifität aufweist und somit auf andere Vorhaben übertragen werden kann.

Wechselt man von der Perspektive auf die einzelnen Investitionen zur Sicht auf das gesamte Vorhaben, ergibt sich ein ähnliches Bild. Die Teilnehmer der E-Health@Home Studie wurden gebeten, eine Einschätzung dazu abzugeben, inwieweit Investitionen in den Aufbau eines neuen Geschäftssystems bei dessen Scheitern wertlos verfallen.

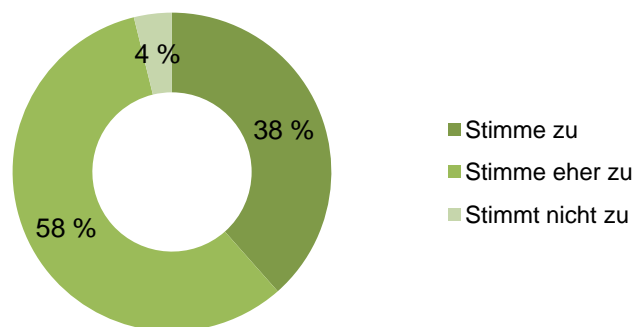


Abbildung 14: Nicht-Übertragbarkeit notwendiger Investitionen⁵⁵⁰

Die Auswertung des Antwortverhaltens ist in Abbildung 14 dargestellt und verdeutlicht, dass lediglich 4% der Teilnehmer der Meinung sind, dass die Aussage vollkommen falsch ist. 38% stimmen ihr zu und die absolute Mehrheit von 58% stimmt der Aussage zu, macht jedoch Einschränkungen. Konkret wurde darauf verwiesen, dass die meisten Investitionen wertlos verfallen, es jedoch Ausnahmen gibt, bei denen zu erwarten ist, dass die Investitionen auf andere Verwendungen übertragbar sind.

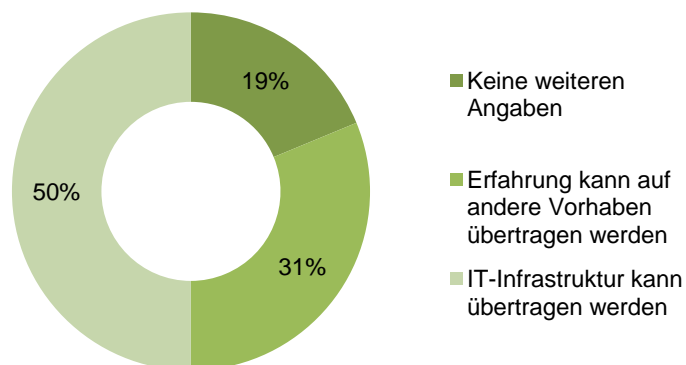


Abbildung 15: Wiederverwendbarkeit von E-Health-Investitionen⁵⁵¹

Mit 50% wurde die Übertragbarkeit der IT-Infrastruktur am häufigsten genannt (vgl. Abbildung 15). Als notwendige Voraussetzungen wurden dabei jedoch die Standardisierung von Schnittstellen bzw. der modulare Aufbau der IT-Architektur genannt. Ebenso gaben 31% der Teilnehmer an, dass sie erwarteten, das erworbene Know-How könne übertragen werden, wobei das Know-How nicht näher spezifiziert wurde.

Insgesamt zeichnete sich ab, dass die Einschätzung der Experten in beiden Studien den Grad der Verwendungsspezifität der verschiedenen Investitionen in neue Geschäftssysteme als mittel bis hoch betrachten. Zu den Investitionen, welche eine eher mittlere Verwendungsspezifität aufweisen, zählen besonders die IT-Infrastruktur, aber auch Geschäftsprozesse und bestimmte Arten von Know-How.

5.2.1.2 Umweltveränderlichkeit und -unsicherheit auf Branchenebene

In Bezug auf die Volatilität der Branche zeigten die Vorstudien drei zentrale Problembereiche auf. Hierzu gehören das politisch-rechtliche Umfeld, die unsichere Finanzierung des deutschen Gesundheitswesens sowie ein potentiell fehlender bzw. unklarer Rechtsrahmen zur Realisierung neuer Geschäftsmodelle.⁵⁵²

⁵⁵⁰ E-Health Studie, n=26

⁵⁵¹ E-Health Studie, n=16

⁵⁵² Für folgende Aussagen und Abbildungen siehe Gersch & Rüsike, 2011, S. 13ff.

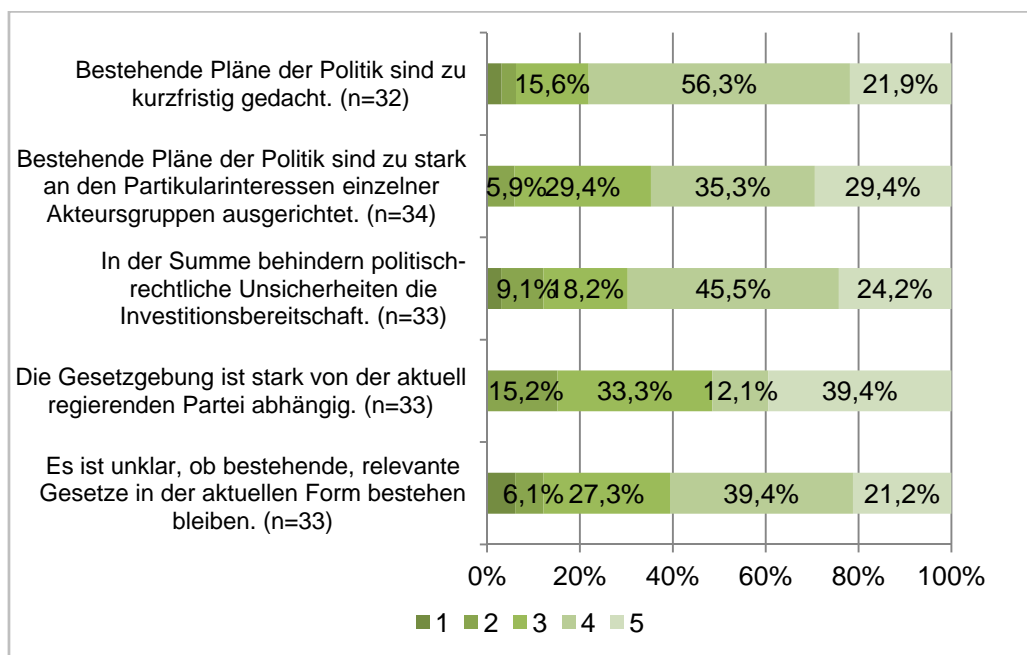


Abbildung 16: Diffusionshemmnisse im politisch-rechtlichen Umfeld⁵⁵³

In Abbildung 16 sind Ursachen und Konsequenzen der Volatilität des politisch-rechtlichen Umfeldes dargestellt. Als größtes Diffusionshemmnis wurde dementsprechend die mangelnde langfristige Ausrichtung politischer Pläne und Entscheidungen bewertet, welche sich auch in einer erhöhten Unsicherheit bezüglich der Entwicklung, der Wirksamkeit sowie des Fortbestehens von Gesetzen und Regelungen widerspiegelte. Zudem hatte der Großteil der Teilnehmer der Vorstudien das Empfinden, dass bestehende Pläne im politisch-rechtlichen Umfeld zu stark an den Interessen einzelner Akteure und Akteursgruppen ausgerichtet waren.

Eine Ursache, welche von einem großen Teil der Befragten⁵⁵⁴ als Grund für ein volatiles Umfeld gesehen wurde, war die Abhängigkeit der Gesetzgebung von der jeweils regierenden Partei. Daher sahen auch 60,6 % der Teilnehmer⁵⁵⁵ eine hohe Unsicherheit bezüglich der Kontinuität grundlegender Prinzipien aktueller Gesetze und Regelungen. Neben der ungewissen Kontinuität von Regelungen wurde auch die grundsätzliche Ausgestaltung des regulativ-rechtlichen Umfeldes als unzureichend eingeschätzt. Das Feld Datenschutz ist ein Beispiel dafür, dass der aktuelle Rechtsrahmen für die Realisierung von E-Health-Anwendungen von lediglich 8,8% der Befragten⁵⁵⁶ als grundsätzlich ausreichend und eindeutig bewertet wurde.

⁵⁵³ E-Health Studie, „Bitte geben Sie an, wie stark Sie den einzelnen Aussagen zustimmen“, Skala: 1: stimme überhaupt nicht zu, 5: stimme vollkommen zu; *ibid.*, S. 14.

⁵⁵⁴ E-Health Studie, Zustimmung: 51,5%, n=33

⁵⁵⁵ E-Health Studie, n=33

⁵⁵⁶ E-Health Studie, n=34

Eine weitere große Unsicherheit auf Ebene der Branche betrifft die Finanzierung des deutschen Gesundheitswesens, welche sich besonders seit Einführung des Gesundheitsfonds zum 01. Januar 2009 in einem grundsätzlichen Wandel befindet.⁵⁵⁷ So stimmten 65,7% aller Befragten⁵⁵⁸ damit überein, dass die unsichere Finanzierung des deutschen Gesundheitswesens eine Ursache für eine mangelnde Investitionsbereitschaft der Akteure ist. Neben der Ungewissheit über die genaue Höhe sowie der zeitlichen Verzögerung der Zuweisungen aus dem Gesundheitsfonds an die Kostenträger besteht eine weitere Unsicherheit in der zukünftigen Zusammensetzung des morbiditätsorientierten Risikostrukturausgleichs (Morbi-RSA). Ein besonderes Risiko besteht hier für den Fall, dass die Vergütung konkreter Leistungen auf der Annahme des Verbleibs einer Erkrankung in dem Morbi-RSA beruht, diese dann jedoch aus diesem ausscheidet. Besonders betroffen sind Leistungen, welche in der Regel keine explizite Förderung von Seiten der Kostenträger erfahren, sondern sich überwiegend über Effizienzsteigerungen in der Regelversorgung refinanzieren müssen. Bei systembedingter Unsicherheit der aktuellen und zukünftigen Grundfinanzierung sinkt damit auch die eigentlich zwingend erforderliche Bereitschaft zu Investitionen mit einem mittel- bis längerfristigen Refinanzierungshorizont.

Die Vorstudien zeigten desweiteren, dass die Bereitstellung einer IT-Infrastruktur sowie der generelle Einsatz von IT notwendige Voraussetzung für die Realisierung neuer Geschäftssysteme sind. Allerdings sind die Akteure auch in diesen Feldern mit erheblichen Unsicherheiten konfrontiert. Diese betreffen insbesondere unzureichende Standards. Hier sahen die Teilnehmer eher Hindernisse in Bezug auf Standards, welche die Prozessebene betreffen, anstelle solcher, welche die Datenebene adressieren. Dies ist insofern nachvollziehbar, als z.B. mit Health Level Seven (HL7) eine Gruppe von Standards auf Datenebene für den Austausch im Gesundheitswesen vorliegt.⁵⁵⁹ Erst durch zusätzliche Standards auf der Prozessebene (z.B. im Sinne von Leitlinien) wird jedoch eine sektorenübergreifende Patientenversorgung durch mehrere beteiligte Akteure technisch und organisatorisch unterbrechungsfrei möglich, wobei zusätzlich noch Aspekte der Rechtssicherheit und Qualitätssicherung berücksichtigt werden müssen.

Insgesamt zeigten die Vorstudien, dass zum Teil erhebliche spezifische Investitionen in neue Geschäftssysteme notwendig sind. Gleichzeitig sind Akteure mit verschiedenen Unsicherheiten, wie z.B. der Ausgestaltung und Kontinuität der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen sowie damit verbundenen Vergütungsstrukturen, konfrontiert. Ebenso herrscht in gewissem Maße (technologische) Unsi-

⁵⁵⁷ Vgl. Henke, 2007, S. 6

⁵⁵⁸ E-Health Studie, n=35

⁵⁵⁹ Benson, 2010, S. 78ff; Fitterer, et al., 2010, S. 245; für eine Übersicht zu HL7 und den Vergleich mit weiteren Standards für den Austausch medizinischer Daten siehe: Sunyaev, et al., 2010, S. 258

cherheit bezüglich Prozess- und Datenstandards, welche jedoch die Voraussetzung für eine Wiederverwendung der IT-Infrastruktur bilden.

5.2.2 Fallstudie 1: *Breathe*

5.2.2.1 Das Geschäftssystem von *Breathe*

Bei *Breathe*⁵⁶⁰ handelt es sich um einen Anbieter, welcher sich auf die hochqualitative Versorgung von Patienten spezialisiert hat, welche auf künstliche Beatmung angewiesen sind. Das Leistungsangebot umfasst grundsätzlich die Versorgung der Patienten in einer der spezialisierten Pflegeeinrichtungen oder die Versorgung im eigenen Wohnumfeld. Zu den in den Einrichtungen erbrachten Leistungen gehören eine stationäre Lang- und Kurzzeitpflege sowie, wenn möglich, die Reduzierung der Respiratorabhängigkeit.⁵⁶¹

Zu den Patienten gehören z.B. Personen mit neurologischen und neuromuskulären Erkrankungen oder mit Verletzungen von Brustkorb, Rückenmark oder Gehirn. Die weitaus größte Gruppe von Patienten leidet allerdings an chronisch obstruktiver oder restriktiver Lungenerkrankung (COPD). COPD ist dabei eine eher heterogene Krankheit, deren verschiedene Krankheitsbilder sich jedoch alle durch eine verringerte Lungenfunktion auszeichnen. Zudem ist COPD nicht heilbar, sondern lediglich behandelbar.⁵⁶² Die Wahrscheinlichkeit im Laufe seines Lebens an COPD zu erkranken, liegt für den Menschen bei ca. 27%.⁵⁶³ Aktuell wird davon ausgegangen, dass COPD im Jahr 2030 die weltweit dritthäufigste Todesursache sein wird.⁵⁶⁴ Mit weltweit geschätzten 210 Millionen betroffenen Personen in verschiedenen Schweregraden und den damit verbundenen Behandlungskosten zeigt sich nicht nur die medizinische, sondern auch ökonomische Relevanz von COPD.⁵⁶⁵

Die Vergütung der Dienstleistungen von *Breathe* erfolgte über Verträge mit den Kostenträgern. Konkret handelte es sich bei *Breathe* um eine nach SGB XI zugelassene stationäre Pflegeeinrichtung. Diese Zulassung musste mit den Pflegekassen jedes einzelnen Bundeslandes verhandelt werden und si-

⁵⁶⁰ Die Darstellungen der Ergebnisse der Fallstudien von *Breathe* und *Healthy Region* spiegeln jeweils die Perspektive der befragten Personen wider. Aussagen über z.B. mögliche Verwendungszwecke von Ressourcen oder Umweltturbulenz auf Branchenebene basieren damit auf der Wahrnehmung und dem Wissen der beteiligten Personen. Sie können daher von Vertretern anderer Unternehmen ganz anders wahrgenommen und interpretiert worden sein.

⁵⁶¹ Unter einem Respirator wird ein Gerät zur mechanischen Unterstützung der Beatmung des Patienten verstanden. Auch wenn eine zusätzliche Beatmung, z.B. nach Verletzungen und/oder einer Operation, lebensnotwendig ist, geht diese zumeist mit einem erhöhten Infektionsrisiko einher. Daher ist die schnelle Entwöhnung des Patienten und die damit einhergehende Wiederherstellung der Spontanatmung ein wichtiges Ziel in der Behandlung. Diese Entwöhnung wird auch als Weaning bezeichnet (vgl. Esteban, et al., 1995, S. 345; Nava, et al., 1998, S. 721).

⁵⁶² Rabe & Wedzicha, 2011, S. 1044; WHO, 2007, S. 21

⁵⁶³ Gershon, et al., 2011, S. 995

⁵⁶⁴ WHO, 2008, S. 30

⁵⁶⁵ Vgl. Martinez, et al., 2011, S. 1027; WHO, 2007, S. 21

cherte die rechtliche Zulassung des Unternehmens sowie die Grundvergütung der pflegerischen Leistungen. Da das Leistungsangebot jedoch weit über die grundpflegerischen Tätigkeiten hinausgingen, musste zudem mit jeder einzelnen Krankenkasse ein Vertrag nach SGB V über die Kostenübernahme bei der Behandlung von Versicherten aus dieser Krankenkasse geschlossen werden. Dieser Vertrag regelte dann die zusätzliche Vergütung der durch *Breathe* erbrachten Leistungen. Wollte das Management von *Breathe* im Rahmen der Expansion das Angebot den Versicherten weiterer Krankenkassen anbieten, dann musste es mit jeder weiteren Krankenkasse Verträge zur Kostenübernahme schließen. Es gab in diesem Sinne keine standardisierte Vergütung der Leistung über alle Kostenträger hinweg. Waren Krankenkassen nicht bereit, einen solchen Vertrag abzuschließen und sollte dennoch einer ihrer Versicherten in einer Einrichtung aufgenommen werden, dann gab es die Möglichkeit, für jeden einzelnen Patienten die Kostenübernahmen zwischen *Breathe* und der Krankenkasse auf Einzelfallbasis zu verhandeln. Als mögliche Lösung für die gesamte Problematik der Vergütung (z.B. Zulassung als Pflegeeinrichtung und Verhandlung zusätzlicher Vergütungen) sah das Management das Schließen von Selektivverträgen mit den jeweiligen gesetzlichen Krankenkassen.⁵⁶⁶

Bezüglich der Wertschöpfungskette der Patientenversorgung handelte es sich bei *Breathe* um eine nachgelagerte Pflegeeinrichtung, wobei das Angebot einen Bruch mit der traditionellen Wertkette bedeutete. Die konkrete Veränderung der Industriearchitektur, welche sich durch das Angebot ergab, wird anhand des Vergleichs von Abbildung 17 (alte Struktur) und Abbildung 18 (neue Struktur) ersichtlich. Bei einer klassischen Versorgung wurde die für *Breathe* relevante Patientengruppe in das Krankenhaus eingewiesen und anschließend als Intensivpatienten (überwiegend Intensivstation, aber auch Pneumologie) behandelt, welche zu den teuersten Behandlungsformen in einem Krankenhaus zählt. Die Vergütung dieser im Krankenhaus erbrachten Leistungen erfolgt über sogenannte Fallpauschalen bzw. Diagnosis Related Groups (DRG).⁵⁶⁷ Vor diesem Hintergrund ist die Behandlung eines Patienten für eine Klinik nur dann ökonomisch sinnvoll, wenn dessen Behandlungskosten geringer als das für seine Behandlung zugewiesene Budget sind. Da die Behandlungsdauer einen erheblichen Einfluss auf die Behandlungskosten ausübt, sind Krankenhäuser bemüht, die Verweildauer der Patienten auf der Intensivstation zu reduzieren und sie anderweitig unterzubringen.

Der weitere Verlauf der Behandlung kann neben dem kurzfristigen, aber teuren Verbleib auf der Intensivstation die Überweisung in ein an das Krankenhaus angeschlossenes Weaning Center, in welchem die bereits angesprochene Respiratorentwöhnung erfolgt oder die direkte Überweisung in die stationä-

⁵⁶⁶ Insbesondere zur Integrierten Versorgung siehe Abschnitt: 5.2.3.1

⁵⁶⁷ Diese sind ein wichtiger Bestandteil der Krankenhausfinanzierung und wurden 2004 in Deutschland eingeführt. Sie folgen dem Grundsatz, dass nicht mehr die Verweildauer eines Patienten die Grundlage der Vergütung bildet. Vielmehr erhält das Krankenhaus ein vorab bestimmtes, pauschales Budget, welches sich nach der jeweiligen Behandlung und Krankheit unterscheidet (BMG, 2011; Busse, et al., 2010, S. 53ff).

re oder ambulante Pflege umfassen. Für einen Übergang in die Pflege ist entscheidend, dass der Patient zu diesem Zeitpunkt medizinisch stabil, jedoch weiterhin auf eine unterstützende Beatmung angewiesen ist. Zu diesem Zeitpunkt können die Patienten in zwei Gruppen unterteilt werden:

- Erstens sind dies Personen, die grundsätzlich das Potential aufweisen, entwöhnt werden zu können, dies jedoch im bisherigen klinischen Umfeld nicht erfolgreich realisiert wurde.
- Zweitens umfasst dies jene Personen, welche aufgrund ihrer Erkrankung nicht entwöhnt werden können. Sie sind langfristig von der maschinellen Beatmung abhängig.

Somit sind etliche Patienten, welche die Klinik verlassen, je nach Krankheit noch in verschiedenem Ausmaß auf eine kontinuierliche Beatmung und Unterstützung angewiesen.

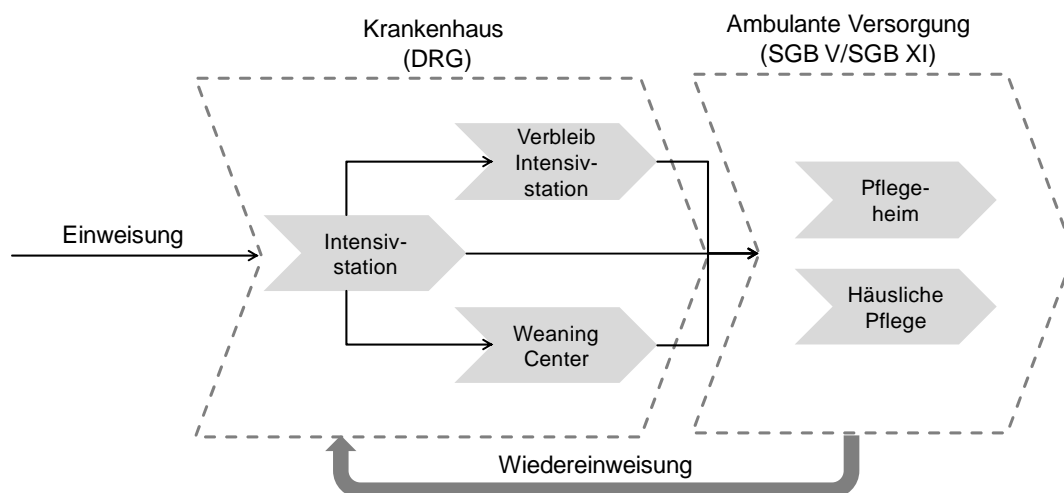


Abbildung 17: Ursprüngliche Wertschöpfungskette ohne *Breathe*⁵⁶⁸

Bei diesem Übergang vom klinischen Umfeld in die ambulante oder stationäre Pflege bestand nun die Gefahr medizinischer Komplikationen bzw. einer erneuten Angewiesenheit auf eine maschinelle Beatmung, in deren Folge der Patient in die Klinik zurück eingewiesen werden müsste („Drehtüreffekt“). Mögliche Ursachen hierfür können z.B. eine zu frühe Überweisung (im Sinne einer nicht vollständigen Respiratorentwöhnung) der Patienten in die Pflege und/ oder eine möglicherweise mangelhafte Kompetenz im Umgang mit beatmungspflichtigen Patienten in der Pflegeeinrichtung sein.

Nach Aussagen des Managements von *Breathe* war dieses Risiko auf die Lücke in der Versorgung des Patienten zwischen Klinik und Pflegeeinrichtung bzw. die sofortige Rückkehr in die häusliche Umgebung zurückzuführen. Diese sollte durch das Angebot von *Breathe* geschlossen werden. Somit wird deutlich, dass *Breathe* eine neue Wertschöpfungsstufe zwischen Klinik und normaler Pflege darstellt.

⁵⁶⁸ I.A.a. Unternehmensdarstellung von *Breathe*

Nach einer Behandlung in der Klinik wurde der Patient nun nicht mehr direkt in die ambulante oder stationäre Pflege überwiesen, sondern in den meisten Fällen in eines der auf seine Behandlung spezialisierte Einrichtung von *Breathe* überführt. Teilweise fand auch eine Überführung in die Häuslichkeit und eine dortige Weiterversorgung durch *Breathe* statt. Je nach Krankheit verblieben die Patienten dann in der stationären Versorgungsform oder sie wurden entwöhnt und konnten langfristig in die Häuslichkeit zurückkehren oder wurden in ein normales Pflegeheim überwiesen. Auch wenn ein Teil der Patienten aufgrund chronischer Erkrankungen dauerhaft in einer *Breathe* Einrichtung behandelt werden musste, bestand eine der Kerndienstleistungen in der Respiratorentwöhnung. Es sollte also der in der Klinik⁵⁶⁹ ggf. begonnene Prozess der Entwöhnung weiter fortgeführt werden. Nur wenn eine vollständige oder zumindest teilweise Entwöhnung nicht möglich war, fand die angesprochene dauerhafte Versorgung des Patienten in der Einrichtung statt.

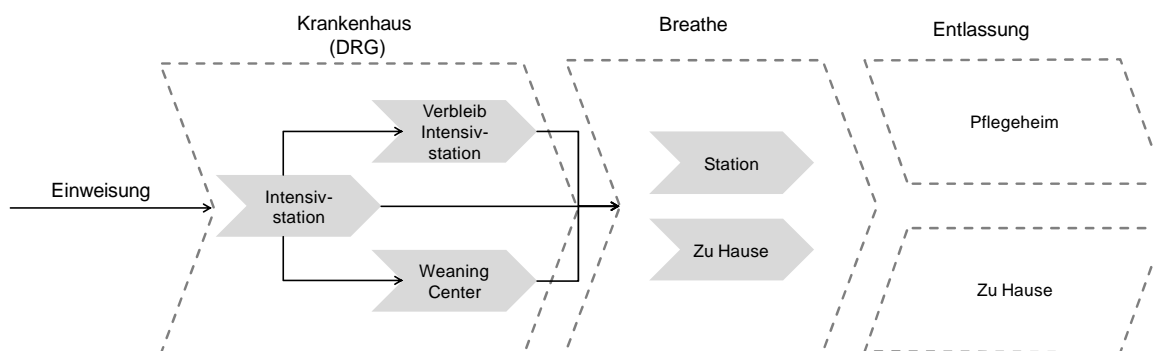


Abbildung 18: Veränderte Wertschöpfungskette mit *Breathe*⁵⁷⁰

Der Erfolg von *Breathe* basierte auf der Realisierung konkreter Vorteile für die einzelnen Stakeholder. Aus Perspektive der Patienten sollte neben der Respiratorentwöhnung auch die Behandlungs- und Lebensqualität im Vergleich zu der Versorgung auf einer Intensivstation verbessert werden. Dies wurde z.B. durch das wohnliche Umfeld in den Einrichtungen angestrebt. Der Vorteil für die Kliniken lag in der Reduzierung der mit der Versorgung der Patienten verbundenen Kosten. Diese konnten, sobald es medizinisch vertretbar war, die Intensivstation bzw. die Klinik verlassen und verursachten daher keine weiteren Kosten, welche ggf. das DRG-Budget überstiegen. Aus Sicht des Managements von *Breathe* ergab sich für die Kostenträger ebenfalls ein ökonomischer Vorteil, da nach eigener Aussage eine Einrichtungs-fokussierte Versorgung erheblich günstiger als die Versorgung in der Häuslichkeit oder auf der Intensivstation war.

⁵⁶⁹ Die Kliniken, aus welchen die Patienten in das Angebot von *Breathe* überführt werden, werden im Folgenden auch Zuweiser genannt.

⁵⁷⁰ I.A.a. Unternehmensdarstellung von *Breathe*

5.2.2.2 Notwendige Ressourcen und Kompetenzen zur Realisierung sowie Einschätzung des Spezifitätsgrades von *Breathe*

Im Folgenden soll näher auf den Spezifitätsgrad von *Breathe* allgemein eingegangen werden. Dabei soll, wie in 4.2.1 diskutiert, in die drei Bereiche Leistungspotential, Leistungserstellungsprozess und Leistungsergebnis unterschieden werden, für welche jeweils der Grad der Unternehmens-, Partner- und Verwendungsspezifität bestimmt werden soll.⁵⁷¹ Die Bewertung des Spezifitätsgrades bezieht sich auf den Zeitpunkt nach der Investition, also kurz nach Markteintritt. Diese Betrachtung wird in den folgenden Abschnitten um eine dynamische Perspektive erweitert.

Zu den im Bereich des **Leistungspotentials** betrachteten Spezifitätsobjekten gehörten das zur Leistungserstellung notwendige technische Equipment, die verwendeten Immobilien und das Pflegepersonal. Bei dem Equipment handelte es sich überwiegend um die für die pflegerischen Tätigkeiten notwendigen technischen Geräte. Das waren z.B. Beatmungsgeräte, Luftbefeuchter oder Absauggeräte. Von besonders großer Relevanz waren dabei die Beatmungsgeräte. Diese waren in ihrer Verwendung auf die Beatmungspflege spezialisiert und zeichnen sich daher durch einen hohen Grad an Verwendungsspezifität aus. All diese Ausstattung war jedoch nicht an die Verwendung durch *Breathe* gebunden, sondern konnte grundsätzlich ohne Wertverlust durch andere Unternehmen verwendet werden. Aus diesem Grund ist der Grad der Unternehmensspezifität als gering einzuschätzen. Die Ausstattung der einzelnen Einrichtungen mit Beatmungstechnik orientierte sich zum Teil an den Empfehlungen der zuweisenden Klinikärzte. Da dennoch versucht wurde, die gesamte Anzahl verschiedener Beatmungsgeräte zu beschränken, ergibt sich daher zumindest für diesen Teil des Leistungspotentials eine mittlere Partnerspezifität. Zu Beginn der Aktivitäten von *Breathe* wurde für die Behandlung ein eigens dafür errichtetes Gebäude verwendet, welches neben den eigentlichen Patientenräumen zusätzlich über eine Werkstatt für die technischen Geräte sowie über einen Schulungs- und Verwaltungstrakt verfügte. Der gesamte Gebäudekomplex wurde eigens für die Verwendung in der Beatmungspflege durch *Breathe* errichtet und z.B. mit einer eigenen Sauerstoffversorgung und Sauerstofftanks entsprechend ausgestattet. Es ist nicht auszuschließen, dass es ebenfalls von anderen Unternehmen, wie z.B. Pflegeeinrichtungen, genutzt werden kann, allerdings müssten dazu das gesamte Gebäude und Gelände veräußert und angepasst werden. Sowohl Unternehmens- als auch Verwendungsspezifität werden daher als mittel eingestuft. Eine Partnerspezifität konnte nicht festgestellt werden. Der dritte und in Bezug auf den finanziellen Umfang mit Abstand bedeutendste Aspekt des Leistungspotentials ist das für *Breathe* arbeitende Personal. Die Bewertung des Spezifitätsgrades im Bereich Personal lässt sich am besten durch den Vergleich mit einer normalen Pflegeeinrichtung realisieren. Dies betrifft die Qualifizierung

eines/r Mitarbeiters/in und das durchschnittliche Qualifizierungsniveau des insgesamt eingesetzten Personals. In Bezug auf den ersten Aspekt zeigt sich, dass *Breathe* einen nach eigenen Aussagen sehr hohen Anspruch an die Qualifikation des Personals hatte, da nur so das hohe Qualitätsniveau der angebotenen Dienstleistung erreicht werden konnte. Das heißt, dass das Personal, wenn es in der Leistungserstellung eingesetzt wurde, über eine dreistufige Qualifizierung verfügte. Erstens umfasste dies eine dreijährige Ausbildung als examinierte Pflegekraft. Dieser folgte meist eine zweijährige Zusatzausbildung in der Intensivmedizin oder Beatmungspflege. Anschließend gehörte noch eine *Breathe*-spezifische Schulung dazu. Diese umfasste sowohl die unternehmensspezifischen Prozesse von *Breathe* als auch die verwendeten Beatmungsgeräte und dauerte je nach Vorkenntnis des Personals 8 -12 Wochen. Die Schulung bezüglich der Technik erfolgte stets mit Ausrichtung auf ein bestimmtes Beatmungsgerät, da sich die Geräte verschiedener Hersteller in ihrer Funktionalität leicht unterschieden und zur Bedienung eine Schulungsbescheinigung zwingend erforderlich war. Aus diesem Grund hatte *Breathe* den Einsatz der Beatmungsgeräte auf lediglich wenige verschiedene Geräte beschränkt. Die unterschiedliche durchschnittliche Qualifikation des Personals kann durch die sog. Fachkräftequote angegeben werden. Diese gibt an, zu welchem Ausmaß examinierte Pflegekräfte beschäftigt sind. In den meisten Pflegeeinrichtungen beträgt dieser Anteil lediglich die in der Heimpersonalverordnung vorgegebene Quote von 50%.⁵⁷² Alle weiteren Mitarbeiter können Hilfskräfte sein und lediglich grundpflegerischen Tätigkeiten nachgehen. Im Gegensatz dazu waren bei *Breathe* 100% der angestellten Pflegekräfte examiniert. Grundsätzlich konnte das Personal trotz des hohen Ausbildungsstandes für normale pflegerische Tätigkeiten auch außerhalb von *Breathe* eingesetzt werden. Allerdings ist für beides ein erheblicher Wertverlust der dort erbrachten Leistung im Vergleich zur Beatmungspflege bei *Breathe* zu erwarten. Daher ergibt sich ein hoher Grad an Verwendungs- und Unternehmensspezifität des Personals. Eine Partnerspezifität konnte nicht festgestellt werden. Betrachtet man die drei Elemente Equipment, Immobilien und Personal, so lässt sich insgesamt der Grad der Verwendungsspezifität des Leistungspotentials von *Breathe* als hoch einzuschätzen. Der Grad der Unternehmensspezifität wird als mittel bewertet. Aufgrund des lediglich mittleren Spezifitätsgrades im Bereich der Beatmungsgeräte wird die Partnerspezifität des Leistungspotentials als gering eingeschätzt.

Die **Prozesse der Leistungserstellung** umfassen die Arbeitsabläufe im pflegerischen und nicht-pflegerischen Bereich von *Breathe*. Hierzu zählen besonders die Prozesse der Überleitung und der eigentlichen Beatmungspflege, welche sich von den Prozessen einer normalen Pflegeeinrichtung unterscheiden. Der Prozess der Überleitung beschreibt den Ablauf des Übergangs eines Patienten von der

⁵⁷¹ Zur Betrachtung von Unternehmens- und Verwendungsspezifität in der Analyse siehe auch Gersch, et al., 2011, S. 17ff; Ghemawat & Del Sol, 1998, S. 29ff.

⁵⁷² HeimPersV §5 (1)

Behandlung in der Klinik hin zur Versorgung durch *Breathe*. Das Unternehmen setzte an der im Krankenhaus begonnenen Versorgung an und trug dafür Sorge, dass diese in ähnlicher Form weitergeführt wurde, was z.B. durch die Absprache mit dem in der Klinik behandelnden Arzt realisiert werden sollte. Zusätzlich zeigt sich auch die starke Einbindung der Technik in diesen Prozess, da z.B. angestrebt wurde, ein Beatmungsgerät identisch mit denen in der Betreuung auf der Intensivstation inklusive seiner beatmungsspezifischen Parameter zu verwenden. Nach der Überleitung in die Versorgung von *Breathe* begann die eigentliche Pflege der Beatmungspatienten, welche durch das spezialisierte Pflegepersonal realisiert wurde. Diese Arbeitsabläufe waren ausschließlich auf die Beatmung ausgerichtet. Dabei handelte es sich zu einem großen Teil um intern definierte Prozesse, welche demnach nicht von anderen Akteuren am Markt oder externen Vorgaben übernommen worden waren. In den Gesprächen zeigte sich, dass diese Prozesse daher hoch unternehmensspezifisch waren und nur innerhalb von *Breathe* realisiert werden konnten. Ein Unternehmensvertreter sagte hierzu: „*Wir haben eigene [...] Arbeitsabläufe einfach definiert.*“⁵⁷³ Auch der Grad der Verwendungsspezifität kann als hoch angesehen werden. Eine Partnerspezifität konnte nicht festgestellt werden.

Insgesamt zeichneten sich das Leistungspotential und die Leistungserstellungsprozesse besonders dadurch aus, dass sie dem Leistungsniveau einer Intensivstation entsprachen, jedoch nur beatmungsspezifische Aspekte beinhalteten und einer dementsprechend hohen Verwendungsspezifität unterlagen.

In Bezug auf das **Leistungsangebot** wurde bereits bei der Darstellung der von *Breathe* angebotenen Dienstleistung in 5.2.2.1 deutlich, dass es erheblich auf die Gruppe der beatmungspflichtigen Patienten ausgerichtet war, wobei es die beiden Gruppen der Patienten mit und ohne Weaningpotential umfasste. Ein/e Interviewpartner/in sagte hierzu: „*Wir haben unsere Spezialisierung und wir haben unsere Prozesse, unsere Prozesse haben eine gewisse Wertschöpfung und ich kann einfach diese Wertschöpfung nur auf diese Form von Patientenklientel anwenden und auch damit realisieren.*“ Ein/e weitere/r fügte hinzu: „*Also wir haben ja ein ganz spezielles Geschäft, nämlich eben uns mit Menschen zu beschäftigen, die von künstlicher Beatmung abhängig sind*“

Insgesamt zeigt sich für den Zeitpunkt der Bewertung, dass es keine weiteren Indikationen gab, auf welche diese Dienstleistung oder auch die vorhandenen Prozesse übertragen werden konnten oder deren Übertragung geplant war. Die Verwendungsspezifität der Dienstleistung im Beatmungsbereich kann demnach als hoch eingestuft werden. Eine Fokussierung auf bestimmte Partner ist zudem nicht zu erkennen, weswegen der Grad der Partnerspezifität als gering bewertet wird. Der Grad der Unternehmensspezifität des Leistungsangebots wird an dieser Stelle nicht weiter berücksichtigt, da die

⁵⁷³ Zur Standardisierung interner Prozesse siehe Abschnitt 5.2.2.3.3. Die Prozesse bestanden jedoch bereits vorher an dem ersten Standort, bevor sie standardisiert und auf andere Standorte übertragen wurden.

Marktfähigkeit des Angebotes eine Unternehmensspezifität ausschließt.⁵⁷⁴ Tabelle 4 fasst die einzelnen Bezugsobjekte und die Ausprägung des Spezifitätsgrads zusammen. Durch das gleichzeitige Vorhandensein einer hohen Verwendungs- und Partnerspezifität und einer mittleren bis hohen Unternehmensspezifität ging von den einzelnen Aspekten des Leistungspotentials, der Leistungserstellung und auch des Leistungsangebots eine insgesamt hohe Bindungswirkung von *Breathe* an den Markt der Beatmungspflege aus.

Tabelle 4: Ausprägungen des Spezifitätsgrades von *Breathe*

	Leistungspotential		Leistungserstellung	Leistungsangebot
Verwendung	Personal - hoch			Weaning - hoch
	Facilities - mittel	= hoch	Prozesse - hoch	Beatmungspflege - hoch
	Equipment - hoch			
Unternehmen	Personal - hoch			
	Facilities - mittel	= mittel	Prozesse - hoch	n.a.
	Equipment - gering			
Partner	Personal - gering			Weaning - gering
	Facilities - gering	= gering	Prozesse - gering	Beatmungspflege - gering
	Equipment - mittel			

5.2.2.3 Entwicklung von *Breathe* im Zeitablauf

5.2.2.3.1 Überblickartige Darstellung wesentlicher Aktivitäten und Ereignisse im Fall *Breathe*

Wie in den Ausführungen zur Datenanalyse beschrieben, stellte die Auswertung der Daten mittels einer zeitorientierten Matrix einen wesentlichen Schritt in der Within-Case-Analyse dar. Für den Fall *Breathe* ist diese in Abbildung 19 zu finden. Die nähere Beschreibung der dargestellten Phasen erfolgt in den Folgeabschnitten.

⁵⁷⁴ Vgl. Abschnitt 4.2.1

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Phase	Investitionsphase	Lern- und Entwicklungsphase			Wachstumsphase		
Investition	Markteinstieg durch Akquisition von Breathe	Erweiterungen in A-Stadt	Inkrafttreten des Schulungsprogramms	Veröffentlichung der Marke	Eröffnung in B-Stadt	Eröffnung C- und D-Stadt	Eröffnung E- und F-Stadt
		Konzeption Schulungscenter			Zertifizierung der Prozesse	Aufkommen von Low-Cost Konkurrenz	
		Entwicklung Prozessstandards	Aufkommen Weaning Center	Einführung S2 Leitlinie			
				Starker Fachkräftemangel			
Wandel							
Unsicherheit		Keine eindeutige rechtliche Verankerung der Dienstleistung inkl. Vergütung					
		Keine einheitliche Definition der Dienstleistung Weaning					
		Fehlende Qualitätsanforderungen für Dienstleister in der Beatmung					
Markt Strategien	Planung der Replikation			Beginn Replikation	Erste erfolgreiche Umsetzung der Replikation		
	Mgl. Verkauf im Falle des Scheiterns					Neue Dienstleistungen in der Versorgung	
Nicht-Markt Strategien						Versuch, Qualitätsstandards zu etablieren	Verstärktes Herantreten an wichtige Stakeholder
						Etablierung des Leistungsbereichs	Durchführen ökonomischer Evaluation

Abbildung 19: Zeitorientierte Matrix für Breathe

5.2.2.3.2 Investitionsentscheidung und Investitionsphase

Ein wesentlicher Aspekt der Untersuchung war die Betrachtung der Investitionsentscheidung und des damit verbundenen Markteintritts von *Breathe*.

Grundsätzlich muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass der Markteinstieg von *Breathe* durch den Erwerb eines bereits in dem Markt tätigen Unternehmens realisiert wurde. Wie in Abbildung 19 zu sehen ist, erfolgte dieser Schritt im Jahr 2005. Der eigentlichen Investition in ein bestehendes Geschäftssystem ging eine seit ca. 2003 andauernde Phase des Beobachtens und der Suche nach geeigneten Zielunternehmen voraus. Durch vermehrte Bestellungen in anderen Geschäftsbereichen des Unternehmens wurde *Headquarters*⁵⁷⁵ auf diesen neu entstehenden Markt der Beatmungspflege aufmerksam. Anschließend sollte ein möglichst schneller Markteintritt erfolgen, um das Feld und dessen Entwicklung nicht Wettbewerbern überlassen zu müssen. Dem Wunsch nach einem relativ schnellen Markteinstieg stand ein relativ geringes domänenspezifisches Wissen im Bereich der Beatmungspflege bei *Headquarters* gegenüber. Da ein möglicher Kompetenzerwerb für einen schnellen Markteintritt zu lange gedauert hätte, suchte das Management nach einem geeigneten Übernahmeziel. So konnte erreicht werden, dass *Headquarters* mit *Breathe* trotz der vorhandenen Kompetenzlücke zu den frühen Akteuren in dem Markt gehörte. Neben dem reinen Kompetenzerwerb diente die Übernahme jedoch auch der weiteren Kompetenzentwicklung, welche als notwendige Voraussetzung für ein weiteres Wachstum in dem neuen Markt angesehen wurde.

In das Investitionskalkül flossen zu dem Entscheidungszeitpunkt nach Aussagen der Gesprächspartner überwiegend die mit dem Markteintritt verbundenen Chancen und Risiken ein. Zu den Chancen gehörten die Ausweitung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios von *Headquarters* sowie das für den Markt für Beatmungspflege vermutete Wachstumspotential. Zu letzterem zählte besonders die vermutete Zunahme beatmungspflichtiger Patienten und der Entwicklung von COPD als mögliche „Volkskrankheit“.

Die Einschätzung des mit dem Markteintritt verbundenen Risikos für *Headquarters* wurde trotz des hohen Spezifitätsgrades als eher gering bewertet. Die Ursache hierfür kann in zwei verschiedenen Bereichen gesehen werden. Erstens betrifft dies den Investitionsumfang und zweitens die alternative Verwendung der Investition im Falle des Scheiterns. Der finanzielle Umfang wurde relativ zur Unternehmensgröße von *Headquarters* bewusst gering gehalten, um das Risiko für *Headquarters* ebenfalls möglichst gering zu halten. Ein(e) Interviewpartner(in) sagte hierzu: „[W]ir haben ja eine kleine Keimzelle in [A-Stadt]gekauft. Also, ich denke, insofern war Risiko überschaubar und Chance sicherlich

⁵⁷⁵ Im Folgenden als anonymisierte Bezeichnung für das Mutterunternehmen von *Breathe* verwendet

groß.“ Ebenso wird das Risiko für *Headquarters* durch die finanzielle Bedeutung von *Breathe* deutlich.

Als alternative Verwendungsmöglichkeit der getätigten Akquisition wurde der Verkauf dieser angesehen. Im Falle des Scheiterns bestand somit der Alternativplan in der Veräußerung von *Breathe*.

Neben dem Umfang der Investition ist deren Spezifitätsgrad ein weiterer wichtiger Aspekt der Untersuchung. Wie die Ausführungen in 5.2.2.2 gezeigt haben, handelte es sich bei *Breathe* um eine Investition, welche sich durch einen relativ hohen Grad an Verwendungsspezifität auszeichnete. Das heißt, dass sowohl Leistungsbereitschaft als auch die zur Bereitstellung notwendigen Prozesse auf die Erbringung einer hochqualitativen Pflege ausschließlich im Bereich der Beatmung ausgerichtet waren, wobei die hohe Qualität mit der Spezialisierung auf die Beatmung erreicht wurde. Alternativen wären die Ausrichtung als allgemeine Pflegeeinrichtung mit einer zusätzlichen Beatmungsdienstleistung und einem damit einhergehenden geringeren Qualitätsniveau gewesen. Die Interviews zeigten, dass der hohe Spezifitätsgrad aufgrund des damit vermuteten ökonomischen Vorteils bewusst gewählt worden war.

In Bezug auf die Investitionsentscheidung zeigt sich somit insgesamt, dass das Entscheidungskalkül in einer Abwägung der mit dem Markteintritt verbundenen Chancen und Risiken bestand, wobei die Chancen überwogen. Die Risiken gingen überwiegend von der von *Headquarters* eingegangenen Bindung mit dem Erwerb von *Breathe* aus. Diese Bindung basierte sowohl auf dem finanziellen Umfang als auch auf dem Spezifitätsgrad der Investition. Durch einen relativ geringen Investitionsumfang bei gleichzeitig hohem Spezifitätsgrad konnten die Bindung und das daraus resultierende Risiko reduziert werden.

5.2.2.3.3 Lern- und Entwicklungsphase

Die Lern- und Entwicklungsphase zeichnete sich überwiegend durch weitere Investitionen sowie bestehende Unsicherheiten und aufkommende Veränderungen auf Branchenebene aus.⁵⁷⁶

Weitere Investitionen in das Geschäftssystem bestanden sowohl auf Seite des konkreten Standortes als auch auf Seite der Weiterentwicklung und Professionalisierung des Geschäftssystems. Ein wesentlicher Bestandteil war die Ausweitung der Kapazitäten am ersten Standort in A-Stadt, welche durch neues Personal und eine Erweiterung der bestehenden Infrastruktur realisiert wurde. Durch diese Erweiterungsinvestitionen veränderte sich der Grad der Spezifität nicht, der Umfang der Investition wurde jedoch erhöht. Neben diesen rein materiellen Investitionen bestand ein weiterer wichtiger Schritt in

der Konzeption und Realisierung eines unternehmensspezifischen Schulungsprogramms für die Mitarbeiter von *Breathe*.

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass der Qualifikationsgrad des Personals einen erheblichen Stellenwert für das spezialisierte und qualitativ hochwertige Leistungsangebot von *Breathe* hatte, da ausschließlich examinierte Pflegekräfte mit einer beatmungsspezifischen (in Bezug auf Krankheitsbilder und Technik) und einer *Breathe*-spezifischen (unternehmensspezifische Abläufe) Ausbildung eingesetzt wurden. Um diesen Qualifikationsgrad dauerhaft und auf einem für alle Mitarbeiter gleichen Niveau sicherzustellen, welches für weiteres Unternehmenswachstum wichtig war, wurden das Schulungsprogramm und das Schulungszentrum eingerichtet. Besonderer Bestandteil des Schulungsprogramms waren die *Breathe*-spezifischen Inhalte, da speziell diese jedem neuen Mitarbeiter vermittelt werden mussten. Die Ausbildung fand „*on-the-job*“, also innerhalb eines bestehenden Praxiseinsatzes, statt. Die auszubildenden Mitarbeiter durchliefen die verschiedenen Prozesse des Unternehmens und wurden in dieser Zeit von einem Mentor begleitet. Zusätzlich fanden regelmäßige Schulungen mit einem seminaristischen Charakter statt. Praktisch bedeutete dies, dass die Ausbildung mindestens zwei bis drei Monate vor Aufnahme der eigentlichen Tätigkeit als spezialisierte Pflegekraft beginnen musste. Die Entwicklung des Schulungsprogramms nahm ca. ein Jahr in Anspruch, bevor es realisiert und angewendet werden konnte. Die Inhalte wurden anschließend in regelmäßigen Abständen überarbeitet, um veränderlichen Anforderungen (z.B. ein technischer Generationswechsel) gerecht zu werden. In der Logik der CbTF handelt es sich bei dem Schulungsprozess um einen *Veredelungsprozess*, welcher die Unternehmensspezifität der Humanressourcen und damit die Wettbewerbsfähigkeit von *Breathe* sicherstellen sollte.⁵⁷⁷

Eine weitere Investition bestand in der Entwicklung und der Veröffentlichung der Marke, welche für eine hochqualitative Dienstleistung in dem von *Breathe* angebotenen Bereich stehen sollte.

Zusätzlich fand in der Lern- und Entwicklungsphase eine Konzentration auf die Erfassung und Standardisierung der Leistungserstellungsprozesse von *Breathe* statt. Diese bestanden zwar bereits und wurden von Mitarbeitern ausgeführt, waren jedoch nicht in ausreichendem Maß bzw. überhaupt nicht dokumentiert. Bis zu diesem Zeitpunkt fand die Informationsweitergabe überwiegend durch „*Mund-zu-Mund-Propaganda*“ statt, wie es ein/e Interviewpartner/in beschrieb. Diese wurde durch eine sämtliche Prozesse umfassende Definition und Beschreibung der Arbeitsabläufe ersetzt. Zusätzlich wurden die Prozesse verbessert. Ein/e Interviewpartner/in erinnerte sich an die damalige Herangehensweise:

⁵⁷⁶ Wie Abbildung 19 zu entnehmen ist, verteilen sich Unsicherheiten und Veränderungen auf Branchenebene zum Teil auf mehrere Jahre und verschiedene Phasen. Dennoch werden deren Inhalte und Implikationen nur einmalig in der Phase, in der sie den stärksten Einfluss auf das Unternehmen hatten, dargestellt.

⁵⁷⁷ Freiling, et al., 2006, S. 53f

„O.k., wir können sehr viel mehr machen und wir können sehr viel bewegen und wir können diesen Pflegeprozess erheblich verbessern.“ Neben der reinen Beschreibung der Arbeitsabläufe war dort zusätzlich vermerkt, über welche Qualifikationen ein Mitarbeiter verfügen musste, um bestimmte Prozessabläufe ausführen zu dürfen. Neben der reinen Funktion als Nachschlagewerk diente diese Dokumentation aber auch der Kontrolle, ob alle Tätigkeiten korrekt von den Mitarbeitern ausgeführt wurden. Auch wenn diese standardisierten Prozesse zunächst nur an dem ersten Standort in A-Stadt angewendet wurden, sollten sie später als Standards und Best Practices für alle weiteren Standorte gelten.

Während das Management von *Breathe* diese Erweiterungsinvestitionen tätigte, wurde es zunehmend auf **Unsicherheiten auf Branchenebene** aufmerksam. Wie Abbildung 19 zeigt, bestanden die im Folgenden beschriebenen Unsicherheiten bis zum Ende des Untersuchungszeitraumes.

Ein erster Bereich der Unsicherheit betraf die Definition und Abgrenzung der von *Breathe* erbrachten Leistung *Weaning*. Auch wenn grundsätzlich Einigkeit darüber bestand, dass es sich dabei um die Entwöhnung eines Patienten von mechanischer Beatmung bzw. deren Reduktion handelte, bestand keine Einigkeit darüber, welche Art der Entwöhnung zu welchem Zeitpunkt der Behandlung als *Weaning* bezeichnet wurde. Dies konnte z.B. nach einer Operation, wenn der Patient noch instabil war oder auch wesentlich später sein. Auch wenn die Entwöhnung an verschiedenen Phasen ansetzte und unterschiedliche Maßnahmen und Infrastruktur voraussetzte, wurde für alle Prozesse der Entwöhnung der Begriff *Weaning* verwendet.

Neben einer mangelnden Definition des Begriffs fehlte es ebenfalls an der rechtlichen Verankerung der Dienstleistung Beatmungspflege, was besonders den Aspekt Anerkennung und Vergütung der Leistung durch die Krankenkassen betraf. Eine vollständige Abbildung des Leistungsangebots von *Breathe* war daher unter den damals gegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen nicht möglich. Ein/e Interviewpartner/in äußerte sich: „(D)as find ich echt bitter, [...] da gibt's keine gesetzliche Regelung. Davor sind wir nicht gefeit. [...] Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind der gesellschaftlichen Veränderung und auch der technologischen Veränderung, die tragen überhaupt gar keine Rechnung.“ Konkret bedeutete dies, dass sowohl die Höhe der Vergütung als auch die Entscheidung, ob die Dienstleistung überhaupt von einer Krankenkasse vergütet wurde, nicht geklärt waren. In Konsequenz musste daher stets ein neuer Vertrag mit jedem weiteren Kostenträger ausgehandelt und abgeschlossen werden: „Und da haben wir leider immer noch die Herausforderung, dass wir an vielen Stellen Neuland betreten. Das heißt, es gibt keine standardisierte Regel, was den Vertrag betrifft und die Vergütung, [...] dass man dem Vertrag quasi beitrifft, sondern er muss jedes Mal verhandelt werden.“ Dies erzeugte erhebliche Unsicherheit darüber, wie und ob die Dienstleistungen von *Breathe* bei weiterem Wachstum vergütet und wie die getätigten Investitionen refinanziert werden konnten.

Als dritter zentraler Aspekt im Bereich der Unsicherheiten auf Branchenebene wurden die unzureichenden Qualitätskriterien zur Erbringung der Dienstleistungen im Bereich der Beatmungspflege genannt, was sowohl das benötigte Leistungspotential als auch die notwendigen Leistungserstellungsprozesse adressierte. In der Konsequenz wurde für *Breathe* überwiegend der Qualitätsmaßstab angesetzt, welcher für normale Pflegeeinrichtungen galt. Diese Anforderungen an ein normales Pflegeheim und eine Einrichtung zur Beatmungspflege waren jedoch stellenweise nicht kompatibel, sodass bestimmte Anforderungen an ein Pflegeheim bei *Breathe* nicht zu realisieren waren, wie folgendes Zitat zeigt: „Aber ich weiß zum Beispiel in [C-Stadt] [...] da prüfen die halt ganz normal. Also wie sie schon seit zwanzig Jahren prüfen und da kommt so eine Einrichtung, wie wir sie eine sind, nicht wirklich vor.“ Dies war besonders in dem Spannungsfeld mit zwei für *Breathe* relevanten Stakeholdern, der Heimaufsicht und dem Medizinischen Dienst der Krankenversicherung (MDK), von Bedeutung. Der Heimaufsicht kommt die Pflicht zu, die Erfüllung der Anforderungen an ein Pflegeheim gemäß dem Heimgesetz zu überprüfen.⁵⁷⁸ Sie übernimmt damit einen erheblichen Teil der Qualitätssicherung in der Pflegebranche. Sie ist für die Zulassung und regelmäßige Kontrolle der Pflegeeinrichtung zuständig und kann, wenn Mängel im Sinne der Nichterfüllung rechtlicher Vorgaben bestehen, die Beseitigung der Mängel oder gar die Schließung einer Einrichtung anordnen.⁵⁷⁹ Ein weiteres Organ in der Qualitätssicherung ist der MDK, welcher grundsätzlich durch Fachwissen im Bereich der medizinischen und pflegerischen Versorgung die Kranken- und Pflegekassen berät. Dabei dienen die vom MDK bereitgestellten Informationen lediglich der Entscheidungsunterstützung und sind daher als Empfehlungen anzusehen.⁵⁸⁰ Neben der Prüfung der Einhaltung von Qualitätskriterien in Pflegeeinrichtungen, bei welcher der MDK mit der Heimaufsicht kooperiert, zählen ebenfalls die Begründung von Leistungsentscheidungen und die Weiterentwicklung des Versorgungsangebotes selbst, aber auch die Vergütung dessen zu seinen Aufgaben.⁵⁸¹ Insgesamt konnte somit die Begutachtung und Empfehlung durch den MDK Auswirkung auf die Höhe der Finanzierung der Dienstleistungen von *Breathe* haben, aber auch darauf, ob und in welcher Form das Angebot bei den Krankenkassen auf Zustimmung stieß.⁵⁸²

Neben der Tatsache, dass das Management von *Breathe* zunehmend auf Unsicherheiten aufmerksam wurde, beobachtete es zudem konkrete **Veränderungen auf Branchenebene**. Der bedeutendste Wandel bestand in dem verstärkten Aufkommen von Imitatoren am Markt.

⁵⁷⁸ §15 HeimG

⁵⁷⁹ Bieback, 2004, S. 65f

⁵⁸⁰ MDK, 2012b

⁵⁸¹ MDK, 2012a

⁵⁸² Vgl. hierzu Abschnitt 5.2.2.5 zu Nicht-Markt-Strategien im Fall *Breathe*.

Diese Konkurrenten waren überwiegend Pflegeanbieter, welche Beatmung als zusätzliche Leistung aufnahmen, jedoch wurde vermutet, dass diese über relativ wenig Know-How in dem Bereich verfügten. Dies wurde damit begründet, dass einerseits nur wenige spezialisierte Fachkräfte eingesetzt und lediglich wenige beatmungspflichtige Patienten behandelt wurden. Letzteres führte dazu, dass das spezifische Wissen der Behandlung schnell erlosch, sofern es nicht kontinuierlich angewendet wurde. Die zunehmende Konkurrenzsituation hatte zwei bedeutende Implikationen für *Breathe*. Erstens wirkte sie sich auf die Zahlungsbreitschaft der Krankenkassen und somit die Vergütung des Leistungsangebots und zweitens auf die Auslastung der Kapazitäten von *Breathe* aus. Durch den geringen Spezialisierungsgrad auf den Bereich der Beatmungspflege und das damit einhergehende geringere Qualitätsniveau boten die neuen Wettbewerber ihre Leistungen zu einem deutlich geringeren Preis als *Breathe* an. Dies reduzierte teils die Zahlungsbreitschaft der Krankenkassen, eben weil es keine fest definierte Vergütung der Dienstleistung gab, sondern mit jeder neuen Krankenkasse eine Vergütungsvereinbarung verhandelt werden musste. Konkret kann gesagt werden, dass die Kostenträger die Vergütung der Dienstleistung von *Breathe* an dem Preis der Konkurrenz orientierten.

Neben dem Aufkommen von Konkurrenz auf dem eigentlichen Pflegemarkt begannen Kliniken in dieser Zeit mit der verstärkten Investition in eigene Weaning Center. Diese waren direkt an die Kliniken angeschlossen und boten ebenfalls die Dienstleistung der Entwöhnung an. Diese Veränderung wirkte sich besonders in Verbindung mit der mangelnden Definition der Dienstleistung Weaning aus. Während die klinischen Weaning Center zu wesentlich früheren Zeitpunkten der Behandlung ansetzten, konzentrierte sich das Angebot von *Breathe* auf spätere Abschnitte, wenn der Patient medizinisch stabil war. Das Aufkommen dieser klinischen Weaning Center bedeutete nun, dass besonders Vertreter von Krankenkassen die Abgrenzung der angebotenen Dienstleistungen nicht verstanden und den Nutzen der von *Breathe* angebotenen Leistungen in Frage stellten, da diese vermeintlich von anderen Anbietern bereits erbracht wurden.

Insgesamt zielte die Lern- und Entwicklungsphase für *Breathe* darauf ab, branchenspezifisches Wissen aufzubauen, aber auch das in der Investitionsphase erworbene Leistungspotential und die Leistungserstellungsprozesse anzupassen und teilweise zu erweitern. Damit stellte diese Phase eine wichtige Voraussetzung für das weitere Wachstum durch die Eröffnung neuer Standorte im Rahmen der nachfolgenden Phase dar: „*Das war ein Lerneffekt gewesen. Zum Ende dieses Lerneffektes ist man dann dazu übergegangen, dieses Modell zu standardisieren und dann zu replizieren.*“ Gleichzeitig wurde das Management durch den Aufbau von Wissen im relevanten Markt auf Unsicherheiten sowie auf für die Wettbewerbsfähigkeit von *Breathe* relevante Veränderungen auf der Branchenebene aufmerksam.

5.2.2.3.4 Replizierungs- und Wachstumsphase

Die Replizierungs- und Wachstumsphase umfasste überwiegend die Ausweitung des Konzeptes auf andere Standorte sowie die vorherige Einführung eines Qualitätsmanagements und die Zertifizierung der Geschäftsprozesse.

Ein Qualitätsmanagement ist ein dokumentations- und prozessorientiertes Managementsystem, welches der Qualitätssicherung einer Organisation dient und auf einer Kundenorientierung, einer Beteiligung aller Mitarbeiter sowie kontinuierlichen Lern- und Feedbackprozessen basiert.⁵⁸³ Bei der Umsetzung kann verschiedenen Standards gefolgt werden. *Breathe* entschied sich hier für den ISO 9001 Standard, welcher sich selbst als „weltweiter Konsens guter Qualitätsmanagement-Praktiken“ versteht.⁵⁸⁴ Neben der Implementierung dieses Managementsystems ließ *Breathe* dieses zudem extern zertifizieren. Eine Zertifizierung bedeutet, dass die zertifizierende Organisation bestätigt, dass ein Unternehmen dieses Managementsystem entsprechend des jeweiligen Frameworks umgesetzt hat. Sowohl die Einführung des Qualitätsmanagements als auch die Zertifizierung von *Breathe* verursachten dabei erheblichen finanziellen und zeitlichen Aufwand, wie das Management anmerkte: „[S]o ein Zertifizierungsprozess ist natürlich zeitintensiv, kostenintensiv, aufwandsintensiv.“ Somit erhöhte sich der Umfang der Investitionen in das Geschäftssystem erneut. Neben der reinen Qualitätssicherung hatte die Zertifizierung für *Breathe* besonders den Vorteil einer Differenzierung von kleineren Wettbewerbern. In den Folgejahren wurden fünf neue Einrichtungen an verschiedenen Standorten eröffnet. Weitere Ausführungen hierzu sind in Abschnitt 5.2.2.4.1 zu finden.

Eine der für *Breathe* wesentlichsten **Änderungen auf Branchenebene** bestand in der Einführung der S2 Leitlinie zur „[n]ichtinvasiven und invasiven Beatmung als Therapie der chronischen respiratorischen Insuffizienz“ Ende 2009 mit einer Gültigkeit von drei Jahren, welche von *Breathe* gar als „Wendepunkt“ bezeichnet wurde. Bei Leitlinien handelt es sich um „systematisch entwickelte Entscheidungshilfen für Leistungserbringer und Patienten über die angemessene Vorgehensweise bei speziellen Gesundheitsproblemen“.⁵⁸⁵ Leitlinien zeichnen sich besonders durch die ihnen zugrunde liegende Evidenz aus. Es handelt sich um die explizite Darstellung medizinischen Wissens in der Form von Best Practices auf Basis empirischer Daten.⁵⁸⁶ Federführend bei der Erstellung der Leitlinie zur außerklinischen Beatmung war die Deutsche Gesellschaft für Pneumologie und Beatmungsmedizin, welche die Entwicklung der Leitlinie finanzierte und die weiteren bei der Entwicklung beteiligten Akteure auswählte. Zu diesen zählten ärztliche Vertreter anderer Fachgesellschaften, der MDK Bayern sowie der Industrieverband Spectris, welcher die Anbieter von Beatmungstechnik repräsentierte, jedoch le-

⁵⁸³ Vgl. Evans & Lindsey, 2008, S. 19

⁵⁸⁴ ISO, 2012

⁵⁸⁵ Europarat, 2002, S. 18

⁵⁸⁶ Kerbach, 2010, S. 7

diglich über eine Anhörungsfunktion verfügte. Das Ziel der Leitlinie bestand darin, „*Kriterien zur Qualitätssicherung bei außerklinischer Beatmung*“ aufzustellen, was durch die Definition von Prozessabläufen (Überleitung und Behandlung) sowie das Festlegen technischer und personeller Anforderungen erreicht werden sollte.⁵⁸⁷ Konkret stellte die Entwicklung und Veröffentlichung der Leitlinie eine Reaktion der DGP auf das verstärkte Aufkommen verschiedener Anbieter in der Beatmungspflege und speziell im Bereich Weaning dar, da nicht definiert war, welche Einrichtung und welche Fachrichtung Weaning anbieten durften.

Die wichtigste Implikation der Leitlinie für *Breathe* war, dass Weaning nicht mehr außerklinisch und lediglich in von der DGP akkreditierten Weaning Centern stattfinden durfte, welche zudem an Kliniken angeschlossen sein mussten. Laut der Aussage eines/r Vertreters/in von *Breathe* bedeutete dies für das Unternehmen, dass „*dieses außerklinische Weaning oder dieses Weaning als solches primär mal in einem akkreditierten Weaning Center zu erfolgen hat.*“ Auch wenn eine Leitlinie lediglich eine Empfehlung ohne explizite, rechtliche Bindung darstellt, so hatte sie dennoch einen erheblichen Einfluss auf das Geschäftssystem von *Breathe*. Dies ist darin begründet, dass die Empfehlungen des MDK sich auch auf Leitlinien stützen. Diese werden dann an die Krankenkassen weitergeleitet. Das Management wurde durch diese Veränderung auf Seiten der Krankenkassen erst auf die Auswirkungen der S2 Leitlinie aufmerksam. Insgesamt bedeutete diese Veränderung eine Verringerung der Patientenzahlen und damit der Auslastung der Kapazitäten, weil die Krankenkassen letztendlich darüber bestimmten, ob und mit welcher Vergütung *Breathe* die Dienstleistung anbieten konnte. In diesem Kontext spielte die mangelnde definitorische Abgrenzung des Begriffs Weaning eine wichtige Rolle, da die Leitlinie keine Unterscheidung nach der Positionierung des Weanings im Behandlungsprozess machte und somit jegliche Form des Weanings ausschließlich in akkreditierten Einrichtungen erfolgen durfte.

Bei der weiteren Realisierung neuer Standorte und der damit verbundenen Ausweitung der Kapazitäten wurde das Management von *Breathe* auf den sich verändernden Arbeitsmarkt für examinierte Pflegekräfte aufmerksam. Dieser zeichnete sich durch einen anwachsenden Mangel an qualifiziertem, zur Verfügung stehendem Personal aus. Aufgrund des hohen Bedarfs an qualifiziertem Personal hatte dieser Mangel zwei bedeutende Implikationen für *Breathe*. Erstens stellte er eine mögliche Gefahr für das weitere Wachstum dar, da die Nachfrage nach der Dienstleistung vorhanden war, teils jedoch aufgrund des mangelnden Personal nicht realisiert werden konnte: „*[W]ir haben zu wenig Pflegekräfte. Wir könnten viel mehr Patienten versorgen.*“ Zum anderen erhöhte diese Veränderung den Investitionsbedarf in neue Mitarbeiter. Bei einem starken Mangel an spezialisierten Pflegekräften mussten zunehmend normale Krankenpfleger eingestellt werden, welche dann weitergebildet wurden. Dementspre-

⁵⁸⁷ DGP, 2009, S. 1f

chend musste nicht mehr nur der *Breathe*-spezifische Aspekt geschult werden, sondern zunehmend auch der verwendungsspezifische Teil der Beatmungspflege allgemein.

Besonders in dieser Phase der Replikation und des Wachstums waren die Strategien, welche im konzeptionellen Teil der Arbeit als Markt- und Nicht-Markt-Strategien beschrieben wurden, vorzufinden. Diese Strategien werden in den folgenden beiden Abschnitten näher dargestellt und deren Bezug zu den getätigten Investitionen sowie zu Unsicherheit und Veränderungen auf Branchenebene hergestellt.

5.2.2.4 Markt-Strategien im Fall *Breathe*

5.2.2.4.1 Replikation als De-Spezifizierung

Unter den in Abschnitt 4.2.4.2.1 dargestellten Ausführungen zu Markt-Strategien wurden Aktivitäten verstanden, welche das Finden neuer Verwendungszwecke für bestehende Ressourcen und Kompetenzen adressierten. Im Folgenden soll auf die beiden wesentlichsten Strategien der sog. De-Spezifizierung im Fall von *Breathe* eingegangen werden. Zudem soll diskutiert werden, welchen Einfluss Unsicherheit und Veränderungen auf der Branchenebene auf das Ausüben dieser Strategien durch das Management hatte.

Die Despezifizierungsstrategie, welche für *Breathe* und den Erfolg des Geschäftssystems die größte Bedeutung hatte, war die Replizierung im Sinne der kontinuierlichen Übertragung des Konzeptes auf neue Standorte. Die Übertragung des Konzeptes auf verschiedene Standorte war von Beginn der Tätigkeit in dem Beatmungsfeld geplant. Die Möglichkeit der Replikation war insofern wichtig, als diese erstens ein möglichst schnelles Wachstum für *Breathe* vermuten ließ und zweitens somit die hohen Vorabinvestitionen in das Konzept, wie z.B. die Ausarbeitung und Zertifizierung von Standardprozessen, rechtfertigte. Aus Sicht des Managements musste sich das Geschäftssystem von *Breathe* an einem Standort bewähren, um dann erfolgreich übertragen werden zu können. Es wurde geschlussfolgert: „*Was in [A-Stadt] klappt und funktioniert, muss auch an anderer Stelle funktionieren.*“

Als notwendig für die Replikation wurden die Professionalisierung und Standardisierung des Leistungspotentials und der Leistungserstellungsprozesse erachtet. In diesem Kontext kommt dem ersten Standort eine besondere Bedeutung zu, weil er als Best Practice und damit Vorlage für die anderen Standorte entwickelt wurde. Dabei wurden die in der Weiterentwicklung und der Standardisierung des Konzeptes gemachten Erfahrungen auf die neuen Standorte übertragen. Neben der Standardisierung von Leistungspotential und Leistungserstellungsprozessen gehörte ein Wechsel von der Errichtung eines eigenen Gebäudes hin zu der Nutzung einer bestehenden Infrastruktur innerhalb einer Klinik oder Pflegeeinrichtung zu diesem Lernprozess. Bestand der erste Standort noch aus einem eigens dafür errichteten Gebäude, ging *Breathe* bei den nachfolgend realisierten Standorten zu einem Mietmodell über. Aus Perspektive des Managements von Spezifität reduzierte sich dadurch erstens der Investiti-

onsumfang und zweitens wurde somit eine neue Verwendungsalternative im Sinne einer leichteren Veräußerbarkeit für die Einrichtungen geschaffen. Die von der physischen Infrastruktur ausgehende Bindungswirkung wurde also im Verlauf des Lernprozesses sowohl durch einen geringeren Investitionsumfang als auch durch eine Verringerung der Verwendungsspezifität reduziert.

Auch wenn das Konzept von *Breathe* vor der Übertragung auf andere Standorte bereits standardisiert war, so fand dennoch weiterhin ein kontinuierlicher Lernprozess statt. Somit waren Replikation und Anpassung des Konzeptes parallel stattfindende Prozesse. Wurde die Ausarbeitung und Weiterentwicklung des Konzeptes in der Lern- und Entwicklungsphase an dem ersten Standort realisiert, war dies in der Wachstumsphase nicht mehr nur auf diesen beschränkt. Auch an neuen Standorten gemachte Erfahrungen fanden Eingang in die Weiterentwicklung des Konzeptes.

Der Ablauf einer einzelnen Replikation, also der Errichtung eines neuen Standortes, erfolgte ebenfalls nach einem standardisierten Verfahren und dauerte von der Idee eines neuen Standortes bis zu dessen Eröffnung etwa zwei Jahre. Der Prozess begann im Allgemeinen mit der Suche eines geeigneten Standortes, was von der Erfüllung verschiedener Kriterien abhängig war. Hierzu gehörten z.B. die Verfügbarkeit von Patienten und Zuweisern, das Vorhandensein einer geeigneten Immobilie inkl. des erwarteten Anpassungsbedarfs und die Wettbewerbssituation an dem neuen Standort.

In der darauffolgenden Phase fand der Aufbau der Leistungsbereitschaft an dem neuen Standort statt, was besonders die Anpassung der Infrastruktur und die Einrichtung mit technischen Geräten, aber auch die Suche nach geeignetem Personal umfasste. Dabei war das Konzept von *Breathe* so standardisiert, dass die einzelnen Elemente des Leistungserstellungspotentials und der -prozesse vorgegeben und fast identisch waren. Auf die Frage hin, ob sich die einzelnen Einrichtungen unterscheiden, antwortete ein/e Interviewpartner/in: „*Look and Feel schon, aber von Prozessen, Abläufen, Patientenklientel, Arbeitsabläufen fast gar nicht.*“ Durch diesen hohen Grad der Standardisierung war es möglich, das Personal zwar unternehmens- und verwendungsspezifisch auszubilden, es aber dennoch an jedem Standort einsetzen zu können, wie folgendes Zitat zeigt: „*Wir haben von Blutgasmessung, wir haben sogar, unsere Gerätewagen sind standardisiert, also die Schwester aus A-Stadt könnte morgen nach D-Stadt gehen, theoretisch, ohne den Patienten zu kennen. Könnte sie sofort loslegen. Es sieht alles ganz genauso aus.*“

Eine Besonderheit an jedem neuen Standort waren die Verhandlungen mit den Kostenträgern. Die Vergütung von *Breathe* musste in jedem neuen Bundesland und mit jedem neuen Vertragspartner verhandelt werden. Dabei unterschieden sich die einzelnen Krankenkassen sowohl in ihren Abrechnungsprozessen als auch in der unterschiedlichen Vergütung gleicher Leistungen. Eine Voraussetzung für die Verhandlung mit den Kostenträgern war allerdings die bereits weitgehend erfolgte Fertigstellung der Einrichtung, für welche der Vertrag abgeschlossen werden sollte. Insofern zeichneten sich die Investitionen in neue Standorte durch einen erheblichen Vorlaufcharakter aus. Das davon ausgehende Risiko

für *Breathe* in Form eines Scheiterns des Vertragsabschlusses wurde allerdings durch den hohen internen Standardisierungsgrad von Leistungserstellungspotential und -prozessen erheblich reduziert. Das Personal war zwar verwendungs- und unternehmensspezifisch, jedoch nicht standortspezifisch geschult, daher konnte es aufgrund der gleichen Prozessgestaltung auch an anderen Standorten eingesetzt werden. Die verwendete Technologie war ebenfalls standardisiert und konnte an anderen Standorten eingesetzt werden. Zudem war die Bindung an die angemietete Station relativ gering, wie zuvor festgestellt wurde.

5.2.2.4.2 Realisierung neuer Dienstleistungen

Neben einer geografischen Übertragung des Konzeptes auf neue Standorte erfolgte bei *Breathe* ebenfalls eine Übertragung bestehender Ressourcen und Kompetenzen auf neue Verwendungszwecke. Konkret ging es dabei um die Realisierung neuer Dienstleistungen, welche jedoch nicht eigenständig, sondern lediglich in Verbindung mit den bestehenden Produkten angeboten werden sollten, da Beatmungspflege das „*Hauptgeschäft*“ von *Breathe* darstellte. Aus Perspektive des Managements dienten zusätzliche Dienstleistungen folgenden zwei Funktionen: Erstens handelte es sich um eine Diversifikation zur Erschließung zusätzlichen Umsatzpotentials: „*Was auch ein Treiber [für weiteres Wachstum] sein könnte, sind zusätzliche Geschäftsfelder, wie zum Beispiel [Behandlung A] oder [Behandlung B], die man anflanschen könnte, weil wir eh Intensiv-Versorgung machen.*“ Zweitens sollten diese zusätzlichen Dienstleistungen aber auch einer stärkeren Abgrenzung von den Wettbewerbern dienen. Ein Großteil dieser besonders aus dem Bereich der normalen Pflege stammenden Unternehmen verfügte nach Ansicht der Vertreter von *Breathe* weder qualitativ noch quantitativ über die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen, um diese neuen Dienstleistungen ebenfalls anbieten zu können.

Der Prozess dieser Übertragung kann in drei aufeinanderfolgende Phasen unterschieden werden. Der erste Abschnitt umfasste den Impuls, über zusätzlich mögliche Verwendungsmöglichkeiten nachzudenken. Im Fall von *Breathe* geschah dies entweder durch die geplante Suche nach neuen Anwendungsbereichen oder durch eine zunehmende Nachfrage nach bisher noch nicht angebotenen Dienstleistungen. In Bezug auf ersteres standen für das Management von *Breathe* z.B. folgende Fragen im Vordergrund: „*[W]elche anderen Krankheitsbilder gilt es noch zu erschließen?*“ oder: „*Welche Geschäftsfelder könnten wir noch ergründen?*“ Gleichzeitig kamen durch die Kliniken mehr Anfragen, ob auch Patienten mit weiterem Versorgungsbedarf von *Breathe* aufgenommen werden könnten. Auf die Frage, woher weitere Ideen für neue Dienstleistungen stammten, sagte ein/e Interviewpartner: „*In erster Linie aus dem Markt. Dass also da Anforderungen sind, dass zum Beispiel von Intensiv wird ein Patient verlegt, der wird beatmet, der braucht aber auch [Behandlung A].*“ Ein/e andere erörterte: „*Eigentlich nicht wir, sondern eher die Kliniken, weil sie uns die geschickt haben.*“ In der nächsten Phase wurde mit dem Wissensaufbau im Bereich dieser möglichen Dienstleistung begonnen. Dies umfasste insbesondere Daten zum Marktpotential, aber auch zu den zur Realisierung notwendigen

Ressourcen und Kompetenzen. In dieser Phase fand dann ebenfalls ein Abgleich der notwendigen Ressourcen und Kompetenzen mit dem zur Verfügung stehenden Leistungspotential von *Breathe* statt, um den Anpassungsaufwand einschätzen zu können. Für *Breathe* war wichtig, dass dieser Aufwand möglichst gering war. Daher war eine Umsetzung der infrage kommenden Dienstleistungen relativ einfach, „weil das natürlich vom Ansatz her sehr, sehr gut passt und weil die Vorhaltung bzw. das Personal ja sowieso da ist.“ Neben dieser Prüfung der technischen Machbarkeit war zudem auch die Prüfung der rechtlichen Machbarkeit ein Bestandteil dieser Phase. Ziel war es herauszufinden, „[i]nwiefern, welche Voraussetzungen wir erfüllen müssen“, sagte das Management. Dies konnte z.B. heißen, dass weiteres Fachpersonal benötigt wurde, weil nur dieses diese Dienstleistung erbringen darf. Die letzte Phase würde dann die Realisierung des neuen Angebotes umfassen. Diese war jedoch zum Untersuchungszeitpunkt in keinem der möglichen Produktbereiche erreicht.

Nach der Darstellung der grundsätzlichen Möglichkeiten und des Verlauf einer Übertragung vorhandener Ressourcen und Kompetenzen stellt sich die Frage nach deren Implikationen für *Breathe*. Insgesamt erschloss sich *Breathe* dadurch ein breiteres Spektrum an Patienten und hat somit die Möglichkeit, die Auslastung der Kapazitäten zu erhöhen. In Bezug auf die Betrachtung von Spezifität bedeutete diese Ausweitung des Angebots eine Reduzierung der Verwendungsspezifität- und Partnerspezifität des Leistungspotentials und stellt somit wie auch die Replikation eine De-Spezifizierungsstrategie dar.

5.2.2.4.3 Reaktion auf Umweltturbulenz

Nachdem nun gezeigt wurde, dass das Management von *Breathe* plante, neue Dienstleistungen mit bestehenden Ressourcen und Kompetenzen anzubieten, soll nun herausgearbeitet werden, inwiefern dies als Reaktion auf Umweltturbulenzen erfolgte. In Bezug auf diese neuen Dienstleistungen zeigte sich, dass nicht geplant war, andere eigenständige Dienstleistungen anzubieten und dass der Fokus auf dem Bereich der Beatmungspflege beibehalten werden sollte. Wie in Abschnitt 5.2.2.4.3 dargestellt wurde, wurden sämtliche neuen Dienstleistungen nur in Verbindung mit dem bisherigen Leistungsangebot, jedoch nicht unabhängig davon geplant. Die Ursachen hierfür lagen in den vermuteten Vorteilen einer Spezialisierung auf dem Markt, welche einerseits auf einem erheblichen Wertverlust bei einer Übertragung und andererseits auf der als erfolversprechend erwarteten Marktentwicklung im Bereich der Beatmungspflege basierte.

In Bezug auf den ersten Aspekt schilderte ein/e Interviewpartner/in von *Breathe* die Auswirkungen der Realisierung neuer Leistungsangebote, welche einen erhöhten Anpassungsaufwand implizieren: „Wenn ich andere Patienten aufnehme und eine andere Wertschöpfungskette dort schaffe, dann ist das außerhalb dessen, was wir können. Also außerhalb unserer Kernkompetenz. Ich müsste neue Prozesse

schaffen, aber ich verliere dadurch Synergien und das wäre dann wahrscheinlich ökonomisch nicht mehr sinnvoll.“

Bezüglich der Marktentwicklung wurde von dem Management von *Breathe* eine erheblich steigende Nachfrage nach den angebotenen Dienstleistungen erwartet. Dies basierte sowohl auf der allgemeinen Entwicklung beatmungspflichtiger Patienten als auch auf der Entwicklung im Bereich des klinischen Weanings. Durch eigene Evaluation, aber auch durch medizinische Studien, sah es das Management als sicher an, dass sich die Nachfrage im Bereich der Beatmungspflege erheblich steigern würde. Im Zeitverlauf schaffte es *Breathe*, eigene medizinische Daten auszuwerten und damit eine deutlich höhere Markttransparenz herzustellen, wobei dies „auch jetzt erst in den letzten Jahren möglich geworden“ war. Neben diesen allgemeinen Entwicklungen wurde es als wahrscheinlich angesehen, dass die Regularien zur Durchführung von Weaning zukünftig gelockert werden würden, da die Anzahl an Weaning-Patienten nicht durch bestehende Kapazitäten in den akkreditierten Einrichtungen bewältigt werden könne.

Insgesamt kann argumentiert werden, dass eine Reaktion auf die steigende Anzahl von Wettbewerbern aus dem Bereich der normalen Pflege in der Erweiterung des Produktangebotes und einer stärkeren Abgrenzung in Sinne einer Differenzierungsstrategie bestand. Diese Reaktion stellte allerdings lediglich eine Schaffung neuer Verwendungsalternativen dar, welche nur in Kombination mit den bereits bestehenden Dienstleistungen angeboten werden konnten. Eine vollständige Übertragung für den Fall, dass die erstbeste Verwendungsalternative entfällt, war somit nicht geplant.

5.2.2.5 Nicht-Markt-Strategien im Fall *Breathe*

5.2.2.5.1 Ziele und relevante Stakeholder von *Breathe*

Im Folgenden soll dargestellt werden, wie und warum *Breathe* durch Nicht-Markt-Strategien versuchte, die Entwicklung des Unternehmensumfeldes, insbesondere des aufkommenden Marktes für Beatmungspflege, in Deutschland mit zu beeinflussen. Dabei werden sowohl tatsächlich ausgeführte als auch geplante Aktivitäten innerhalb des Untersuchungszeitraumes beschrieben. Für die Untersuchung des Managements von Spezifität ist es zudem nicht zwingend erforderlich, dass die Aktivitäten aus der Perspektive des Managements zu einem Erfolg geführt haben.⁵⁸⁸ Vielmehr sollen deren Existenz bzw. Planung und die dahinter stehende Motivation im Vordergrund stehen.

⁵⁸⁸ Aus Sicht der CbTF, welche dieser Untersuchung zugrunde liegt, kann jeder Akteur lediglich seine Umwelt mit beeinflussen; wohlweisend, dass er sie nicht vollends steuern kann. Daher werden einige Aktivitäten erfolgreich im Sinne der intendierten Veränderung verlaufen und andere nicht.

Zur besseren Verständlichkeit der Nicht-Markt-Aktivitäten soll vor deren eigentlicher Beschreibung auf die Ziele des Managements von *Breathe* sowie die relevantesten Stakeholder im Unternehmensumfeld eingegangen werden.⁵⁸⁹ Zu den wichtigsten Zielen gehörte das Streben nach Gewinn mit dem Geschäftssystem *Breathe*. Hierzu waren sowohl die Anzahl der behandelten Patienten als auch die Höhe der Vergütung der angebotenen Leistungen entscheidend. Die Realisierung eines möglichst hohen Wertes bei beiden war wichtig für die Refinanzierung der Investitionen in das Leistungspotential und den Aufbau der Leistungserstellungsprozesse.

Die Stakeholder, welche maßgeblichen Einfluss auf diese Ziele hatten, waren zum einen die Kostenträger und zum anderen die Zuweiser, also Krankenhäuser. Die Kostenträger waren dafür zuständig, diese Form der Leistung anzuerkennen und auch entsprechend zu vergüten. Die Zuweiser erfüllten die Rolle, dass *Breathe* Patienten aufnehmen konnte, da Sie ihren Patienten eine Versorgung in einer spezialisierten Einrichtung für Beatmungspflege wie *Breathe* empfahlen.⁵⁹⁰

5.2.2.5.2 Einfluss von Unsicherheit auf Nicht-Markt-Strategien

Eine der wesentlichen Unsicherheiten auf Branchenebene bestand darin, dass es **keine rechtliche Verankerung** der von spezialisierten Dienstleistungsunternehmen erbrachten Beatmungspflege und damit dieser neuen Wertschöpfungsschicht in der Versorgung gab. Dies hatte besonders zur Folge, dass keine sichergestellte und einheitliche Vergütung der damit in Verbindung stehenden Dienstleistungen vorlag. Das Management von *Breathe* versuchte, durch verschiedene Aktivitäten auf diese Unsicherheit zu reagieren.

Ein erstes Themenfeld in diesem Bereich stellt die Einflussnahme auf die Politik dar. Im Verlauf des Entstehens des Teilmarktes für Langzeitbeatmung stellte das Management fest, dass eine gesetzliche Verankerung der Dienstleistung nur durch die Politik erfolgen konnte, um „für *Breathe* oder überhaupt für neue Beatmungs-Versorgungsstrukturen die Gesetzgebung [zu] ändern.“ Zu diesem Zeitpunkt waren bereits Wettbewerber bemüht, z.B. durch Gespräche direkten Einfluss auf Politiker auszuüben, welche besonders die rechtliche Anerkennung, die damit einhergehende Bereitstellung von Versorgungsverträgen und eine geregelte Vergütung thematisierten.

Neben diesen reinen Gesprächen bestand ein weiteres Vorgehen in der öffentlichen Darstellung der angebotenen Leistungen von *Breathe*, um relevante Stakeholder verstärkt auf diese neue Wertschöpfungsstufe aufmerksam zu machen. *Breathe* sollte dabei konkret als vorbildhaftes Modell für die gesamte Branche dienen. In diesem Kontext stand die Replikation des Konzeptes in einem wichtigen

⁵⁸⁹ Die Auswahl basiert auf den Angaben in den Interviews. Weitere Stakeholder werden bei den konkreten Ausführungen beschrieben.

Zusammenhang mit den Nicht-Markt-Strategien. Ein/e Vertreter/in sprach gar davon, dass die „*Besiedlung des Marktes*“, also die Übertragung des Konzeptes auf neue Standorte und die „*Entwicklung des Marktes*“ im Sinne von dessen Beeinflussung parallel zu erfolgen hätten. Das Management von *Breathe* bemerkte die Erfolge dieses Vorgehens in dem Maße, wie es mit mehreren bereits realisierten Einrichtungen einfacher wurde, Kostenträger als Vertragspartner zu gewinnen.

Wie bereits angesprochen wurde, zählte neben der Etablierung der Leistung als solche auch die Definition einer angemessenen Vergütung zu einem wesentlichen Ziel. *Breathe* ließ hierfür den Nutzen, welcher von einer spezialisierten, hoch qualitativen Beatmung ausgeht, quantifizieren. Diese Quantifizierung sollte als Argumentation und besonders Legitimation der angebotenen Leistungen gegenüber den Kostenträgern dienen und damit die von der mangelnden rechtlichen Verankerung ausgehende Unsicherheit über die Refinanzierung der spezifischen Investitionen dienen. Im Rahmen dieser Aktivitäten ging es dementsprechend vermehrt darum, „*Zahlen zu präsentieren*“, damit erstens der ökonomische Vorteil einer solchen Behandlung deutlich wird und zweitens auch die Vertreter von Seiten der Krankenkassen intern (z.B. gegenüber dem Vorstand) die möglichst rationale Grundlage der Sinnhaftigkeit einer Kostenübernahme nachweisen konnten.

Um auf die **mangelnden Qualitätskriterien** für die Dienstleistungen im Bereich der Beatmungspflege einzugehen, war es für das Management wichtig, kontinuierlich Aktivitäten durchzuführen, welche ein Qualitätsbewusstsein bei den wichtigsten Stakeholdern in der Branche etablieren. Konkret bedeutete dies, z.B. die Kostenträger zu überzeugen, dass „*Menschen mit solch schweren Erkrankungen auch eine hochqualitative Pflege brauchen.*“ Von dieser Etablierung eines Qualitätsbewusstseins wurden sich zudem eine höhere Zahlungsbereitschaft und Zuweisungsrate durch die Kliniken versprochen. Ebenso zeigte sich, dass sich im Zeitverlauf ein gewisser Qualitätsanspruch herausgebildet hatte: „*Krankenkassen und auch medizinische Dienste haben schon ein Interesse daran, auch dass Qualität da ist, um auch eine Vergleichbarkeit herbeizuführen.*“

Die von *Breathe* durchgeführten Aktivitäten in diesem Bereich umfassten überwiegend den Kontakt zu relevanten Stakeholdern und die Präsentation einer hochqualitativen Beatmungspflege. Hierzu zählten allgemein Gespräche, besonders aber Einladungen in die Einrichtung von *Breathe* in A-Stadt, welches möglichst als Best Practice einer hochqualitativen Versorgung dienen sollte. Hierbei wurden sowohl Klinikärzte, Krankenkassenvertreter, aber auch Vertreter des MDK adressiert. Ein/e Vertreter/in von *Breathe* sagte hierzu: „*[K]lar, versuchen natürlich wir durch viele Besuche, sowohl von Klinikärzten wie auch von Krankenkassen, unsere Stationen zu zeigen.*“

⁵⁹⁰ Die Wahl der weiteren Versorgung bleibt jedoch aus rechtlichen Gründen dem Patienten selbst überlassen. Dieser hat das Wahlrecht, in welche Art der Einrichtung er überwiesen werden möchte.

Ebenso bemühte sich *Breathe* um Kooperationen mit Key-Opinion Leadern, also medizinischen Meinungsführern, welche aufgrund ihrer Reputation regionale aber auch bundesweite Bedeutung hatten. Hinter diesen Kooperationen stand die Motivation, dass wenn sich diese Ärzte für eine Versorgung beatmungspflichtiger Patienten in hochqualitativen Einrichtungen aussprechen, dies bei anderen Ärzten „Gewicht“ hat und bei diesen ebenfalls das Qualitätsbewusstsein schärft. Dadurch sollten diese überzeugt werden, Patienten eine Überweisung in eine solche Form der Behandlung zu empfehlen.

Zuletzt standen Aktivitäten auf den ärztlichen Fachkongressen im Fokus. Dabei handelte es sich überwiegend um die großen Konferenzen der Ärzte, welche von der jeweilig relevanten Fachgesellschaft organisiert wurden. Neben der reinen Präsenz zählten das Halten von Fachvorträgen, aber auch der Besuch einer Einrichtung von *Breathe* als Programmpunkt der Veranstaltung zu den relevanten Aktivitäten in diesem Bereich. Diese hatten sowohl die Aufgabe, diese Form der Wertschöpfungsstufe bekannt zu machen als auch die Notwendigkeit eines hohen Qualitätsgrades in der Versorgung gegenüber den Ärzten zu verdeutlichen.

Die Unsicherheit einer **mangelnden definitiven Abgrenzung des Weaningbegriffs** stellte als solche keine Bedrohung für *Breathe* dar. Diese traten erst mit dem Aufkommen der Weaning Center und der S2 Leitlinie auf und werden im nächsten Abschnitt beschrieben.

5.2.2.5.3 Einfluss von Wandel auf Nicht-Markt-Strategien

Eine der wesentlichsten Veränderungen für *Breathe* im Untersuchungszeitraum bestand in der Einführung der **S2 Leitlinie** zur außerklinischen Beatmung und der damit einhergehenden Konsequenz, nicht mehr Weaning als Dienstleistung anbieten zu können. Wie in den bisherigen Ausführungen gezeigt, beruhte diese Tatsache unter anderem auf der mangelnden definitiven Abgrenzung des Begriffs Weaning im Prozess der Behandlung. Gleiches trifft auch auf das verstärkte **Aufkommen klinischer Weaning Center** zu, zu welchen besonders Kostenträger das Angebot von *Breathe* nicht abzugrenzen wussten. In der Konsequenz erkannte *Breathe* in diesem Spannungsfeld die Notwendigkeit einer stärkeren definitiven Abgrenzung der verschiedenen Stufen und Phasen von Weaning, sodass eindeutig abgegrenzt werden konnte, welche Formen von Weaning außerklinisch und welche innerhalb einer Klinik durchgeführt werden durften. Dies sollte dazu beitragen, die Leistungen von *Breathe* und der klinischen Weaning Center differenzieren zu können. Neben dieser reinen Erkenntnis, dass der Begriff grundsätzlich stärker definiert werden musste, strebte *Breathe* zudem an, diese Abgrenzung gemeinsam mit den Vertretern der ärztlichen Fachgesellschaft mitzugestalten und dabei sowohl Befürworter als auch Gegner des Konzeptes von *Breathe* mit einzubeziehen. Weitere Reaktionen auf diese Veränderungen auf Branchenebene gab es nicht. Ursache hierfür kann sein, dass das Management von *Breathe*, wie bereits erwähnt, von einer steigenden Anzahl beatmungspflichtiger Patienten ausging, welche das Potential der klinischen Weaning Center bei weitem übersteigen könnte. Aufgrund des dann zu

erwartenden „*Abflussproblems*“ ging das Management von einer zukünftigen Lockerung der Regulierung des Weanings aus.

Eine Ursache für eine Verringerung der Patientenzahlen, aber auch für eine zum Teil sinkende Zahlungsbereitschaft der Krankenkassen war der **verstärkte Markteintritt von Wettbewerbern** aus dem Bereich der stationären Pflege, welche Beatmung als weitere Dienstleistung, aber auf einem wesentlich geringeren Qualitätsniveau als *Breathe* anboten. Das Management erkannte besonders hierdurch die Notwendigkeit von Qualitätskriterien für die außerklinische Beatmung. An diesem Punkt ging es jedoch nicht nur um die Etablierung eines Qualitätsverständnisses bei den jeweiligen Stakeholdern, sondern um explizite Kriterien, um „festzulegen, welcher Pflegedienst kriegt überhaupt noch Beatmungspatienten“ zugewiesen. Am Beispiel der S2 Leitlinie wurde bereits deutlich, dass die Fachgesellschaften einen wichtigen Einfluss auf die Entwicklung dieser Qualitätskriterien hatten. Aus diesem Grund wurden verschiedene Gesprächsrunden mit den Vertretern der einzelnen Fachgesellschaften initiiert und durchgeführt.

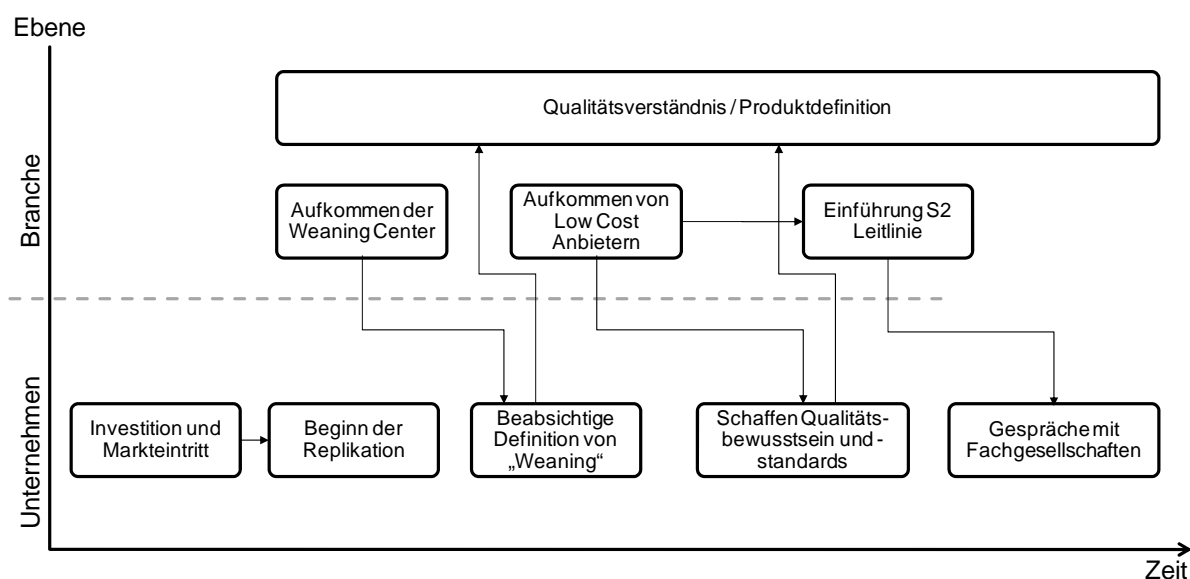


Abbildung 20: Umweltveränderung und Nicht-Markt-Strategien bei *Breathe*

Auch wenn sich der aufkommende und sich zum Teil stark auswirkende **Fachkräftemangel** im Pflegebereich auf *Breathe* ausgewirkt hat, so standen mit diesem keine Maßnahmen zur Beeinflussung der Branchenentwicklung in Verbindung. Sämtliche Reaktionen, welche *Breathe* in diesem Bereich durchgeführt hatte, waren entweder die bereits beschriebenen höheren Investitionen in die Qualifizierung der Mitarbeiter oder aber verstärkte Aktivitäten im Bereich des Personalmarketings. Es kann vermutet

werden, dass das Management von *Breathe* diese konkrete Änderung auf Branchenebene als nicht beeinflussbar einschätzte und daher keine Nicht-Markt-Aktivitäten in diesem Bereich ausführte.

Abbildung 20 verdeutlicht das Zusammenwirken von Veränderungen auf Branchenebene⁵⁹¹ mit den Nicht-Markt-Strategien von *Breathe*. Es zeigt sich, dass relevante Veränderungen der Unternehmensumwelt auftraten, als das Management begann, das Modell zu replizieren. Allen drei abgebildeten Veränderungen folgte jeweils eine Reaktion durch das Management, welche sich dann wiederum auf das Qualitätsverständnis bzw. die Produktdefinition auf Branchenebene auswirkte. Das Aufkommen der Low Cost Anbieter im Bereich der Beatmungspflege führte dabei jedoch nicht nur zu einer Reaktion von *Breathe*, sondern war auch mitverantwortlich für die Einführung der S2 Leitlinie, auf welche dann wiederum das Management von *Breathe* reagierte.

5.2.3 Fallstudie 2: *Healthy Region*

5.2.3.1 Das Geschäftssystem von *Healthy Region*

Bei *Healthy Region* handelt es sich um ein populationsbasiertes Modell der Integrierten Versorgung (IV) nach §140 SGB V mit dem Ziel der evidenzbasierten, sektor- und indikationsübergreifenden Krankenversorgung in einer ländlichen Region.⁵⁹²

Das Unternehmen strebte an, die Gesundheit der Versicherten bei gleichzeitiger Kostensenkung zu steigern. Dies sollte überwiegend durch Aktivitäten in den folgenden drei Bereichen realisiert werden:

- Vermeidung von Über-, Unter- und Fehlversorgung und Erweiterung der bisherigen Krankenversorgung um Präventionsmaßnahmen und Programme zur Behandlung bestimmter Patientengruppen
- Optimierung des Schnittstellenmanagements zwischen ambulantem und stationärem Sektor, um eine effizientere Kooperation der verschiedenen Leistungserbringer zu erreichen
- Sonstige Einsparungen bei gleichbleibender Versorgungsqualität (z.B. verstärkter Generikaeinsatz)

Wie üblich bei Modellen der Integrierten Versorgung, sind an der Realisierung des Modells verschiedene Akteursgruppen und Partner beteiligt. Die Struktur des daraus entstehenden Netzwerkes ist in Abbildung 21 dargestellt.

⁵⁹¹ Aufgrund der fehlenden Reaktion durch das Management wurde der Fachkräftemangel nicht in der Grafik aufgenommen.

⁵⁹² Die Integrierte Versorgung gehört neben anderen Konzepten (z.B. Strukturverträge, Modellvorhaben oder strukturierte Behandlungsprogramme) zur Gruppe besonderer Versorgungsformen. All diese wurden durch den Gesetzgeber mit dem Ziel eingeführt, bisherige Strukturen im Gesundheitswesen aufzubrechen, um zu einer stärkeren intersektoralen Versorgung zu führen und somit die Qualität und Effizienz der Versorgung zu erhöhen (Mühlbacher & Ackerschott, 2007, S. 17; SVR, 2009, S. 658).

Im Zentrum von *Healthy Region* steht die gleichnamige Managementgesellschaft, welche als Kapitalgesellschaft realisiert wurde. Managementgesellschaften ist es durch die Einführung und Weiterentwicklung der Integrierten Versorgung erlaubt, IV-Verträge mit Krankenkassen zu schließen und somit selbst IV-Modelle anzubieten.⁵⁹³ Grundsätzlich können Managementgesellschaften als neue Akteure im deutschen Gesundheitswesen betrachtet werden.⁵⁹⁴ Hierbei übernahm *Healthy Region* das für Managementgesellschaften typische Leistungsspektrum, welches allgemeine Managementaufgaben, sämtliche Aufgaben in der Kooperation mit Leistungserbringern und Patienten sowie das Finanzmanagement umfasste. Konkret gehörten hierzu z.B. Marketingaktivitäten und die Mitglieder-/Versichertenverwaltung, die (Weiter-)Entwicklung des Dienstleistungsangebots oder aber auch die Vergütung der Leistungserbringer und Abrechnung mit der Krankenkasse. Der eigentliche IV-Vertrag wurde von *Healthy Region* mit einer regionalen Krankenkasse geschlossen, welche das Budget zur Versorgung der Versicherten bereitstellte.⁵⁹⁵ Diese zeichnete sich besonders durch „ihre Bereitschaft, sich auf ein solches experimentelles Vorgehen einzulassen“ und damit zur Aufteilung der Risiken zwischen den Partnern aus, wie ein/e Interviewpartner/in es formulierte. Gleichzeitig waren die meisten Versicherten der Region Mitglied in dieser Krankenkasse, wodurch eine breite Masse an Personen erreicht werden konnte.

An dem Unternehmen *Healthy Region* waren zwei Partner eigentumsrechtlich beteiligt. Zum einen war dies ein regionales Ärztenetz und zum anderen das auf das Gesundheitswesen spezialisierte Beratungs- und Beteiligungsunternehmen *Healthy Management*. Bei erstem handelte es sich um den Zusammenschluss regionaler Ärzte aller Fachrichtungen zu einem Netzwerk, welches überwiegend dem Austausch medizinischen Fachwissens diene. Es wurde Mitte der 1990er Jahre gegründet und die beteiligten Ärzte setzten sich das Ziel, die Behandlungsqualität trotz politisch-rechtlicher Veränderungen, insb. in Bezug auf eine reduzierte Vergütung, durch einen gemeinsamen Erfahrungsaustausch und gemeinsam erarbeitete Behandlungsleitlinien sicherzustellen. Deckte das Ärztenetzwerk den medizinischen Aspekt des Modells ab, so brachte *Healthy Management* eine gesundheitswissenschaftliche und ökonomische Perspektive durch bestehendes Management- und Prozesswissen im Gesundheitswesen ein. Von diesem Unternehmen stammte maßgeblich das Konzept hinter *Healthy Region*. Zudem bestand ein Geschäftsbesorgungsvertrag zwischen *Healthy Management* und *Healthy Region*, sodass der Vorstand von *Healthy Management* gleichzeitig Geschäftsführer des Unternehmens *Healthy Region* ist. Da dies für das Verständnis des Managements von Spezifität in diesem Fall wichtig ist, werden in

⁵⁹³ Insbes. durch die Überarbeitung des §140 SGB V im Jahr 2004; vgl. auch Abschnitt 5.2.3.3.2

⁵⁹⁴ Amelung, 2011, S. 5; Gersch, et al., 2010, S. 3f

⁵⁹⁵ Wichtig ist, dass die Managementgesellschaft dennoch nicht als Kostenträger auftritt.

den folgenden Abschnitten die beiden Unternehmen *Healthy Region* und *Healthy Management* sowie der Bezug zwischen beiden näher betrachtet.

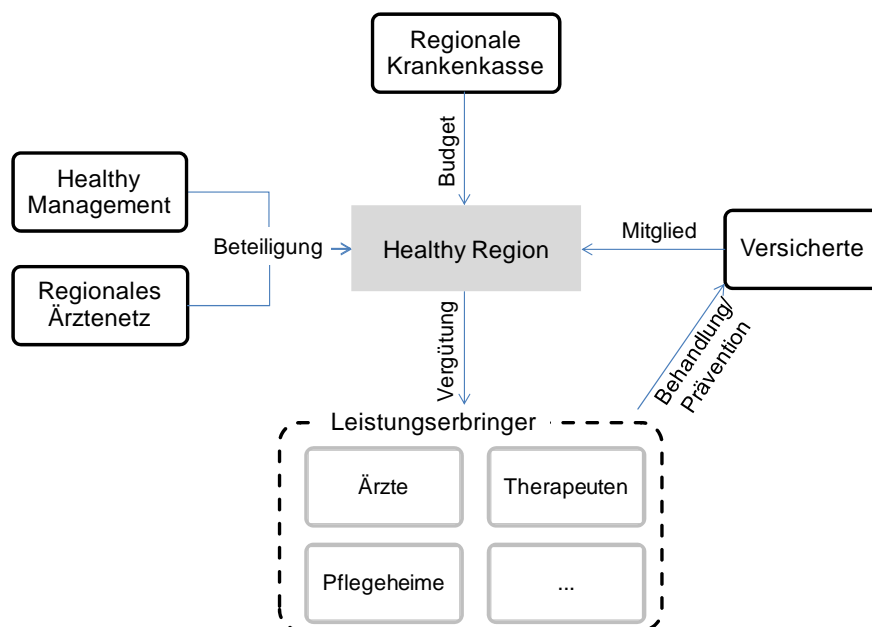


Abbildung 21: Netzwerkstruktur von *Healthy Region*

Wie Managementgesellschaften allgemein erbrachte *Healthy Region* keine eigenständigen medizinischen Leistungen im engeren Sinne, sondern fokussierte sich lediglich auf die Koordination der beteiligten Leistungserbringer, um eine effiziente Leistungserstellung zu realisieren.⁵⁹⁶ Um zudem ein möglichst breites Spektrum an Leistungen anbieten zu können, bestanden vertraglich geregelte Kooperationen mit medizinischen und nicht-medizinischen Leistungserbringern aus den verschiedenen Sektoren des Gesundheitswesens. Als wichtigste Akteursgruppe sind die lokalen Ärzte zu nennen. Ein Großteil der an dem Modell teilnehmenden Ärzte war gleichzeitig Mitglied in dem regionalen Ärztenetzwerk, was jedoch keine Voraussetzung war. Neben der Erbringung der eigentlichen medizinischen Leistung waren die Ärzte zudem an der Entwicklung der Dienstleistungen von *Healthy Region* beteiligt, indem sie dort überwiegend ihr medizinisches Fachwissen einbrachten. Zu weiteren Kooperationspartnern zählten Physio-, Psycho- und sonstige Therapeuten, Fitnesscenter, lokale Vereine, aber auch Apotheken, Krankenhäuser und Pflegeheime.

Neben der Vergütung aller Leistungen der Regelversorgung bot *Healthy Region* den Versicherten zudem zusätzliche Leistungen an. Diese konnten von allen Versicherten der regionalen Krankenkassen in Anspruch genommen werden, welche sich als Mitglied bei *Healthy Region* registrieren ließen und

⁵⁹⁶ Amelung, 2007, S. 93f

deren behandelnder Arzt ebenfalls Mitglied im Netzwerk war. Die Teilnahme war für die Versicherten entgeltfrei, bot ihnen jedoch auch keinen weiteren monetären Vorteil, sondern lediglich die Verbesserung der Versorgungsqualität und ggf. über die Regelversorgung hinausgehende Behandlungen. Die von *Healthy Region* angebotenen Leistungen können grundsätzlich in zwei Bereiche untergliedert werden. Erstens handelte es sich um Angebote im Bereich der Primärprävention, wozu Vorträge zu Gesundheitsthemen oder auch vergünstigte Sportkurse und Vereinsmitgliedschaften zählten. Den weit- aus umfassenderen Bereich stellten die Programme der Gesundheitsversorgung („*Gesundheitsprogramme*“) dar. Diese waren die Kerndienstleistung von *Healthy Region* und dienten der intersektoralen, auf medizinischen Leitlinien beruhenden Versorgung von Patienten bestimmter Indikationen. Hierzu gehörten z.B. Programme zur Raucherentwöhnung, zur Versorgung von Patienten mit Herzinsuffizienz oder Osteoporose. Durch diese Programme, welche konkrete Behandlungsschritte im Sinne medizinischer Leitlinien beinhalteten, sollte sichergestellt werden, dass alle Patienten unabhängig von dem jeweiligen Leistungserbringer auf dem gleichen Qualitätsniveau behandelt wurden und somit Einspareffekte realisiert werden konnten.

Aus Perspektive von *Healthy Region* bestand der Anreiz darin, möglichst viele Patienten für eine Teilnahme an dem Modell allgemein und die Einschreibung in die Gesundheitsprogramme konkret zu motivieren, was besonders die „*Hochkostenfälle*“ der Patienten betraf. Der Grund hierfür liegt in der Vergütungsstruktur des Modells. Auf einer grundlegenden Ebene übernahm *Healthy Region* die Budgetverantwortung für alle Versicherten der regionalen Krankenkasse in dem Einzugsgebiet, unabhängig davon, ob der/diejenige in dem Modell eingeschrieben war oder nicht. Das Unternehmen finanzierte sich dann über ein Einspar-Contracting, also über die Einsparungen gegenüber den Normalkosten der Gesamtpopulation auf Basis des Deckungsbeitrags. Dabei handelte es sich um die Gesamtheit aller Versicherten derselben Krankenkasse in einer vorab definierten Vergleichsregion und die Entwicklung der Einsparungen im Vergleich zu einem festgelegten Basisjahr. Im Falle eines Defizits trug das Unternehmen das Risiko. Wurde im Verhältnis zum Basisjahr ein positiverer Deckungsbeitrag erwirtschaftet, so wurde dieser zu vorab definierten Anteilen zwischen der Krankenkasse und *Healthy Region* geteilt. Es zeigte sich also, je höher diese Einsparungen in der Versorgung waren, desto höher waren auch die Erlöse von *Healthy Region*. Diese Reduktion der Versorgungskosten konnte jedoch nur in Teilen z.B. durch Öffentlichkeitsmaßnahmen und Schulungen bei den Versicherten allgemein, am besten und intensivsten aber bei eingeschriebenen Versicherten erreicht werden, die auch an einem Gesundheitsprogramm teilnahmen. Aus diesem Grund war *Healthy Region* darum bemüht, möglichst viele Versicherte in das IV-Modell und, wenn notwendig, die Gesundheitsprogramme aufzunehmen.

Die erwirtschafteten Erlöse nutzte *Healthy Region*, um die operativen Kosten, wie Mitarbeiter, die bestehende IT-Infrastruktur oder auch die teilnehmenden Leistungserbringer, zu finanzieren. In Bezug auf die Vergütung der Ärzte blieb die bestehende Logik der Kassenärztlichen Vereinigung unberührt,

darüber hinaus im Rahmen der Gesundheitsprogramme erbrachte Leistungen wurden durch *Healthy Region* zusätzlich vergütet.

5.2.3.2 Notwendige Ressourcen und Kompetenzen zur Realisierung sowie Einschätzung des Spezifitätsgrades von *Healthy Region*

Wie auch im Fall *Breathe* wird im Folgenden die Untersuchung des Spezifitätsgrades dargestellt. Dies erfolgt ebenfalls in Bezug auf die Bereiche Verwendungs-, Partner- und Unternehmensspezifität. Der Fokus der Betrachtung soll zunächst auf der Managementgesellschaft *Healthy Region* liegen. Besonders für die Analyse des Umgangs mit Spezifität wird diese Perspektive in den Folgeabschnitten um die Markt- und Nicht-Markt-Strategien des Managements von *Healthy Management* erweitert. Neben der Betrachtung der drei verschiedenen Arten von Spezifität sollen auch im Folgenden die Bereiche Leistungspotential, Leistungserstellungsprozesse und Leistungsangebot näher betrachtet werden. Der Zeitpunkt der Bewertung liegt am Ende der Investitionsphase. Zu diesem bestanden bereits einige wenige Gesundheitsprogramme, welche in Kooperation mit den Leistungserbringern angeboten wurden.

Die wesentlichen Bestandteile des **Leistungspotentials** von *Healthy Region* können in das gesamte Konzept, die IT-Infrastruktur, das Personal, die Kooperationspartner und die (regionale) Marke untergliedert werden.

Zu dem Konzept gehörte die grundsätzliche Ausarbeitung, wie ein Modell der populationsbezogenen Integrierten Versorgung in Deutschland umgesetzt werden konnte. Dabei mussten sowohl die rechtlichen Rahmenbedingungen erfüllt sein als auch ein System aus Anreizen für die beteiligten Organisationen geschaffen werden, damit sich diese für eine Realisierung engagieren. Dies umfasste überwiegend die Aufteilung der Erlöse und Risiken zwischen den Partnern (Managementgesellschaft, Ärztenetzwerk, regionale Krankenkasse). Dieses System wurde dann in der Ausarbeitung des Vertrags zwischen der Managementgesellschaft und der regionalen Krankenkasse institutionalisiert. Das Konzept kann insgesamt als hoch verwendungsspezifisch bewertet werden, weil es nur für die regionale populationsbezogene Integrierte Versorgung diente. Eine Unternehmensspezifität konnte nicht festgestellt werden. Da der Vertrag zwischen Managementgesellschaft und Krankenkasse spezifisch auf die letztere ausgerichtet war und er zudem vorsah, dass die Managementgesellschaft keine Verträge mit weiteren Krankenkassen schließen durfte, bis ein bestimmter Schwellwert an teilnehmenden Versicherten erreicht war, kann ein mittlerer Grad an Partnerspezifität bezüglich des gesamten Konzeptes festgestellt werden. Der finanzielle Umfang dieses Bestandteils des Leistungspotentials lag im mittleren sechsstelligen Bereich, und wurde zu ca. 80% von *Healthy Management* eingebracht. Hinzu kamen noch weitere Mittel aus der Anschubfinanzierung in Höhe von insgesamt 1,7 Mio. Euro sowie 1 Mio. Euro für externe wissenschaftliche Evaluation. Einen weiteren Hinweis auf den Umfang bieten die

Vorarbeiten in die konkrete Ausgestaltung des Konzeptes einschließlich der Vertragsverhandlungen. Noch vor der Gründung der eigentlichen Managementgesellschaft wurden Projektmitarbeiter von *Healthy Management* bereitgestellt, welche für diese Ausarbeitungen verantwortlich waren.

Als notwendige technische Voraussetzung für die Realisierung kann die IT-Infrastruktur betrachtet werden. So sagte eine/r der Interviewpartner/innen: „*Es funktioniert überhaupt nicht ohne ein gemeinsames informationstechnisches Portal.*“ Die IT-Infrastruktur bestand aus mehreren Komponenten. Erstens zählte hierzu die Praxisverwaltungssoftware (PVS) der beteiligten Ärzte. Ursprünglich wurde versucht, diese zu standardisieren und die gleiche Software für alle Teilnehmer einzuführen, da den Versprechungen der Software-Firmen, dieses auch ohne Standardisierung erreichen zu können nicht vertraut wurde. Nach der Erreichung einer 80-%igen Beteiligung der Ärzte wurde aber die weitere Vereinheitlichung auf eine PVS-Lösung aufgegeben, da der IT-Partner erfolgreich seine Behauptung realisieren konnte. Im Ergebnis wurde damit eine „*kommunizierbare oder untereinander kommunikable Praxissoftwaresystem-Welt*“ erreicht. Dazu wurde für jede Praxis ein Kommunikationsserver eingerichtet, welcher auf standardisierte Schnittstellen zurückgriff, um den gemeinsamen Datenaustausch zu ermöglichen. Bei den PVS-Systemen handelte es sich um eine Individuallösung für ca. 80% der Praxen und weitere vier individuelle Lösungen für die restlichen 20% der Praxen, bei dem Kommunikationsserver um eine Eigenentwicklung. Ein zweiter Bestandteil und eigentlicher Kern der IT-Infrastruktur war das IVIS-System, welches der „*Mitgliederverwaltung*“ diene. Neben der Einschreibung und Verwaltung der Patienten beinhaltete es ebenfalls die jeweiligen Gesundheitsprogramme mit den entsprechenden Leitlinien zur Versorgung und Behandlung der Patienten. Diese konnten so direkt den einzelnen Programmen zugeordnet werden. Bei diesem System handelte es sich um „*eine Individualsoftware, die ständig angepasst wird.*“ Demzufolge war dieses System spezifisch auf die Bedürfnisse von *Healthy Region* angepasst.⁵⁹⁷ Sämtliche Investitionen in die IT, also die Lizenzen für PVS-Systeme, der Kommunikationsserver in jeder Praxis und auch die Entwicklung und die Einführung des IVIS-Systems wurden durch *Healthy Region* finanziert. Da ein Großteil eigens für die Bedürfnisse von *Healthy Region* entwickelt wurde und besonders auf das Leistungsangebot und die Leistungserstellungsprozesse abgestimmt war („*Diese Dokumentation, die IVIS, macht natürlich nur Sinn, wenn man auch die Programme dazu hat.*“), kann die Unternehmensspezifität der IT-Infrastruktur insgesamt als hoch bewertet werden. Gleiches trifft auch auf die Verwendungsspezifität zu, da die Software auf die besondere Verwendung in der regionalen Integrierten Versorgung ausgerichtet war. Die Hard- und Software war zudem nicht direkt auf bestimmte Leistungspartner ausgerichtet. Daher wird die Partnerspezifität als gering eingeschätzt. Der relative Umfang der IT-

⁵⁹⁷ Trotz dieser spezifischen Ausrichtung begann der Hersteller nach Ende des Untersuchungszeitraums die Software in modifizierter Form an andere Unternehmen in der Integrierten Versorgung anzubieten.

Investitionen (verglichen mit den Anfangsinvestitionen) kann als hoch eingeschätzt werden. Hierzu sagte ein/e Interviewpartner/in hierzu: „Bei der IT war es natürlich am Anfang sehr hoch, weil sich jeder dieser...weil wir diese Sever alle quasi besorgen, ja, anschaffen mussten, weil das Softwaresystem entwickelt werden musste und so weiter. Also da war es sehr hoch.“ Insgesamt schätzte das Management die Höhe der IT-Investitionen inkl. Personalaufwände auf ca. 1 Mio. €

Ein zweiter wichtiger Bestandteil des Leistungspotentials waren die Mitarbeiter von *Healthy Region*. Alle stammten aus dem Gesundheitswesen, hatten dabei jedoch unterschiedliche Ausbildungshintergründe. Für die Anstellung waren weniger der spezifische Ausbildungshintergrund, sondern vielmehr das Verständnis von und die Begeisterung für das IV-Modell ausschlaggebend. Die Mitarbeiter waren für verschiedene Funktionen im Unternehmen zuständig, aber nicht ausschließlich auf diese spezialisiert. Konkrete Arbeitsbereiche waren z.B. die Entwicklung der Gesundheitsprogramme, das Management der Programme, das Management der Leistungspartner, aber auch die Bereiche Pressearbeit und IT. Insgesamt verfügten die Mitarbeiter zwar über spezifisches Wissen bezüglich der konkreten Ausgestaltung des IV-Modells, aber es ist davon auszugehen, dass alle Mitarbeiter auch außerhalb des Unternehmens einsetzbar gewesen wären. Daher wird der Grad der Unternehmensspezifität als gering bewertet. Aufgrund des grundsätzlichen Ausbildungshintergrundes der Mitarbeiter hinsichtlich des Gesundheitswesens und besonders des IV- bzw. des IT-Bereichs ist deren Verwendungsspezifität als mittel hoch zu bewerten. Eine Bindung an Partner von *Healthy Region* ist nicht festzustellen.

Ein weiteres wichtiges Potential waren die einbezogenen Leistungspartner. Diese wurden zur Realisierung der Dienstleistungen benötigt, gehörten jedoch rechtlich nicht zum Unternehmen. Vielmehr wurde über vertragliche Regelungen auf diese zugegriffen. Im Sinne der Ressourcenlogik handelte es sich daher um sog. „*firm addressable resources*“.⁵⁹⁸ Neben der Vergütung zusätzlicher, durch diesen Kreis erbrachter Leistungen erfolgten Investitionen in die Kenntnisse der Leistungspartner im Umgang mit der IT-Infrastruktur. Dies betraf neben der IT auch „*unsere ganzen Abläufe und komplett die Informationen, die er bekommen muss.*“ Zwar entstand durch diese Sunk-Costs eine Bindung von *Healthy Region* an die teilnehmenden Leistungserbringer, was jedoch nicht entgegengesetzt galt. So hätten Leistungserbringer relativ einfach aus dem Modell aussteigen können. In Bezug auf die IT-Infrastruktur sagte ein/e Mitarbeiter/in: „[A]nsonsten hätten sie [die Ärzte]einfach unseren externen Server, abstöpseln, wegstellen [können], fertig.“

Ein letzter zentraler Bestandteil des Leistungspotentials war die regionale Marke.⁵⁹⁹ Hier wurden verschiedene Aktivitäten in der Region unternommen, um diese bekannt zu machen und zu etablieren.

⁵⁹⁸ Sanchez, 2004, S. 521; Sanchez & Heene, 1997, S. 306

⁵⁹⁹ Neben der Marke von *Healthy Region* versuchte sich der Vorstand gleichzeitig als Personenmarke zu etablieren.

Konkret gehörten hierzu die Ausrichtung eines Volksfestes mit Gesundheitsbezug und eine starke Präsenz in der lokalen Presse. Diese Markenbildung war nicht nur beim Auftreten gegenüber den Patienten sondern auch gegenüber den Leistungserbringern wichtig. So schlussfolgerte eine interviewte Person: *„Wir sind bekannt, wir sind eine Marke. Jeder Arzt profitiert imagemäßig davon zu sagen, Ich bin bei [Healthy Region].“* Diese Marke ist als hoch unternehmensspezifisch und mittel verwendungsspezifisch zu bewerten, weil sie sich auf das Thema Gesundheit in der Region fokussierte, dies aber nicht auf bestimmte Leistungsangebote beschränkt war. Ebenso war sie nicht auf bestimmte Partner ausgerichtet und damit von geringer Partnerspezifität geprägt.

Im Bereich der **Leistungserstellungsprozesse** sind besonders die den Gesundheitsprogrammen zugrundeliegenden Behandlungspfade, aber auch der Prozess der Entwicklung neuer Gesundheitsprogramme zu erwähnen. Medizinische Leitlinien waren ein elementarer Bestandteil der Gesundheitsprogramme und bestimmten den Ablauf der Versorgung der Patienten. Diese Leitlinien orientierten sich zu einem großen Teil an bestehenden, international anerkannten Leitlinien, waren aber dennoch an die Bedürfnisse der regionalen Leistungserbringer angepasst. Ein/e Interviewpartner/in erklärte das Verhältnis folgendermaßen: *„Die Leitlinien sind ein originäres Produkt des [Ärztetzwerkes], werden auch weiterhin angewendet, wir nehmen diese Leitlinien in unsere Projekte, wenn sie jetzt zum Beispiel Herzinsuffizienz, äh, ist sicherlich die Leitlinie des [Ärztetzwerkes] auf jeden Fall dann im Projekt auch hinterlegt. Also ein Teil. Inwieweit die über [Healthy Region] hinausgeht, das glaube ich nicht. Weil jede Region hier quasi ja so seine eigenen Qualitätsnetzwerke, so ein bisschen in Anführungsstrichen, gegründet hat. Wir haben so ein bisschen in der Region [XXX] Ärzte, die sich bezüglich Qualität zusammensetzen und für sich Leitlinien definieren.“* Insgesamt wurde der Prozess der medizinischen Behandlung durch die regionalen Ärzte ausgeführt und beruhte auf deren Leitlinien, welche sich jedoch an bestehende Leitlinien anlehnten. Daher kann von einer mittleren Partnerspezifität ausgegangen werden. Da zum Zeitpunkt der Bewertung lediglich wenige Gesundheitsprogramme bestanden, wird der Grad der Verwendungsspezifität ebenfalls als mittel bewertet. Die Prozesse waren zudem nicht unternehmensspezifisch. In Bezug auf den Prozess der Entwicklung neuer Gesundheitsprogramme muss erwähnt werden, dass zum Zeitpunkt der Bewertung noch kein definierter Ablauf vorlag. Die Entwicklung erfolgte eher unstrukturiert. Der Prozess, der *„nach dem Motto ‚Trial-and-Error‘* durchgeführt wurde, wurde als etwas *„ganz Wildes“* beschrieben. Zwar gab es bestimmte Meilensteine und auch eine grundlegende Reihenfolge der Aktivitäten, aber diese lagen nicht in kodifizierter Form vor. Daher kann eine Bindung des Prozesses an die bestehenden Mitarbeiter und somit *Healthy Region* selbst vermutet werden. Da der Prozess die Entwicklung von Gesund-

heitsprogrammen zum Ziel hatte, ist er hoch verwendungsspezifisch. Eine Ausrichtung auf bestimmte Partner ist nicht festzustellen.

Wie bereits erwähnt, handelte es sich bei dem **Leistungsangebot** erstens um Gesundheitsprogramme und zweitens um Präventionsprogramme.⁶⁰⁰ Während sich die Präventionsprogramme an alle Versicherten richteten, waren die Gesundheitsprogramme auf ganz bestimmte Patientengruppen ausgerichtet. Alle bei *Healthy Region* eingeschriebenen Versicherten erhielten grundsätzlich alle Leistungen der Regelversorgung, die Gesundheitsprogramme gingen darüber hinaus und richteten sich an ganz spezifische Indikationsgruppen. Diese Programme waren deshalb wichtig, weil besonders über diese Behandlungskosten in Relation zur Vergleichspopulation eingespart und somit Erlöse erzielt werden konnten. Aufgrund der geringen Anzahl von Indikationen, für welche zu dem Zeitpunkt der Bewertung Programme bestanden, kann die Partnerspezifität als mittel betrachtet werden. Ein/e Interviewpartner/in beschrieb die Situation wie folgt: „*Wir haben noch keine Produkte für die Gesamtbevölkerung. Also wir haben Produkte für Einzelgruppen oder verschiedene Altersgruppen, aber wir haben noch keine Produkte, wo jetzt sich jeder drin finden kann.*“ Da die Gesundheitsprogramme lediglich für diese geringe Anzahl an Indikationen verwendet werden konnten, ist die Verwendungsspezifität ebenfalls mittel.⁶⁰¹ Eine Bewertung des Leistungsangebots hinsichtlich Unternehmensspezifität erfolgt wie auch für den Fall *Breathe* nicht. Die Ausprägungen der einzelnen Dimensionen von Spezifität sind in Tabelle 5 zusammengefasst.

⁶⁰⁰ Dies umfasst lediglich das Leistungsangebot von *Healthy Region* an die Versicherten. Zusätzlich bot *Healthy Management* vor allem Beratungsleistungen im B2B Bereich an. Hierzu gehörten z.B. die Beratung anderer Ärztenetze bei Vertragsverhandlungen mit Krankenkassen oder bei der Realisierung eigener Versorgungsmodelle.

⁶⁰¹ Hierzu sei angemerkt, dass ein Gesundheitsprogramm natürlich stets an eine Indikationsgruppe gebunden ist und sich damit durch einen sehr hohen Grad an Partnerspezifität auszeichnet. Die Bewertung des Spezifitätsgrades schließt alle bestehenden Angebote ein und stellt damit einen aggregierten Wert für das Leistungsportfolio dar.

Tabelle 5: Ausprägungen des Spezifitätsgrades von *Healthy Region*

	Leistungspotential		Leistungs- erstellung	Leistungsangebot
Verwendung	Konzept = hoch			
	IT-Infrastruktur = hoch			
	Personal = mittel	= hoch	Prozesse - mittel	Gesundheitsprogramme = mittel
	Leistungserbringer = mittel			
	Regionale Marke = mittel			
Unternehmen	Konzept = gering			
	IT-Infrastruktur = hoch			
	Personal = gering	= mittel	Prozesse - gering	n.a.
	Leistungserbringer = gering			
	Regionale Marke = hoch			
Partner	Konzept = mittel			
	IT-Infrastruktur = gering			
	Personal = gering	= mittel	Prozesse - mittel	Gesundheitsprogramme = hoch
	Leistungserbringer = hoch			
	Regionale Marke = gering			

5.2.3.3 Entwicklung von *Healthy Region* im Zeitablauf

5.2.3.3.1 Überblicksartige Darstellung wesentlicher Aktivitäten und Ereignisse im Fall *Healthy Region*

Analog der Darstellung im Fall *Breathe* erfolgt auch für den Fall *Healthy Region* eine grafische Übersicht (Abbildung 22) über die wesentlichen Ereignisse und Aktivitäten im Untersuchungszeitraum.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011																																																			
Phase	<table border="1"> <tr> <td></td> <td colspan="3">Investitionsphase</td> <td colspan="3">Lern- und Entwicklungsphase</td> <td colspan="3">Wachstumsphase</td> </tr> </table>													Investitionsphase			Lern- und Entwicklungsphase			Wachstumsphase																																											
	Investitionsphase			Lern- und Entwicklungsphase			Wachstumsphase																																																								
Investition	<table border="1"> <tr> <td></td> <td colspan="3">GKV Vertrags-Verhandlungen</td> <td colspan="3">Gründung Healthy Region</td> <td colspan="3">Beginn Prozessstandardisierung</td> <td colspan="3">Zertifizierung der Prozesse</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="3">Konzept- und Vertragsentwicklung</td> <td colspan="3">Einführung IT-Infrastruktur</td> <td colspan="3">Planung Replikat 1</td> <td colspan="3">Weitere Replikate in Planung oder Realisierung</td> </tr> </table>													GKV Vertrags-Verhandlungen			Gründung Healthy Region			Beginn Prozessstandardisierung			Zertifizierung der Prozesse				Konzept- und Vertragsentwicklung			Einführung IT-Infrastruktur			Planung Replikat 1			Weitere Replikate in Planung oder Realisierung																											
	GKV Vertrags-Verhandlungen			Gründung Healthy Region			Beginn Prozessstandardisierung			Zertifizierung der Prozesse																																																					
	Konzept- und Vertragsentwicklung			Einführung IT-Infrastruktur			Planung Replikat 1			Weitere Replikate in Planung oder Realisierung																																																					
Wandel	<table border="1"> <tr> <td>GKV-Gesundheitsreform: Einführung IV in Deutschland</td> <td colspan="3">GKV-Modernisierungsgesetz: Einführung Anschutzfinanzierung und Managementgesellschaften</td> <td colspan="3">Verstärktes Aufkommen von IV-Projekten</td> <td colspan="3">Auslaufen der Anschutzfinanzierung</td> <td colspan="3">Absage Präventionsgesetz</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="3">Einführung hausarztzentrierte Versorgung</td> <td colspan="3"></td> <td colspan="3"></td> <td colspan="3"></td> </tr> </table>												GKV-Gesundheitsreform: Einführung IV in Deutschland	GKV-Modernisierungsgesetz: Einführung Anschutzfinanzierung und Managementgesellschaften			Verstärktes Aufkommen von IV-Projekten			Auslaufen der Anschutzfinanzierung			Absage Präventionsgesetz				Einführung hausarztzentrierte Versorgung																																				
GKV-Gesundheitsreform: Einführung IV in Deutschland	GKV-Modernisierungsgesetz: Einführung Anschutzfinanzierung und Managementgesellschaften			Verstärktes Aufkommen von IV-Projekten			Auslaufen der Anschutzfinanzierung			Absage Präventionsgesetz																																																					
	Einführung hausarztzentrierte Versorgung																																																														
Unsicherheit	<table border="1"> <tr> <td></td> <td colspan="11">Unsicherheit über Erfolg populationsbasierter IV</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="11">Unsicherheit über zukünftige Ausgestaltung der IV</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="11">Entwicklung der Gesundheitsprogramme</td> </tr> </table>													Unsicherheit über Erfolg populationsbasierter IV												Unsicherheit über zukünftige Ausgestaltung der IV												Entwicklung der Gesundheitsprogramme																									
	Unsicherheit über Erfolg populationsbasierter IV																																																														
	Unsicherheit über zukünftige Ausgestaltung der IV																																																														
	Entwicklung der Gesundheitsprogramme																																																														
Markt-Strategien	<table border="1"> <tr> <td></td> <td colspan="11">Planung World of Health</td> </tr> </table>													Planung World of Health																																																	
	Planung World of Health																																																														
Nicht-Markt-Strategien	<table border="1"> <tr> <td></td> <td colspan="3">Einführung Jahresbericht</td> <td colspan="3">Präsentation des Modells auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene</td> <td colspan="3">Veröffentliche-lichung Zwischen-ergebnis Evaluation</td> <td colspan="3">Verstärkte Besuche von Politikern</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="3">Erste Politiker besuchen HR</td> <td colspan="3"></td> <td colspan="3"></td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="3">HR wird Leuchtturmprojekt</td> <td colspan="3"></td> <td colspan="3"></td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="11">Durchführung der Evaluation</td> </tr> </table>													Einführung Jahresbericht			Präsentation des Modells auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene			Veröffentliche-lichung Zwischen-ergebnis Evaluation			Verstärkte Besuche von Politikern				Erste Politiker besuchen HR													HR wird Leuchtturmprojekt													Durchführung der Evaluation										
	Einführung Jahresbericht			Präsentation des Modells auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene			Veröffentliche-lichung Zwischen-ergebnis Evaluation			Verstärkte Besuche von Politikern																																																					
	Erste Politiker besuchen HR																																																														
	HR wird Leuchtturmprojekt																																																														
	Durchführung der Evaluation																																																														

Abbildung 22: Zeitorientierte Matrix für *Healthy Region*

5.2.3.3.2 Investitionsentscheidung und Investitionsphase

Der eigentlichen Investitionsentscheidung durch das Management waren Veränderungen auf Branchenebene, aber auch Aktivitäten zur Vorbereitung der Investition vorgelagert. Bevor die konkrete Investitionsentscheidung dargestellt wird, soll daher zusätzlich auf diese Veränderungen eingegangen werden.

Notwendige Voraussetzung für die Realisierung von *Healthy Region* war die Einführung der Integrierten Versorgung in Deutschland im Rahmen der GKV-Gesundheitsreform im Jahr 2000. Diese ermöglichte zwar grundsätzlich IV-Modelle, hielt jedoch noch stark an den bis dahin vorherrschenden Strukturen im Gesundheitswesen fest (z.B. durch Zustimmungspflicht der Kassenärztlichen Vereinigung bei Verträgen zwischen Leistungserbringern und Krankenkassen).⁶⁰² Die rechtliche Ausgestaltung zu diesem Zeitpunkt wurde von den Interviewpartnern zum Teil als noch unkonkret und gar als „*zahnloser Tiger*“ bezeichnet. Erst die weitere Überarbeitung und die Etablierung des §140a bis d SGBV im Rahmen des GKV-Modernisierungsgesetzes schufen 2004 die Grundlage für die Realisierung von *Healthy Region*. Hier waren besonders zwei Konkretisierungen entscheidend:

- **Einführung der Anschubfinanzierung:** Gesetzliche Krankenkassen hatten die Möglichkeit, 1% ihres Budgets (= Vergütung an die Kassenärztliche Vereinigung und Rechnungen an Krankenhäuser) einzubehalten und zur Finanzierung von IV-Modellen zu verwenden.⁶⁰³
- **Einführung von Managementgesellschaften:** Neben Leistungserbringern, wie z.B. Ärzten und Krankenhäusern, durften nun auch Managementgesellschaften wie *Healthy Region* IV-Verträge mit Krankenkassen schließen.⁶⁰⁴

Erste Gespräche zur Einführung eines IV-Modells in der Region von *Healthy Region* fanden bereits 2003 zwischen dem Vorstand und dem regionalen Ärztenetz statt. Zu dieser Zeit „*war ja auch der §140 SGB V noch nicht scharfgestellt, sondern noch in der Diskussion.*“ Aus diesen Gesprächen, in denen es erst eher um die Beratung der Ärzte ging, entwickelte sich dann der Gedanke, eine Managementgesellschaft zu gründen. Erste Überlegungen, wie dieses realisiert werden konnte, hatten bereits von Seiten des Vorstands von *Healthy Management* bestanden, es bedurfte jedoch noch einer konkreten Ausgestaltung und Umsetzung. Ein/e an der Gründung beteiligte/r Vertreter/in des Managements äußerte sich hierzu: „*[Wir] haben das System mit der Zeit kapiert, das [der Vorstand] da mitgebracht, schon als, na nicht fertiges, aber doch weit vorbereitetes Konzept mitgebracht hat.*“

⁶⁰² Vgl. Mühlbacher & Ackerschott, 2007, S. 18; SVR, 2003, S. 226

⁶⁰³ §140d SGBV; Fritsche, 2007, S. 47; Mühlbacher & Ackerschott, 2007, S. 27f

⁶⁰⁴ Gersch, et al., 2010; Mühlbacher & Ackerschott, 2007, S. 21

Die Vorbereitung der Umsetzung eines IV-Modells wurde ab 2004 besonders durch eigens dafür abgestellte Projektmitarbeiter von *Healthy Management* durchgeführt. Im Jahr 2005 wurde dann *Healthy Region* als Managementgesellschaft gegründet.

Die Investitionskosten beliefen sich insgesamt auf einen mittleren sechsstelligen Betrag und wurden zwischen der Beratungsgesellschaft und dem regionalen Ärztenetz aufgeteilt. Im Vergleich zur Unternehmensgröße von *Healthy Management* (mittelständisch mit nur wenigen Mitarbeitern) kann diese Investitionssumme als relativ hoch eingeschätzt werden.

Der darüber hinausgehende Teil der Investitionen wurde durch die 2004 eingeführte Anschubfinanzierung finanziert. *Healthy Region* profitierte in dem Sinne von dieser, als sie die Bedingung war, um „überhaupt starten zu können.“ Insgesamt wurden durch die Anschubfinanzierung 1,7 Mio. € für die Finanzierung des Projektes bereitgestellt. Konkret wurde sie zur Schaffung einer Infrastruktur, aber auch zur konkreten inhaltlichen Ausgestaltung des IV-Modells verwendet. Hierzu zählten besonders die bereits angesprochenen IT-Investitionen (besonders PVS und Kommunikationsserver), da sie eine elementare Voraussetzung für das Modell waren. Während die Praxisverwaltungssysteme nach der Anschaffung an die Ärzte übergangen, waren sowohl die Kommunikationsserver in den Praxen als auch das IVIS Eigentum von *Healthy Region*.

Des Weiteren wurden einige wenige Mitarbeiter eingestellt und die ersten Gesundheitsprogramme entwickelt. Weitere Mittel standen für die Durchführung einer gesundheitsökonomischen Evaluation und die zusätzliche Vergütung der Ärzte zur Verfügung. Darüber hinaus wurde in der Investitionsphase auch die Struktur zur Zusammenarbeit mit den Leistungspartnern und der Krankenkasse geschaffen, wie z.B. verschiedene Gremien zur Beratung und Entscheidungsfindung.

Eine Besonderheit im Fall *Healthy Region* ist, dass der Vorstand von *Healthy Management* die Bundesregierung bei dem Gesetzesentwurf für die Einführung der IV in Deutschland beraten hatte, was die Unsicherheit in Bezug auf die Entwicklung der rechtlichen Rahmenbedingungen zum Investitionszeitpunkt reduzierte. Er selbst sagte zu den von der IV ausgehenden Chancen für *Healthy Region*: „*Ich hab die positiv eingeschätzt. Ich hatte ja äh 1999/2000 damals mitgeholfen, die im Gesetz so zu verankern. Und war dadurch in nem relativ stetigen Kontakt zu allen Parteien und auch zum Bundesministerium für Gesundheit. So dass ich also mir nen Blick aus der Nähe erlauben konnte. Oder sozusagen einen Blick aus der Nähe hatte.*“ Neben dem bestehenden Wissen über das Gesundheitssystem kam das Management von *Healthy Management* damals zu der Einschätzung, dass Krankenkassen „*gar nicht anders können, als langfristig solche Lösungen zu realisieren. Und äh insofern hatte ich da die Langfristprognose auf sehr gut gestellt.*“ Somit waren mit den Investitionen in das Modell die Erwartungen auf erhebliche Chancen assoziiert.

Das sich aus der Realisierung ergebende Risiko wurde erstens von der Erwartung an die zukünftige Entwicklung der IV in Deutschland und zweitens von den Erfolgsaussichten des Modells beeinflusst.

Auch wenn ein gewisses Insiderwissen in Bezug auf die rechtliche Ausgestaltung bestand, so herrschte doch erhebliche Unsicherheit über die weitere Entwicklung der IV in Deutschland. Während zum Zeitpunkt der Investition *„ja Integrierte Versorgungsprojekte aus allen Ecken und Enden hoch [schossen] und meist eben indikationsbezogen“* waren, so war deren Zukunft vollkommen ungewiss. Auf die Frage hin, ob die Entwicklung der Branche damals als sicher einzuschätzen war, antwortete ein/e Interviewpartner/in: *„Nein, sicherlich nicht. Also ich glaube, ich hätte nie gedacht, dass 2010 dann ungefähr 95 Prozent aller dieser indikationsbezogenen Verträge gekündigt werden. Nein, also war nicht vorauszusehen.“*

Desweiteren ließ sich der konkrete wirtschaftliche Erfolg kaum prognostizieren bzw. abschätzen. Ursache hierfür war, dass es sich bei *Healthy Region* um das erste Modell der populationsbasierten IV in Deutschland handelte und daher keine Vergleichswerte vorlagen, mit denen das Management hätte planen können. Ein/e Interviewpartner/in erinnerte sich an die Situation wie folgt: *„Vieles von dem, was sich die Arbeitsgruppen von [Healthy Region] zum Ziel setzen, ist Neuland. Es gibt nur wenige und dann eher internationale Erfahrungswerte für die regionale Integrierte Vollversorgung“*, oder auch: *„[D]as gab's ja in dieser Form für eine solche Art von Arbeit äh keine wirklichen Vergleichszahlen in Deutschland.“* Das aus dieser Unsicherheit entstehende Risiko des Scheiterns wurde jedoch zumindest temporär für die ersten zwei Jahre abgesichert, da bis zu diesem Zeitpunkt sämtliche Investitionen und Vergütungen, wie bereits erwähnt, durch die Anschubfinanzierung gedeckt waren und nicht durch Einsparungen refinanziert werden mussten. Dies bedeutete, dass aus Sicht des Managements das Modell vor Auslaufen der Anschubfinanzierung nicht hätte scheitern können. Das unternehmerische Risiko wird daher insgesamt als eher gering eingeschätzt.

Alles in allem wurden bei der Entscheidung über eine Investition in *Healthy Region* die verschiedenen Chancen und Risiken miteinander abgewogen: *„Das [war] schon eine komplexe Risiko- und Chancentafel, die wir da aufgebaut haben.“* Allerdings gab es keinen Plan für ein Scheitern des Modells. Vielmehr wurde unter dem Motto *„[E]ntweder es funktioniert oder es funktioniert nicht“* in das Modell investiert. Zudem lässt sich sagen, dass es sich bei der Investition um eine hoch spezifische Investition handelte, weil diese an die regionalen Partner gebunden war. Dennoch boten alle Investitionen die Chance, auf ähnliche Modelle übertragen zu werden.⁶⁰⁵ Die Investitionen fanden unter hoher Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung des Marktes, aber auch bezüglich der Erfolgsaussichten des Modells statt. Der Investitionsumfang für das Unternehmen *Healthy Management* kann dabei als hoch eingeschätzt werden.

⁶⁰⁵ Siehe hierzu besonders Abschnitt 5.2.3.4.2

5.2.3.3 Lern- und Entwicklungsphase

Die Lern- und Entwicklungsphase bestand überwiegend aus der Erweiterung des Konzeptes und dem Ausbau der bis dahin geschaffenen Strukturen. Im Vergleich zu den anderen beiden Phasen sind hier jedoch nur wenige Ereignisse und Aktivitäten mit Relevanz für das Management von Spezifität zu vermerken. Wie in den vorherigen Ausführungen gezeigt, gab es kein Modell, welches als direktes Vorbild für *Healthy Region* diente und kopiert werden konnte. Daher beschrieb das Management die eigene Arbeit besonders als „ständige Entwicklung und Weiterentwicklung, Ausprobieren und Verbsern.“

Zu den zentralen Ereignissen gehörte die Einführung einer eigenen IT-Abteilung durch die Anstellung eines Mitarbeiters, welcher nur für diesen Bereich zuständig war. Erstens geschah dies, um näher bei einzelnen Anwendern zu sein und diese schneller bei Problemen unterstützen zu können. Aufgrund der hohen Relevanz der IT-Infrastruktur für die Realisierung von *Healthy Region* sollte die Einführung der IT so schnell wie möglich in den Regelbetrieb wechseln, was besonders durch diese örtliche Nähe erreicht werden sollte. Diese Einführung war aus mehreren Gründen wichtig. Erstens ermöglichte sie den Austausch von Patientendaten zwischen den einzelnen Leistungserbringern und sorgte dadurch für Transparenz, z.B. in Bezug darauf, welche Leistungen bereits erbracht worden waren. Desweiteren konnten nur so die Gesundheitsprogramme und die Teilnahme der Patienten an diesen dokumentiert werden. Besonders das IVIS beinhaltete die auf Leitlinien basierenden Behandlungspfade und gab den Leistungserbringern somit evidenzbasierte Behandlungsempfehlungen. Drittens wurde durch die Transparenz über die erbrachten Leistungen eine Basis für die interne Berechnung des ökonomischen Erfolgs der Managementgesellschaft geschaffen. Darüber hinaus sollte in dieser Phase aufgrund der zentralen Bedeutung der IT mehr Know-How in diesem Bereich aufgebaut werden, nachdem die Entwicklung insbes. des IVIS bis dahin durch ein externes Unternehmen durchgeführt wurde. Entscheidend bei dem Aufbau und der Entwicklung der IT war, dass sie skalierbar war und in weiteren Realisierungen des IV-Modells eingesetzt werden konnte. Damit wurde eine Replikation des gesamten Modells bereits antizipiert und auch technisch vorbereitet.

In dieser Phase wurde ebenfalls mit der Aufnahme und Standardisierung der bestehenden Geschäftsprozesse mit dem Ziel der Einführung eines Qualitätsmanagements begonnen. Gleichzeitig wurden neue Gesundheitsprogramme entwickelt und eingeführt. Zusätzlich zeichnete sich diese Phase durch die Markenbildung aus. Dies umfasste jedoch nicht nur die bereits erwähnte (regionale) Marke von *Healthy Region*, sondern ebenfalls die Etablierung des Vorstands von *Healthy Region* als Personenmarke. Durch den erfolgreichen Start des ersten Konzeptes sollte seine Stellung als Experte in der Integrierten Versorgung in Deutschland gestärkt werden, um dadurch Folgetransaktionen im Sinne von weiteren regionalen IV-Umsetzungslösungen unter Beteiligung von *Healthy Management* zu erzielen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt in dieser Phase war die Erkenntnis, dass das Modell von *Healthy Region* grundsätzlich replizierbar war. Die Gründe lagen besonders in der zunehmenden Sicherheit über den ökonomischen Erfolg des Modells und in der bereits angesprochenen Standardisierung der Prozesse. Über den Zeitpunkt, zu dem ersichtlich wurde, dass das Modell replizierfähig war, sagte ein/e Interviewpartner/in: *„Ich würde sagen, nachdem also die zweite Ergebnisrechnung da war und ich gleichzeitig damit auch die Erfahrung hatte, dass es Prozesse gibt, die man einfach etablieren kann und die auch funktionieren. Also ich hätte jetzt nicht nach dem ersten halben Jahr sagen wollen, ‚Das geht überall.‘“* Neben dieser Erkenntnis wurde zudem in dieser Phase mit der Planung des ersten Replikats begonnen. Im Gegensatz zu späteren Replikaten stand dieses jedoch nicht unabhängig von *Healthy Region*. So sollte dies zuerst in der gleichen Region und zum Teil mit den gleichen Partnern realisiert werden.

5.2.3.3.4 Replizierungs- und Wachstumsphase

Auch in der Replikationsphase wurden weitere Investitionen getätigt. Dies betraf einerseits Investitionen, um das Modell weiter auszubauen und andererseits erste Investitionen in den Aufbau neuer Regionen. Auf Ebene des bestehenden Modells gehörte hierzu neben der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Gesundheitsprogramme besonders die Konzeption und Einführung einer elektronischen Gesundheitskarte (eGK) für die bei *Healthy Region* eingeschriebenen Patienten. Ziel war es, den Zugriff auf wichtige Patientendaten durch die einzelnen Leistungserbringer durch den Einsatz der Karte und deren Anbindung an die bestehende IT-Infrastruktur zu ermöglichen. Die Patienten mussten sich allerdings aktiv für die Verwendung der Karte entscheiden. Daher lag zum Abschluss der Untersuchung die Durchdringung der eGK lediglich bei ca. 10% aller Versicherten. Als dritter Bereich wurde ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt, im Rahmen dessen die zuvor erhobenen und standardisierten Prozesse von *Healthy Region* zertifiziert wurden.⁶⁰⁶ Dabei stellte sich für das Management insbesondere folgendes Ziel: *„[S]tandardisierte Prozesse für alle Abteilungen übergreifend, die immer nach demselben Schema ablaufen sollen für eine man muss schon sagen wirklich erfolgreichere Arbeit hier, noch einfachere Arbeit.“* Sämtliche Unternehmensabläufe, Formulare und Vorgehensweisen wurden in einem Qualitätsmanagementhandbuch erfasst, dessen Erstellung sich als großer zeitlicher Aufwand herausstellte. Neben einer zu vermutenden Effizienzsteigerung der Abläufe im Modell *Healthy Region* vereinheitlichte es die zuvor als „chaotisch“ beschriebenen Prozesse und kodifizierte diese. Damit wurde das Modell unabhängiger von dem Wissen der einzelnen Mitarbeiter. Ein Wissensaustausch mit einer anderen Region oder auch zwischen mehreren Regionen wurde somit ermöglicht. Damit stellte diese Dokumentation der Prozesse die notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche

Übertragung des Konzeptes dar. Auf die Frage, was getan wird, um die Übertragung zu ermöglichen, antwortete ein/e Interviewpartner/in: „[W]ie man das halt so macht, also indem man das ganze dokumentiert.“

Diese beschriebenen Aktivitäten aus IT-Erweiterung, Produktentwicklung und Prozessstandardisierung verdeutlichen erneut, dass die Entwicklungsphase bei *Healthy Region* nicht eindeutig abgegrenzt werden kann. Entscheidend für die Abgrenzung war allerdings der Zeitpunkt, zu dem sich der Fokus von *Healthy Region* auf neu geplante Regionen erweiterte. Zu diesem Zeitpunkt, der den Beginn der Wachstums- und Replikationsphase darstellt, nahm die Anzahl der geplanten Replikationen erheblich zu. Ein/e Vertreter/in des Managements sagte hierzu: „So, wir betreiben inzwischen jetzt in einer ganzen Reihe von Regionen in Deutschland solche Systeme oder sind unmittelbar vor dem Start von solchen Systemen.“ Konkret wurden zu diesem Zeitpunkt mindestens drei Projekte zur Replikation des Modells auf andere Regionen in ganz Deutschland initiiert. Dabei handelte es sich stets um „ähnliche Strukturen“, welche sich an *Healthy Region* orientierten. Trotz dieser konzeptionellen Nähe wurden alle Projekte lediglich durch *Healthy Management* und ohne Beteiligung der regionalen Partner von *Healthy Region* durchgeführt.

Neben diesen Investitionen auf der Ebene von *Healthy Region* und *Healthy Management* war diese Phase auch durch erhebliche Veränderungen mit Implikationen für *Healthy Region* gekennzeichnet. Auf der Ebene der Region beinhaltet dies besonders die Einführung der hausarztzentrierten Versorgung (HzV) nach §73b SGBV durch die regionale Krankenkasse. Dieses Modell, welches wie die Integrierte Versorgung ebenfalls zu den besonderen Versorgungsformen zählt, stellt ein Pflichtangebot der Krankenkassen an die Versicherten dar. Teilnehmende Versicherte verpflichten sich freiwillig, bei Arztbesuchen zuerst ihren Hausarzt aufzusuchen, welcher sie dann ggf. an einen Facharzt überweist.⁶⁰⁷ Aus Sicht des Managements hatte diese Einführung erhebliche Konsequenzen für *Healthy Region*, da für einen Arzt die gleichzeitige Teilnahme an der HzV und *Healthy Region* nicht möglich war. Beide unterschieden sich in der Logik ihrer Vergütung und waren nicht miteinander vereinbar. Ein/e Interviewpartner/in beschrieb die Situation der Ärzte wie folgt: „[Er hat] eine ganz andere Vergütungsstruktur in einem Netz neben sich, wo die Ärzte sich dann überlegen, ‚O.k., warum mache ich eigentlich nicht das, sondern warum mache ich das, was ich hier mache?‘“ Letztendlich bedeutete dies in erster Konsequenz, dass sich die Ärzte von *Healthy Region* entscheiden mussten, ob sie weiterhin an diesem Modell teilnehmen wollten. Da die Ärzte wichtige Kooperationspartner und wie eingangs gezeigt notwendige Ressourcen waren, um das Modell realisieren zu können, hätte eine Auflösung der Kooperation das Scheitern von *Healthy Region* bedeutet. Zusätzlich bedeutete dies, dass eine Replika-

⁶⁰⁶ Ebenfalls wie im Fall *Breathe* als ISO 9001 Standard.

tion des Modells mit der bestehenden Krankenkasse in geografischer Nähe durch die Einführung des HzV nahezu unmöglich gemacht wurde, weil der HzV in allen anderen Gebieten der Krankenkassen Gültigkeit besaß. Ein/e Interviewpartner/in fasste es wie folgt zusammen: *„Jetzt haben wir nämlich die kleine Insel [Healthy Region] und wir haben den großen Flächenvertrag, der überall gilt, nur im [Healthy Region] nicht.“*

Eine weitere Veränderung auf Branchenebene mit stärkerer Bedeutung besonders für *Healthy Management* war das Auslaufen der Anschubfinanzierung.⁶⁰⁸ Wie in den Ausführungen zur Investitionsphase gezeigt wurde, diente die Anschubfinanzierung dem Aufbau des Konzeptes und dem Erwerb und der Entwicklung notwendiger Ressourcen und Kompetenzen in der Investitionsphase. Der Gesetzgeber hatte die Anschubfinanzierung bereits bei deren Einführung im Jahr 2004 zeitlich beschränkt. Daher war diese Veränderung dem Management bekannt und bedeutete, dass sich *Healthy Region* nach Auslaufen der Anschubfinanzierung aus den eigenen Kosteneinsparungen gegenüber der Vergleichspopulation refinanzieren musste, was auch gelang. Daher ergaben sich aus dieser Veränderung keine Implikationen für *Healthy Region*. Der Wegfall der Anschubfinanzierung führte jedoch dazu, dass das mit dem Aufbau einer Region verbundene unternehmerische Risiko bei der Realisierung neuer IV-Modelle durch *Healthy Management* stieg, wie ein/e Interviewpartner/in darstellte: *„Heute ist die Anschubfinanzierung ja nicht mehr da und da muss man größere unternehmerische Risiken, gerade für die Eigenkapitalstärkung, eingehen.“* Dies bedeutete in der Konsequenz, dass *„neue Netze damit halt nicht so einfach aufgebaut werden konnten wie [Healthy Region].“* Auf Seiten der Krankenkassen führte dies zu der Erwartung bzw. Forderung an die Managementgesellschaften, dass sich neue Modelle finanziell selbst tragen sollten und dies auch nachgewiesen werden konnte. Andernfalls waren Krankenkassen nicht bereit, Verträge mit Managementgesellschaften abzuschließen. Dies weckte die Erwartung im Management von *Healthy Management*, dass nur noch reife Unternehmen es schaffen würden, sich am Markt zu etablieren: *„Jetzt übernehmen nur noch die Stablen. Die Startups werden zu Unternehmen. [...] Und wenn ich Herrn Rösler richtig verstanden habe, hat er ein großes Interesse an den Modellen, die jetzt auf dem Weg sind.“*⁶⁰⁹

Eine weitere Veränderung war die Absage des eigentlich von der Bundesregierung verfolgten Präventionsgesetzes, dessen Planung bereits auf das Jahr 2005 zurückging. Damals stellte die aus SPD und Bündnis 90/Die Grünen bestehende Regierung einen Gesetzesentwurf vor, welcher durch gesundheitlich präventive Maßnahmen Krankheits- und Krankheitsfolgekosten senken und die Beschäftigungsfä-

⁶⁰⁷ Vgl. Mühlbacher & Ackerschott, 2007, S. 28ff; Silber, 2006, S. 38

⁶⁰⁸ Der Gesetzgeber hatte die Anschubfinanzierung von Beginn an zeitlich beschränkt. Daher war diese Veränderung dem Management bekannt.

⁶⁰⁹ Zum Zeitpunkt dieser Aussage war Philipp Rösler noch deutscher Gesundheitsminister.

higkeit verbessern sollte.⁶¹⁰ Verschiedene Entwicklungen, wie z.B. die „*Eckpunkte zu einer Gesundheitsreform 2006*“ der CDU/CSU Bundestagsfraktion oder auch das Gutachten des Sachverständigenrats zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen im Jahr 2007, ließen dann eine Etablierung des Gesetzes in Deutschland erwarten.⁶¹¹ Für *Healthy Region* hätte es „große Vorteile gehabt, wenn das Präventionsgesetz so gekommen wäre wie [...]gedacht [...], weil dann einfach Prävention viel mehr belohnt worden wäre.“ Im Jahr 2010 stellte sich dann allerdings in einer Anfrage an die Bundesregierung durch die SPD Fraktion heraus, dass das Gesetz nicht wie geplant umgesetzt werden sollte. Hierzu hieß es: „Die Bundesregierung wird den vom Bundesministerium für Gesundheit (BMG) in der vergangenen Legislaturperiode erarbeiteten Entwurf eines Präventionsgesetzes nicht weiterverfolgen.“⁶¹² Insofern fielen aus Perspektive des Managements von *Healthy Region* zukünftige Wachstumsmöglichkeiten und damit Verwendungsoptionen für bestehende Ressourcen und Kompetenzen im Bereich der Prävention weg. Ein/e Interviewpartner/in fasste die Auswirkungen folgendermaßen zusammen: „[E]s wäre eine Erleichterung gewesen, die Idee Prävention einfach nochmal in allen Bereichen zu stärken. Also es hat, glaube ich, gerade ein bisschen den Wind rausgenommen.“

Insgesamt zeichnete sich die Wachstums- und Replikationsphase durch eine zunehmende und andauernde Dynamik im Gesundheitswesen mit besonderen Implikationen für die Ausgestaltung der integrierten Versorgung aus. Dabei wurde angemerkt, dass die Veränderungen in solch kurzen Abständen erfolgten, dass teilweise zu wenig Zeit blieb, „um schon die andere Veränderung richtig umgesetzt zu haben.“ Auch wenn somit von Dynamik gesprochen wird, kann diese hohe Rate an Umweltveränderlichkeit vielmehr als andauernde Unsicherheit über die zukünftigen politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen auf Branchenebene verstanden werden.

5.2.3.4 Markt-Strategien im Fall *Healthy Region*

5.2.3.4.1 Realisierung neuer Dienstleistungen

Die Wiederverwendung bestehender Ressourcen und Kompetenzen zur Realisierung neuer Produkte und Dienstleistungen erfolgte im Fall von *Healthy Region* auf zwei unterschiedlichen Ebenen. Neben der Übertragung des Konzeptes auf andere Regionen gehörte insbesondere die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen an dem ursprünglichen Standort hierzu.⁶¹³ Nach einer Darstellung des

⁶¹⁰ Bundestag, 2005

⁶¹¹ Siehe CDU/CSU, 2006, S. 14; SVR, 2007, S. 333ff

⁶¹² Bundestag, 2010, S. 3

⁶¹³ Neu entwickelte Gesundheitsprogramme dienten dann als Muster für das Leistungsangebot in anderen Regionen, in welche das Modell repliziert wurde.

Prozesses dieser Entwicklungen soll im Folgenden auf die Implikationen für den Spezifitätsgrad von *Healthy Region* eingegangen werden.

Die Realisierung neuer Dienstleistungen umfasste überwiegend den Entwurf und die Einführung neuer Gesundheitsprogramme, also strukturierter Behandlungen für bestimmte Patientengruppen. Der gesamte Prozess wurde durch kontinuierlich stattfindende Gremiensitzungen zwischen den einzelnen Schritten begleitet, um alle Stakeholder einzubeziehen und sich mit diesen abzustimmen.

Im Rahmen regelmäßig stattfindender Strategietreffen suchte das Management gemeinsam mit den Mitarbeitern neue Ideen für Programme und Geschäftsfelder. In Bezug auf neue Gesundheitsprogramme begann diese Suche mit der Identifizierung von „*Hochkostenfällen*“, also jener Indikationen, welche erstens sehr hohe Behandlungskosten aufwiesen und zweitens ein hohes Einsparpotential vermuten ließen. Dieses wurde von einem/r Interviewpartner/in am Beispiel von Herzinsuffizienz verdeutlicht: „*[M]an weiß, bei der Herzinsuffizienz kann man Krankenhauseinweisungen verhindern, relativ einfach und simpel und eine [vermiedene] Krankenhauseinweisung ist immer eine große Ersparnis.*“ In einem nächsten Schritt wurden für die als erfolgreich vermuteten Programme Skizzen erstellt, die auf erheblicher Recherchearbeit beruhten. Dies geschah vornehmlich durch Mitarbeiter von *Healthy Management*. Es wurde geschaut, welche Empfehlungen es für eine Behandlung in der Literatur bereits gab, welche Partner zur Realisierung notwendig waren und ob es internationale Vorbilder für ein solches Programm gab, anhand derer sich orientiert werden konnte, und wie die Datenlage für die spezielle Versorgungssituation in der Region war. Nach formeller Etablierung einer Projektgruppe übernahmen die Mitarbeiter von *Healthy Region* überwiegend die Projektkoordination und die Bewertung des ökonomischen Erfolgs, die Ausarbeitung der medizinischen Behandlung erfolgte durch die Ärzte gegen ein zusätzliches Entgelt. Die Abfolge der medizinischen Behandlungsschritte erfolgte in Anlehnung an bestehende nationale und internationale Leitlinien. Diese wurden dann an die Anforderungen der regionalen Ärzte angepasst. Vereinzelt bestanden auch bereits Behandlungsleitlinien des regionalen Ärztenetzwerkes. Nach Ausarbeitung dieses Konzeptes begann die Umsetzungsphase. Hier wurden die Inhalte der Skizzen weiter ausgearbeitet und in den Behandlungsalltag überführt. Darüber hinaus gehörten die Schulung der Leistungserbringer und deren Angestellter sowie die Erstellung von Informationsmaterial für die Patienten zu den wichtigsten Aufgaben. Anschließend erfolgte die testweise Einführung eines Programmes. Ziel war es zu sehen, wie das Angebot von den Versicherten angenommen wurde und ob die Anzahl eingeschriebener Patienten den Erwartungen entsprach. Erst nachdem auch diese Phase erfolgreich durchgeführt wurde, ging das Programm ggf. mit bestimmten Anpassungen in die Versorgung über. Auch die Anpassung der IT und die IT-Schulung der Leistungserbringer erfolgten erst zu diesem Zeitpunkt. Jedes neue Gesundheitsprogramm musste in der Software zur Verwaltung der Patienten implementiert werden, damit die Patienten auch elektronisch eingeschrieben werden konnten. Trotz der Anpassung wurde auch die IT für jedes Programm wiederverwendet.

In Bezug auf Spezifität zeigen sich anhand der Entwicklung und Einführung neuer Programme zwei wichtige Aspekte. Erstens zählt hierzu die Verwendung bestehenden Wissens und zweitens die Reduzierung von Partnerspezifität durch die Ausweitung des Produktangebotes auf neue Patientengruppen. In Bezug auf ersteres zeigte sich, dass Gesundheitsprogramme nicht vollkommen neu entwickelt wurden, sondern an bereits bestehenden Konzepten ansetzten. Allerdings wurde erst bei der Entwicklung des Programms selbst geschaut, welche Vorarbeiten bereits bestanden und wie diese eingebracht werden konnten. Ein Beispiel sind die angesprochenen medizinischen Leitlinien. Die Mitarbeiter von *Healthy Region* schauten nicht, welche Leitlinien bereits bestanden und wählten darauf basierend die zu entwickelnden Programme aus. Vielmehr wurde erst nach der Wahl eines Programms nach bestehenden Vorarbeiten gesucht. Ein/e Vertreter/in sagte zu den Leitlinien in den Gesundheitsprogrammen: *„Die sind nicht extra entwickelt worden, die gab es schon. Das sind definitiv die Leitlinien, die es schon gab im Ärztenetz.“* Aufgrund dieser Wiederverwendung kann die Entwicklung neuer Programme als teilweise Reduzierung der Verwendungsspezifität des bestehenden Leistungspotentials verstanden werden.

Insgesamt konnte durch diese kontinuierliche Einführung neuer Gesundheitsprogramme die Partnerspezifität des Modells gegenüber den Patienten reduziert werden. Gab es zu Beginn des Modells lediglich wenige Gesundheitsprogramme zur Versorgung einiger weniger Indikationen, wurden diese anschließend kontinuierlich auf weitere Patientengruppen ausgeweitet. Somit konnte die anfangs als hoch eingeschätzte Partnerspezifität reduziert werden und erreichte zu Ende des Betrachtungszeitraumes tendenziell einen mittleren Wert. Dieser Prozess wurde von einer/m Mitarbeiter/in folgendermaßen beschrieben: *„[D]ie [Programme] sind ja indikationsspezifisch und wir haben ja geguckt, die wichtigsten Indikationen gerade am Anfang abzudecken. [...] Jetzt kommen weitere dazu, die dann auch noch versorgt werden.“*

5.2.3.4.2 Replikation als kontinuierlicher Prozess der Spezifizierung und De-Spezifizierung

Auf eher konzeptioneller Ebene war die Replikation des Modells, also dessen Übertragung auf andere Regionen, die zweite wichtige Nicht-Markt-Strategie im Fall *Healthy Region*. Da die Replikation sowohl von *Healthy Management* geplant als auch durchgeführt wurde, soll sie auch aus Perspektive dieses Akteurs betrachtet werden.⁶¹⁴ Im Folgenden soll sowohl auf die allgemeine Strategie der Replikation als auch auf den konkreten Prozess der Übertragung eingegangen werden.

⁶¹⁴ Die Replikation wurde direkt von *Healthy Management* angeboten, wie aus internen und externen Dokumenten und den Interviews hervorgeht: *„Also [Healthy Management] kann diese Leistung, Beratungsleistung und Analyseleistung, auch anderen Netzwerken anbieten.“*

Im Verlauf der Untersuchung zeigte sich, dass *Healthy Region* lediglich die erste konkrete Realisierung des zuvor bereits auf konzeptioneller Ebene bestehenden Modells war und eine Übertragung bereits zum Zeitpunkt von dessen Realisierung geplant war. So antwortete ein/e Vertreter/in des Managements auf die Frage, ob eine Übertragung bereits zu Beginn geplant gewesen sei: „[D]as geht nur so. Also wenn ich die Illusion gehabt hätte, nur ein solches Projekt zu machen, dann hätte ich das nie wirtschaftlich betreiben können.“

Die Realisierung des ersten Modells war wichtig, um das bestehende Konzept anzuwenden und dabei Erfahrungen zu sammeln. Diese sollten dann auf andere Regionen übertragen werden. Auf die Frage hin, welche Bedeutung *Healthy Region* für die Replikation des Modells hatte, antwortete ein/e Interviewpartner/in: „Ja, ganz viel, ganz große Rolle. Wir sind quasi der Vorreiter und das sind dann so kleine Ableger mehr oder weniger Kopien vom [Healthy Region].“ Bei der konkreten Übertragung auf andere Regionen zeigte sich, dass zwar gewisse Elemente übertragen werden konnten, aber die Replikation allgemein gewissen Einschränkungen unterlag. In den Interviews wurde erwähnt, dass „viele“ übertragbar sei und dass „[d]ie Erfahrungen und Ergebnisse von [Healthy Region] [...] sich auch multiplizieren [lassen]. Zumindest sind einige Projekte und Programme auch außerhalb [von Healthy Region] denkbar.“ Welche Kompetenzen und Ressourcen übertragen werden konnten, wird anhand des Prozesses der Übertragung und bei der Realisierung einer neuen Region deutlich. Der Ablauf der Replikation bestand nach der erfolgreichen Identifikation einer geeigneten Region aus drei grundlegenden Schritten. Erstens wurden in der Vorbereitungsphase die notwendigen Strukturen und die konkrete Umsetzung des Modells mit einem regionalen Ärztenetz geplant und ausgearbeitet. Anschließend ging das Projekt in die Verhandlungsphase über, welche überwiegend in der Ausarbeitung und dem Abschluss eines Versorgungsvertrages mit einer oder mehreren Krankenkassen beruhte. Hierzu gehörte auch die detaillierte Ausarbeitung des Business Plans. Erst in der letzten Phase erfolgte dann die Umsetzung des Modells durch die Managementgesellschaft und die Umsetzung der angebotenen Gesundheitsprogramme durch die Ärzte. Für eine erfolgreiche Durchführung waren dabei besonders drei Aspekte notwendig. Hierzu gehörten eine Präsenz der Managementgesellschaft, ein vorhandenes Leistungsangebot im Sinne der Gesundheitsprogramme und die IT-Infrastruktur zur Vernetzung der Ärzte und Verwaltung der Patienten und Programme. Während der erste Punkt in jeder Region erneut realisiert werden musste, konnte bezüglich der beiden letzten auf Bestehendes aus *Healthy Region* zurückgegriffen werden. Die dort entwickelten Gesundheitsprogramme konnten generell übertragen werden. Allerdings traf dies überwiegend auf die Kerninhalte zu. Erstens konnten Anpassungen an die Anforderungen der regionalen Ärzte notwendig sein, z.B. in Bezug auf regionale Leitlinien, zweitens mussten dafür die Qualität sowie Quantität der Leistungserbringer vor Ort stimmen. Einfacher ließ sich die IT-Infrastruktur übertragen. Ein/e Interviewpartner/in beschrieb die Möglichkeit wie folgt: „Diese EDV-Technik, ich könnte auch ein ‚Gesundes Berlin‘ machen. In jeder Praxis einen Kommunikationsrechner vorne ranschalten. Ein Office irgendwo zentral. Wäre machbar. Also da sehe ich jetzt

keine große Schwierigkeit das umzusetzen, mit der Architektur, wie wir es haben. Also ist kopierbar.“ Bei der Software zur Verwaltung der Patienten und Programme hätte es ggf. Anpassungen in Bezug auf die Abbildung der Programme geben müssen. Sollten diese an z.B. regionale Behandlungsleitlinien angepasst werden, dann müssten diese auch in dem IVIS hinterlegt werden.

Insgesamt zeigte sich, dass der Realisierungsaufwand bei Replikationen wesentlich geringer war als bei der initialen Umsetzung von *Healthy Region*, „weil Sie die ganzen Ideen, die ganzen Programme und das Ganze ja schon haben und auch einiges an Know-how gesammelt haben, sei es bei der elektronischen Vernetzung oder sei es bei dem Kommunikationsumgang mit den Ärzten oder Arzthelferinnen.“ Das wurde auch im Rahmen eines konkreten Replizierungsprojektes deutlich, in dem sich die Mitarbeiter kontinuierlich mit Vertretern von *Healthy Region* auseinandersetzten, um deren Erfahrungen in eine neue Region mit einzubringen. Dieser Erfahrungsaustausch ging von einzelnen Kontakten im Rahmen von Telefonaten bis hin zur intensiven Auseinandersetzung mit den bisher erarbeiteten Lösungen am Standort von *Healthy Region*. Das Verhältnis zwischen der Wiederverwendung bestehender Erfahrungen und spezifischer Neuentwicklungen wurde wie folgt beschrieben: „[W]ir haben auf Erfahrung von [Healthy Region] zurückgegriffen, aber die Prioritätensetzung und die detaillierte Ausarbeitung, das war einfach eine Problemanalyse, die wir vor Ort mit den Ärzten durchgeführt haben.“

Für das Management von Spezifität hat die Replikationsstrategie von *Healthy Management* folgende Implikationen. Zu Beginn des Untersuchungszeitraumes bestand ein fast fertiges Konzept für ein Modell der populationsbasierten Integrierten Versorgung, welches bis zu diesem Zeitpunkt jedoch noch nicht angewendet worden war. Mit der Realisierung von *Healthy Region* wurde dieses Konzept erstmalig umgesetzt und dabei in Bezug auf die regionalen Bedürfnisse (z.B. der Ärzte) spezifiziert. Diese Spezifizierung war notwendig und äußerte sich insbesondere in der Entwicklung der Gesundheitsprogramme und der IT-Infrastruktur. Sie wurde durch erhebliche finanzielle und personelle Investitionen in das Modell realisiert. Im Anschluss an diese Spezifizierung wurde das Konzept durch die Identifikation übertragbarer Ressourcen und Kompetenzen auf ein von einer Region unabhängiges Niveau despezifiziert. Da das Konzept nicht vollständig übertragen werden konnte, sondern bei einer Übertragung an die regionalen Gegebenheiten angepasst werden musste, stellte die Replikation einen erneuten Prozess der Spezifizierung dar. Allerdings waren hierfür weit weniger Investitionen notwendig, da hierfür bisherige Investitionen in gewissem Umfang wiederverwendet werden konnten. Durch die Nutzung der Anschubfinanzierung konnte *Healthy Management* als First Mover allerdings einen strategischen Vorteil gegenüber Wettbewerbern erlangen. Wie ein/e Interviewpartner/in konstatierte, wurde ein Großteil der übertragbaren Ressourcen und Kompetenzen durch die Anschubfinanzierung realisiert: „Im Prinzip ist dies Entwicklungsarbeit, die wir hier auf dem Boden der Anschubfinanzierung gemacht haben.“

Somit kann der Prozess der Replikation von *Healthy Region* als kontinuierliche Spezifizierung im Sinne der Anpassung an eine Region und der De-Spezifizierung, im Sinne der Abstraktion von einer Region, verstanden werden. Durch die Verwendung der Anschubfinanzierung konnte nicht nur das unternehmerische Risiko für die erste Region, sondern auch für alle weiteren reduziert werden.

5.2.3.4.3 Reaktion auf Umweltturbulenz

Die bisher dargestellten Markt-Strategien, also die Entwicklung neuer Gesundheitsprogramme und die Replikation des Modells erfolgten unabhängig von den jeweiligen Umweltbedingungen bzw. stellten keine explizite Reaktion auf diese dar. Die für *Healthy Region* bedeutendsten Umweltveränderungen waren wie geschildert die Absage des Präventionsgesetzes und die Einführung der Hausarztzentrierten Versorgung (HzV).

Die Nicht-Einführung des Präventionsgesetzes machte Prävention aus Sicht der Managementgesellschaft weniger attraktiv und führte dazu, dass bereits geplante Dienstleistungen nicht am Markt eingeführt und angeboten wurden. Das war die eigentliche Reaktion auf die Umweltveränderlichkeit anstelle des Versuchs, die bereits erworbenen Ressourcen und Kompetenzen für die Realisierung anderer Dienstleistungen einzusetzen. Dieses Beispiel soll verdeutlichen, im welchem Ausmaß die Verwendungsalternativen der Ressourcen und Kompetenzen von *Healthy Region* und über den Weg der Replikation auch von *Healthy Management* von der Veränderung des politisch-rechtlichen Umfeldes abhängig waren.

Wie ebenfalls dargestellt wurde, bestand die weitaus größere Gefahr der Einführung der HzV, in der damals vermuteten Konsequenz, dass es für *Healthy Region* „*nichts mehr zu tun gibt.*“ Um dieses Risiko zu begrenzen, erfolgte die Suche nach weiteren Geschäftsfeldern, welche mit den bestehenden Ressourcen und Kompetenzen realisiert werden konnten, wie ein/e Interviewpartner/in beschrieb: „*Das ist auch genau der Grund, warum wir jetzt sagen: Wir brauchen andere wirtschaftliche Standbeine. [...] wie schon gesagt, dieses Gesundheitszentrum, was uns wirtschaftlich stabiler erscheinen lässt.*“ Dieses Gesundheitszentrum war ein mit den anderen Leistungsangeboten synergetisch, aber dennoch eigenständig geplanter Ort, an welchem verschiedene Aktivitäten mit Bezug zur Gesundheit stattfinden sollten. Hierzu zählten Seminare und Fortbildungen zu Gesundheitsthemen, Therapieangebote durch externe Leistungserbringer sowie Sportkurse. Dabei umfasste dies sowohl Angebote an alle Versicherten als auch Angebote an bestimmte Personenkreise: „*Die [World of Health] orientiert sich unter anderem an Personen mit spezifischen Erkrankungen und Funktionseinschränkungen, insbesondere älteren Personen, Kindern und Jugendlichen mit Bewegungsdefiziten.*“ In Bezug auf das Management von Spezifität folgte auf Umweltveränderlichkeit und die Bedrohung bestehender Verwendungsalternativen eine bewusste De-Spezifizierungsstrategie durch das Management von *Healthy*

Region. Durch das neue Leistungsangebot wurden einerseits die Verwendungsspezifität des bestehenden Leistungspotentials und andererseits die Partnerspezifität des Leistungsangebotes reduziert.

5.2.3.5 Nicht-Markt-Strategien im Fall *Healthy Region*

5.2.3.5.1 Ziele und relevante Stakeholder

Im Folgenden soll auf die Nicht-Markt-Strategien im Fall *Healthy Region* eingegangen werden. Bevor konkrete Maßnahmen dargestellt werden, mit welchen eine Beeinflussung der Unternehmensumwelt beabsichtigt wurde, werden die wichtigsten Stakeholder und Ziele dieser Strategien vorgestellt. Anschließend soll auf die Wirkung dieser Aktivitäten eingegangen werden. Dabei erfolgt die Betrachtung wie auch im Fall der Replikationsstrategie aus Perspektive von *Healthy Management*.

Die beiden wichtigsten Stakeholder und damit Adressaten der Nicht-Markt-Aktivitäten waren Krankenkassen und Politiker. Erste waren notwendig, um überhaupt einen IV-Vertrag abschließen und so das Modell realisieren zu können. Zudem hatten Krankenkassen zum Teil die Möglichkeit, Investitionen in das Modell zu tätigen und sie verfügten über die Behandlungs- und Krankheitsdaten der Versicherten. Diese waren zwingend erforderlich, „um überhaupt unsere Arbeit machen zu können. Wenn wir nicht wissen: Welches Programm lohnt sich hier in der Gegend? Was ist besonders teuer? Dann hat das alles keinen Sinn, weil einfach in die Luft entwickeln macht keinen Sinn“, wie ein/e Interviewpartner/in beschrieb. Die zentrale Rolle von Politikern als relevante Stakeholder ergab sich daraus, dass die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen vom Management als zu unsicher oder unzureichend wahrgenommenen wurden, um eine erfolgreiche Etablierung populationsbasierter IV-Modelle zu ermöglichen. Eine Chance der Überwindung wurde lediglich in der Veränderung des gesetzlichen Rahmens gesehen. Diese Notwendigkeit wurde besonders durch zwei Aspekte motiviert. Hierzu gehörten erstens die Erfahrungen aus dem frühen Markteintritt. So stieß das Management von *Healthy Management* bei der Realisierung von *Healthy Region* und weiteren Regionen auf, aus ihrer Perspektive, Schwachstellen bei der Umsetzung der bestehenden gesetzlichen Regelungen. Ein/e Unternehmensvertreter/in äußerte sich hierzu wie folgt: „Dadurch, äh, dass wir so weit vorne agieren, ähm, sind bestimmte Probleme, die wir wissen, die bei den andern gar nich ähm, relevant sind.[...] Wir sind da äh sehr viel erfahrener und wissen dadurch die konkrete Auseinandersetzung damit.“ Eine zweite Motivation wird durch die Betrachtung einer Zukunftsvision von *Healthy Management* für das deutsche Gesundheitswesen ersichtlich.

Diese umfasste insbesondere die folgenden Aspekte:

- Regional ausgerichtete Managementgesellschaften übernehmen die Verantwortung im Gesundheitssystem.
- Wichtige Elemente der Umsetzung sind eine umfassende IT-Vernetzung aller Beteiligten, das Schaffen eines Nutzens für den Patienten und die nachhaltige Überwindung der Sektorgrenzen.
- Notwendige politisch-rechtliche Rahmenbedingungen sind dann das Speichern und Verarbeiten der Patientendaten und die Substitution oder Wiedereinführung der Anschubfinanzierung.

Somit wird deutlich, dass sich *Healthy Management* grundsätzlich eine Umstrukturierung der Gesundheitsversorgung nach dem Vorbild von *Healthy Region* zum Ziel gesetzt hatte. Dies erfolgte komplementär zu der verfolgten Replikationsstrategie, womit die Nicht-Markt-Strategien in Bezug auf die Politik letztendlich darauf abzielten, bessere Rahmenbedingungen für die Realisierung weiterer Regionen zu schaffen und damit die Wettbewerbsfähigkeit von *Healthy Management* zu gewährleisten. Dies steht auch in Einklang mit der Aussage eines/r Vertreters/in des Managements. Auf die Frage, wie das politische Engagement motiviert sei, antwortete diese/r: „[W]enn ich [...]mich für den Erfolg der eigenen Arbeit einsetze, ähm, dann muss ich das machen, weil im Gesundheitswesen halt das ähm äh die Einwirkung des Gesetzgebers in den Markt so stark sind, dass ich halt gar nicht drum rum komme. Ähm, äh, sozusagen, um mir meine Arbeitsfähigkeit zu sichern, ähm auf, auch den Gesetzgeber sozusagen unterrichtet zu halten, ihn zu informieren etc.“

Abschließend kann festgehalten werden, dass das scheinbar wesentliche Ziel von *Healthy Management* in der Etablierung des Konzeptes von *Healthy Region* als Best Practice der populationsbasierten IV im deutschen Gesundheitswesen bestand.

5.2.3.5.2 Einfluss von Unsicherheit auf Nicht-Markt-Strategien

Sämtliche Maßnahmen zur Beeinflussung der Unternehmensumwelt adressierten die Beseitigung von Unsicherheit. Diese bestand seit Gründung von *Healthy Region* und betraf sowohl die rechtliche Ausgestaltung der Integrierten Versorgung in Deutschland als auch den ökonomischen Erfolg populationsbasierter IV-Modelle. Das vorher beschriebene Ziel der Etablierung von *Healthy Region* als Best Practice ist insofern mit der Reduktion von Unsicherheit vereinbar, als dass es als ein erfolgreicher Ansatz der populationsbasierten IV die Rahmenbedingungen, unter denen er realisiert werden konnte, dargestellt werden sollte. Zu den wichtigsten Maßnahmen zählten daher der Nachweis des ökonomischen Nutzens des Modells, der kontinuierliche Kontakt zu Politikern und das allgemeine Publizieren des Ansatzes in den Fachkreisen des deutschen Gesundheitswesens.

Aufgrund der seit der Einführung der Integrierten Versorgung und der Gründung von *Healthy Region* vorherrschenden Unsicherheit über das grundsätzliche Funktionieren und den ökonomischen Erfolg

populationsbasierter IV-Modelle in Deutschland wurde das Projekt seit dessen Gründung durch eine **gesundheitswissenschaftliche Evaluation** begleitet. Diese war nicht zwingend vorgeschrieben, wurde aber dennoch durchgeführt, um „*besser argumentieren zu können*.“ In Bezug auf den allgemeinen Erfolg der IV formulierte dies ein/e Interviewpartner/in wie folgt: „*Also zunächst glaube ich mal, dass man erst mal zeigen muss, dass diese Modelle auch zielführend sind. Also, dass die auch wirtschaftlich sind auf die Dauer*.“ Neben diesem Schaffen einer grundlegenden Akzeptanz auf Branchenebene war es zusätzlich das Ziel, den von *Healthy Management* verfolgten Ansatz der konkreten Ausgestaltung der IV als Best Practice in der Branche zu etablieren, da „*[Healthy Region] in den kommenden Jahren bundesweit Vorbild für andere Modelle der Integrierten Versorgung sein wird*.“ In diesem Bereich adressierte die gesundheitsökonomische Evaluation besonders die Krankenkassen. Hier zeigen die Interviews deutlich, dass Krankenkassen die Evaluationsergebnisse von *Healthy Region* abwarteten, um dann über einen Vertragsabschluss und mögliche Investitionen in weitere Regionen zu entscheiden. Ein/e Interviewpartner/in zeigte zusätzlich die Implikationen einer negativen Evaluation auf: „*[W]enn da negative Zahlen rauskommen, dann ist [Healthy Region] gestorben. Dann bekommen wir kein Geld mehr. Ich mein, dann investiert ja niemand von den Krankenkassen mehr in irgendein Modell*.“

Einige besonders wichtige Aktivitäten zur **Einflussnahme auf die Politik** waren direkte Kontakte zu Politikern und auch die Übernahme von Beratungsmandaten des Vorstands, z.B. für Ministerien. Eine wichtige Maßnahme, um den direkten Kontakt herzustellen, war diese zu *Healthy Region* einzuladen und ihnen das Modell vor Ort zu demonstrieren. Die meisten Besuche von Politikern erfolgten auf Einladung durch das Management von *Healthy Region* und wurden überwiegend von Politikern auf Bundesebene durchgeführt. Zeitlich fanden diese Besuche vorwiegend in zwei Perioden statt, zuerst direkt nach Gründung von *Healthy Region*, dann in 2010 und 2011. Zum Zeitpunkt der zweiten Periode wurde gerade das GKV-Versorgungs-Strukturgesetz⁶¹⁵ ausgearbeitet, dessen Entwurf am 05.09.2011 vom Bundestag verabschiedet wurde.⁶¹⁶ Dieses sollte der demografischen Entwicklung und dem medizinisch-technischen Fortschritt gerecht werden und der „*flächendeckenden, bedarfsgerechten und wohnortnahen medizinischen Versorgung der Bevölkerung*“ dienen. Aus diesem Grund erwartete das Management von *Healthy Management* von diesem Gesetz eine weitere Konkretisierung der IV in Deutschland. Somit können die verstärkten Einladungen von Politikern in diesem Zeitraum durch die Erwartung motiviert gewesen sein, nicht nur allgemein Akzeptanz für das Modell zu schaffen, sondern auch zumindest indirekt Einfluss auf die Ausgestaltung dieses Gesetzes zu nehmen. Ein weiterer Aspekt der Einflussnahme betrifft den Kontakt zu hochrangigen Vertretern der Politik außerhalb der Region von *Healthy Region*. Diese wurden überwiegend durch Besuche des Vorstands bei den

⁶¹⁵ Die ausführliche Bezeichnung lautete: „*Gesetz zur Verbesserung der Versorgungsstrukturen in der gesetzlichen Krankenversicherung*“.

⁶¹⁶ Bundestag, 2011

Politikern selbst realisiert und hatten das Ziel, „*Ziele, Ideen und Anregungen, die aus der täglichen Arbeit gewonnen wurden*“, an die Politik heranzutragen. In diesem Kontext trat er jedoch nicht nur in seiner Funktion als Vorstand von *Healthy Management* und *Healthy Region* auf, sondern ebenfalls als Vorstandmitglied eines der größten Verbände zur Interessenvertretung im Bereich der Integrierten Versorgung in Deutschland. In diesen wurde er im ersten Quartal 2010 gewählt. Durch diese Mitgliedschaft konnte er seinen Kontakt zu politischen Entscheidungsträgern erhöhen und erzielte eine höhere Reichweite und Sichtbarkeit als zuvor. Ein/e Vertreter/in des Managements erklärte die Vorteile der Verbandsmitgliedschaft am Beispiel eines Besuches bei einem Bundesminister wie folgt: „*[D]as war wirklich über die Referenzebene vorgetragen worden, hier gibt es eine interessante Entwicklung in der Versorgung. Das ist ein Teil. Und wenn wir [die Verbandsmitglieder] koordiniert in die Öffentlichkeit treten, ähnliche Begriffe verwenden, dann ist man natürlich viel schlagkräftiger, wenn man ähnliche Konzepte darstellt, als wenn man immer wieder von vorne schwierige Konzepte erklären muss für den Kopf, der unserem Zielentscheider nur in Brüchen zurückbleibt.*“ Der dritte zentrale Bereich der Einflussnahme auf die Politik erfolgte durch die Beratung, z.B. von Ministerien, durch eine dem Vorstand nahestehende Unternehmensberatung. Bereits bei der Darstellung der Investitionsphase wurde darauf eingegangen, dass der Vorstand die Bundesregierung bei der Einführung der IV in Deutschland beraten hatte. Es finden sich zudem weitere Ergebnisse solcher Beratungsprojekte bis ins Jahr 2005. Die an die Politik weitergegebenen Handlungsempfehlungen, wie z.B. die Wiedereinführung der Anschubfinanzierung, entsprachen dabei zumindest in Teilen den notwendigen politisch-rechtlichen Veränderungen für eine erfolgreiche Replikation des IV-Modells durch *Healthy Management*.

Neben diesem direkten Kontakt zu Politikern wurden **weitere Aktivitäten durchgeführt, um das Modell auf Bundesebene publik zu machen** und als Best Practice zu etablieren. Ein wichtiger Bestandteil dieser Maßnahmen war eine von *Healthy Region* jährlich herausgegebene Publikation. Diese beschrieb die konkrete Ausgestaltung des Modells inkl. aller angebotenen Dienstleistungen, die an der Realisierung beteiligten Partner und die jeweils aktuellen Ergebnisse der Evaluation. Auch wenn dieser Jahresbericht von dem regionalen Unternehmen herausgegeben wurde, erlangte er auf dieser Ebene einen lediglich sehr geringen Bekanntheitsgrad. Vielmehr adressierte er die Stakeholder auf Bundesebene und wurde dort besonders bei „*Meetings und Messen*“ an die Teilnehmer herausgegeben. Eine weitere Form des Publizierens fand im Rahmen wissenschaftlicher Artikel statt. Neben der Darstellung des gesamten IV-Modells wurden auch einzelne Programme sowie deren medizinischer und ökonomischer Erfolg dargestellt. Ziel war es, jedes Jahr mindestens eine wissenschaftliche Publikation zu veröffentlichen. Die stärkste Reichweite wurde allerdings mit der Präsentation des Konzeptes auf regionalen, nationalen und internationalen Tagungen und Kongressen erreicht. Anhand der Auswertung öffentlich zugänglicher Präsentationen wird das Verhältnis zwischen *Healthy Region* und *Healthy Management* ersichtlich. Konkret wurden 31 solcher Präsentationen dahingehend ausgewertet, von welchem Vertreter von *Healthy Region/Consulting* sie gehalten wurden, welchen Unternehmen sie zuge-

ordnet sind und wie die inhaltliche Darstellung von *Healthy Region* erfolgte.⁶¹⁷ Ein Teil dieser Ergebnisse ist in Tabelle 6 dargestellt. In den Zeilen unterscheidet diese Tabelle hinsichtlich der Art der Veranstaltung, auf der *Healthy Region* präsentiert wurde. Dies fand entweder auf regionaler (z.B. regionales Ärztetreffen), nationaler (z.B. Konferenzen von Bundesverbänden wichtiger Stakeholder im Gesundheitswesen) oder internationaler Ebene (z.B. Konferenzen zur Versorgungsforschung im Ausland) statt. In den Spalten sind die verschiedenen Jahre sowie Präsentator und zugehöriges Unternehmen abgebildet. Dabei stehen die Werte 1 bis 5 für folgende Konstellation:⁶¹⁸

- 1: Vorstand und Healthy Management
- 2: Vorstand und Healthy Region
- 3: Vorstand und andere Region
- 4: Vorstand und andere Unternehmensberatung
- 5: Anderer Vertreter und Healthy Region

Tabelle 6: Präsentation von *Healthy Region* in der Öffentlichkeit

	2005					2006					2007					2008					2009					2010					2011					Summe
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
International											1					1					1										4					7
National		2					1									1										6	1		3	3						17
Regional		1											1								1	1			1			1	1							7
Summe	3					1					2					2					4					12					7					31

In den einzelnen Zellen der Tabelle ist die absolute Häufigkeit einer bestimmten Konstellation abgetragen.⁶¹⁹ Die Ergebnisse zeigen erstens, durch wen das Modell präsentiert wurde und zweitens, welche Bedeutung *Healthy Region* innerhalb dieser Präsentationen hatte. In Bezug auf die Ebenen zeigt sich, dass auf internationaler Ebene das Konzept fast ausschließlich durch den Vorstand dargestellt wurde und dieser dabei eine andere Unternehmensberatung vertrat. Auf nationaler Ebene wurde das Konzept ebenfalls überwiegend durch den Vorstand präsentiert. Dabei erfolgte dies in den ersten Jahren überwiegend unter der Firmierung als Unternehmensberater und ab dem Zeitpunkt, als konkrete Arbeits- und Evaluationsergebnisse aus *Healthy Region* zur Verfügung standen und als Vertreter von *Healthy Management*. Auf regionaler Ebene lag keine eindeutige Tendenz vor. Hier wurde das Konzept sowohl von dem Vorstand als auch von anderen Vertretern von *Healthy Region* präsentiert. Eine inhaltliche Auswertung der Präsentationen zeigte zudem, dass bis 2009 *Healthy Region* als das zentrale Projekt von *Healthy Management* dargestellt wurde. Ab 2010 änderte sich diese Darstellungsweise

⁶¹⁷ Die Auswahl umfasst sämtliche Präsentationen, welche öffentlich zugänglich sind.

⁶¹⁸ Es werden jeweils aufgeführt: Präsentator und Unternehmen, welches er vertritt

⁶¹⁹ **Lesebeispiel:** 6 Präsentationen zu *Healthy Region*, die im Jahre 2010 auf nationalen Veranstaltungen vorgetragen worden sind, wurden vom Vorstand unter der Firmierung *Healthy Management* präsentiert.

und *Healthy Region* wurde zwar als das bekannteste, aber nur noch als ein exemplarisches Projekt präsentiert. Diese Ergebnisse unterstreichen erneut die zentrale Bedeutung des Vorstand für die Ausübung von Nicht-Markt-Strategien, insbesondere um das Modell als Best Practice der IV auf Bundesebene zu etablieren und damit die Unsicherheit über die konkrete Ausgestaltung populationsbasierter IV-Modelle in Deutschland zu beseitigen.

5.2.3.5.3 Wirkung der Nicht-Markt-Strategien

Aufgrund der starken Vorreiterrolle des Modells und der hohen politischen Relevanz der IV für das deutsche Gesundheitswesen erreichte *Healthy Region* schnell eine hohe Sichtbarkeit. Bereits ein Jahr nach der Gründung erlangte es den Status des Leuchtturmprojektes im deutschen Gesundheitswesen. Diese Sichtbarkeit stieg bis Abschluss der Untersuchung noch weiter an. Ein/e Interviewpartner/in bewertete diese wie folgt: „Also klar sind wir bundesweit sehr, sehr gut, ja, existent und es kennt uns auch jeder.“ Dabei wurden der Einfluss des Modells auf die Veränderung und konkrete Ausgestaltung der IV in Deutschland ebenfalls als hoch eingeschätzt. Es wurde gar als „ein ganz wichtiger Referenzpunkt in der Veränderung unseres Versorgungsansatzes“ verstanden.⁶²⁰ Das Management ging sogar davon aus, dass dieses „Erfolgsmodell“ der politischen Absicht der bundesweiten Einführung eines solchen Modells Vorschub leisten würde und es damit eine wichtige „Vorreiterrolle“ im deutschen Gesundheitswesen einginge.

Der wichtige Beitrag, den *Healthy Region* leistete, lag darin zu zeigen, wie die gesetzlichen Rahmenbedingungen umgesetzt werden konnten und unter welchen Bedingungen ein solches Modell erfolgreich sein konnte.

5.2.4 Vergleich der beiden Fallstudien zum Management von Spezifität

5.2.4.1 Abgrenzung der beiden Fallstudien

In den folgenden Abschnitten sollen die individuellen Ergebnisse der beiden Fälle miteinander verglichen und die in 4.2.4 aufgestellten Propositionen anhand dieser Daten diskutiert werden. Hierbei soll besonders auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Umgang mit Spezifität sowie die Charakteristika der beiden untersuchten Unternehmen und Branchen eingegangen werden. Zunächst wird von den konkreten Aktivitäten und Ereignissen in den beiden untersuchten Fällen abstrahiert, dann werden deren Entwicklungen im Zeitverlauf dargestellt, wobei eine stärkere inhaltliche Auseinandersetzung mit den Abbildungen in den Folgeabschnitten erfolgen soll.

⁶²⁰ Mit „unseres Versorgungsansatzes“ war in diesem Kontext der Ansatz des deutschen Gesundheitswesens insgesamt gemeint.

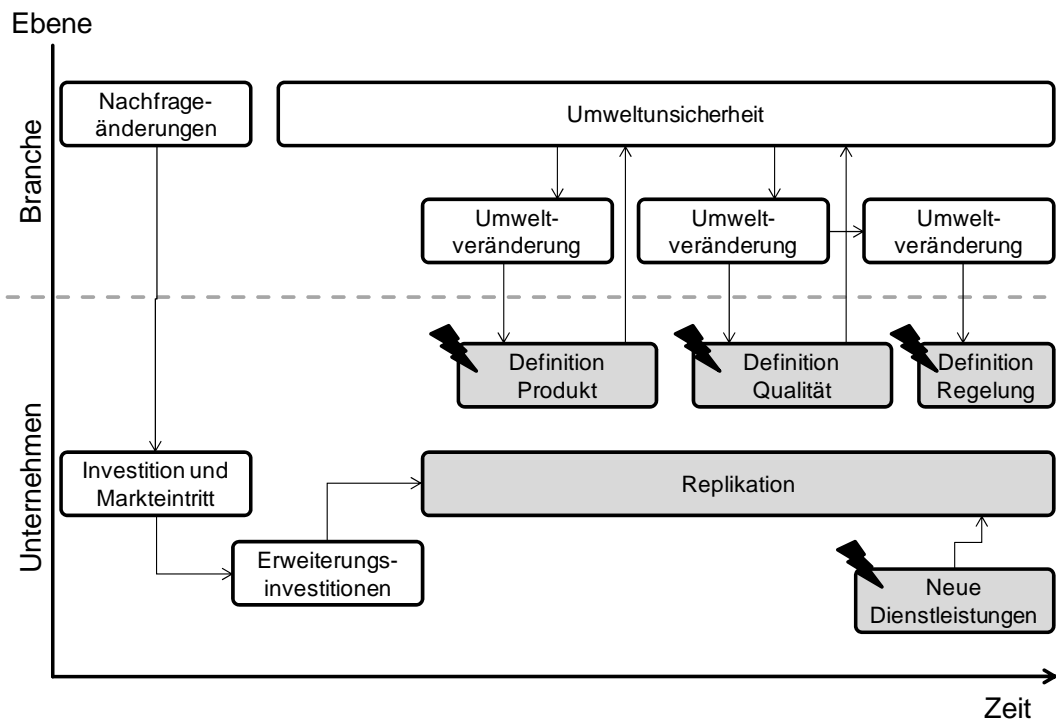


Abbildung 23: Zeitverlauf im Fall *Breathe*

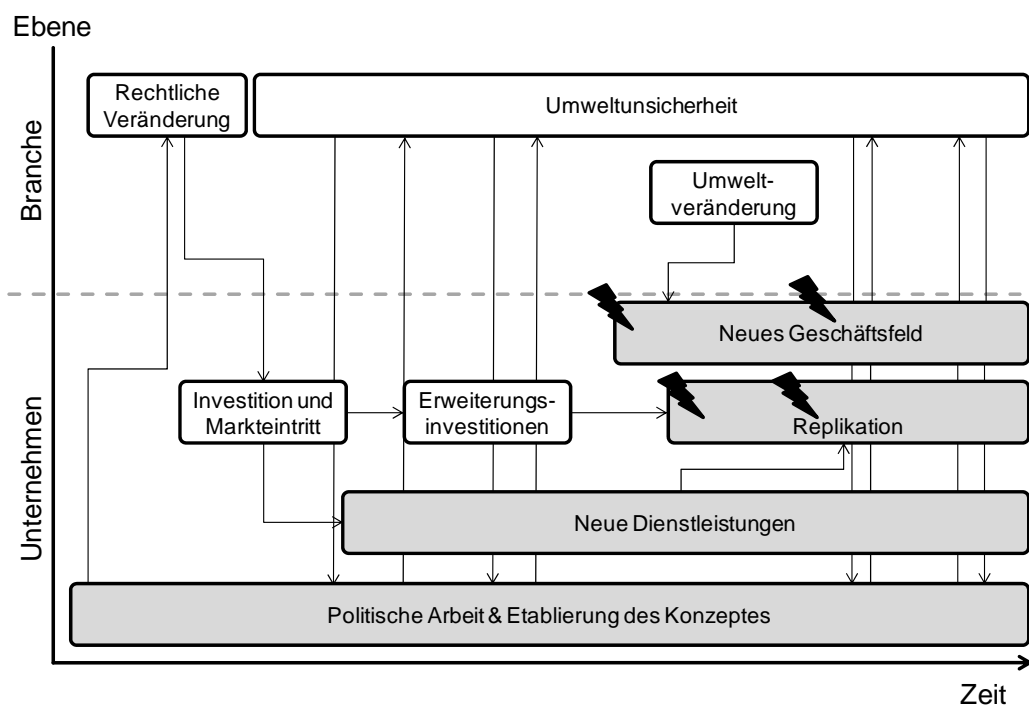


Abbildung 24: Zeitverlauf im Fall *Healthy Region*

Um die Interdependenz der beiden Analyseebenen Branche und Unternehmen stärker herauszustellen, orientieren sich die beiden Abbildungen ebenfalls an diesen Analyseebenen. Anhand der Pfeile zwischen den einzelnen Elementen in Abbildung 24 und Abbildung 23 werden die in der Within-Case-Analyse identifizierten Wirkungsbeziehungen verdeutlicht. Dabei sind sämtliche Aktivitäten, welche

das Management von Spezifität umfassen (Markt- und Nicht-Markt-Strategien), grau hinterlegt. Sind diese zusätzlich auf einzelne Zeitpunkte zurückzuführen, so wurde dies durch ein schwarzes Symbol gekennzeichnet.⁶²¹ Bei Aktivitäten, welche nicht durch ein solches hervorgehoben sind, handelt es sich um ein kontinuierliches Vorgehen.

Konkret zeichnen sich die beiden Fallstudien durch folgende Gemeinsamkeiten und Unterschiede aus:

Während es sich bei *Breathe* um das Tochterunternehmen eines international agierenden Konzerns handelt, waren die im Fall *Healthy Region* untersuchten Unternehmen klein und verfügten über deutlich weniger als 50 Mitarbeiter. Ebenso wie die Unternehmensgröße unterschieden sich auch die angebotenen Dienstleistungen und die dafür notwendigen Ressourcen und Kompetenzen. *Breathe* hatte sich auf die Behandlung bzw. Pflege einer bestimmten Patientengruppe spezialisiert. Hierfür waren neben dem spezialisierten Personal besonders materielle Investitionen, wie z.B. in die technologische und bauliche Infrastruktur, notwendig. Im Gegensatz dazu boten *Healthy Management* und *Healthy Region* Managementleistungen an. Hierfür war neben der IT-Infrastruktur überwiegend das Know-How im Gesundheitswesen und der Integrierten Versorgung entscheidend. Besonders *Healthy Region* kam bei der Leistungserstellung eine koordinierende Rolle zu, da die einzelnen Kooperationspartner die Leistungen für die Patienten erbrachten. Aufgrund der koordinierenden Funktion von *Healthy Region* lässt sich feststellen, dass *Breathe* über eine eher hohe und *Healthy Region* eine tendenziell geringe Fertigungstiefe verfügte.

In Bezug auf die Eigenschaften der adressierten Branche können die folgenden Aspekte festgehalten werden. Erstens handelte es sich jeweils um neue Märkte, in denen zum Teil erhebliche Unsicherheiten über die zukünftigen Eigenschaften der angebotenen Dienstleistungen, aber auch die zur Erstellung notwendigen Ressourcen und Kompetenzen herrschten. Zweitens unterschieden sie sich, weil *Breathe* in einen, wenn auch stark wachsenden Nischenmarkt einstieg, während der Fall *Healthy Region* einen Massenmarkt beschreibt, welcher ganze Teile der traditionellen Strukturen des deutschen Gesundheitswesens substituieren soll. Neben diesen Aspekten bezüglich der untersuchten Unternehmen und Branchen bestanden ebenfalls Unterschiede in der Beziehung zwischen den beiden Ebenen Unternehmen und Branche. Betrachtet man den Zeitpunkt des Markteintritts, so hatten sich bereits einige wenige Unternehmen am Markt etabliert und *Breathe* gehörte zu den Early Movern. Im Gegensatz dazu war *Healthy Region* das erste Modell der populationsbasierten IV in Deutschland. Ein zweiter Aspekt betrifft das Wissen über die Zielbranche zum Zeitpunkt des Markteintritts. Das Management von *Breathe* verfügte über einen nur geringen Wissensstand und baute dieses Wissen erst im Anschluss an

⁶²¹ Z.B. in Abbildung 24 wurde die Etablierung eines neuen Geschäftsfeldes zweimal markiert. Dies umfasst erstens den Zeitpunkt, als Umweltveränderlichkeit vom Management antizipiert wurde und zweitens als diese tatsächlich eintraf.

die Investition auf. Das Management von *Healthy Region* bzw. *Healthy Management* hingegen verfügte bereits vor der Investition über detailliertes Wissen über die Zielbranche.

5.2.4.2 Auswertung und Diskussion der Ergebnisse in Hinblick auf die Propositionen

5.2.4.2.1 Proposition 1: Zum Tätigen spezifischer Investitionen

Die erste aufgestellte Proposition beinhaltet die theoriegeleitete Vermutung, unter welchen Bedingungen das Management spezifisch investiert. Es wurde angenommen, dass unter dem Vorhandensein von Umweltunsicherheit spezifisch investiert wird, „wenn die erwartete Erfolgswirkung des Spezifitätsgrades die Risiken der vermuteten, zukünftigen Bindungswirkung übersteigt.“ Im Folgenden wird gezeigt, dass der Investitionsprozess und die Investitionsentscheidung in den beiden untersuchten Fällen diese Proposition bestätigen und in wichtigen Aspekten ergänzen. Hierfür werden zunächst die Bedingungen dargestellt, unter denen die Investitionen getätigt wurden. Im Anschluss daran erfolgt die Darstellung zentraler Entscheidungsparameter bezüglich der Investitionen und wovon diese abhängig waren.

In beiden untersuchten Fällen handelte es sich um spezifische Investitionen unter Unsicherheit bzw. Wandel auf Branchenebene. Der Zweck der Investition bestand jeweils darin, in einen neu entstehenden Markt einzutreten und die dort vermuteten Chancen zu nutzen. In der Untersuchung zeigte sich, dass die Entstehung neuer Märkte und die damit vermuteten Chancen jeweils durch Veränderungen auf Branchenebene ausgelöst wurden. Im Fall von *Breathe* waren dies die Zunahme der Anzahl der Patienten und der steigende Kostendruck auf die Krankenhäuser durch die Einführung der DRGs. Das Management von *Breathe* nahm allerdings zuerst Veränderungen der Nachfrage nach bereits bestehenden Produkten wahr und schloss so auf den entstehenden Markt, welcher sich zu diesem Zeitpunkt jedoch bereits in der Entwicklung befand. Im Fall von *Healthy Region* bestand diese Veränderung in der Neuregelung und anschließenden Überarbeitung der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen in der medizinischen Versorgung. Im Gegensatz zu *Breathe* war das Management hier an der Vorbereitung dieser Veränderungen beteiligt gewesen und konnte deren Implikationen abschätzen. Somit war es diesem möglich, pro-aktiv den Markteintritt durch die Investition vorzubereiten und als erster Teilnehmer in den Markt einzutreten.

Wie in der Literatur über die Entstehung und Veränderung von Branchen beschrieben⁶²², zeichneten sich auch die in den beiden Fällen untersuchten neuen Märkte durch einen erheblichen Grad an Unsicherheit für das Management aus, wobei ihre konkrete Ausprägung sich jedoch stark unterscheidet. Im

⁶²² Vgl. Abschnitt 2.1

Fall *Breathe* bestand die Unsicherheit zum Investitionszeitpunkt überwiegend in der Prognose der Fall- bzw. Patientenzahlen sowie in dem mangelnden Wissen über den Pflegemarkt allgemein. Zudem zeigte sich besonders in diesem Fall, dass die Wahrnehmung von Umweltunsicherheit stark von dem Wissen des Managements abhängig war. So nahm das Management von *Breathe* die anderen Unsicherheiten auf Branchenebene (z.B. mangelnde Vergütung, rechtliche Verankerung und Produktdefinition) erst wahr, als es weiteres Branchenwissen erworben hatte. Bei *Healthy Region* bestand von Beginn des Investitionsprozesses an wesentlich mehr Wissen über die adressierte Branche. Daher bestand keine Unsicherheit über die Branche allgemein, sondern vielmehr über die Entwicklung der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen und über das ökonomische Potential des verfolgten IV-Ansatzes.

In Bezug auf die konkrete Investitionsentscheidung konnten drei zentrale Parameter identifiziert werden, durch welche diese beschrieben werden kann. Richtet sich Proposition 1 lediglich auf den Spezifitätsgrad, zeigte die Untersuchung, dass mindestens sowohl der Umfang einer Investition als auch ihr Zeitpunkt wichtige Entscheidungsparameter für das Management waren. Der Zeitpunkt der Investition im Vergleich zu den anderen Marktteilnehmern unterschied sich zwischen *Breathe* und *Healthy Region*. Auch wenn beide Unternehmen frühzeitig in den Markt einstiegen, so handelte es sich beim ersten um einen Early Mover, da bereits Unternehmen am Markt bestanden und *Breathe* in einen bereits bestehenden Markt eintrat. *Healthy Region* dagegen wurde als First Mover in Deutschland gewertet und hat den Markt, in den das Management eingetreten ist, zum Teil selbst geschaffen. Auch in Bezug auf Umfang und Spezifität der Investition zeigte sich ein Unterschied zwischen den beiden betrachteten Unternehmen. Der Umfang der Investition wurde dabei relativ, also im Vergleich zu anderen Investitionen bzw. zur Unternehmensgröße, betrachtet. Im Fall von *Breathe* war er gering, im Fall von *Healthy Region* dagegen hoch. Werden der Umfang einer Investition und das vorhandene Wissen über die Zielbranche verglichen, scheint hier ein Zusammenhang zu bestehen. So diente der geringe Investitionsumfang im Fall *Breathe* dem Experimentieren und dem Wissensaufbau. Auch weil dieses bei *Healthy Region* nicht notwendig war, erfolgte hier eine Investition mit höherem finanziellen Umfang. Zudem haben die bisherigen Ausführungen gezeigt, dass die Investitionen von *Healthy Region* einen mittleren Spezifitätsgrad aufwiesen und zu einer Bindung an eine Region und dort vorhandene Partner führten. *Breathe* hingegen zeichnete sich durch Investitionen mit einem hohen Spezifitätsgrad aus. Hier bestand die Besonderheit, dass das Management zum Investitionszeitpunkt über die Möglichkeit verfügte, z.B. durch die technische Infrastruktur und den Ausbildungsgrad des Personals, den Spezifitätsgrad der Investition in gewissem Maße zu gestalten und dennoch den gleichen Zielmarkt zu adressieren. Durch den hohen Spezifitätsgrad ergab sich eine Bindung an den Markt für Beatmungspflege. Erst die gemeinsame Betrachtung von Spezifitätsgrad und Investitionsumfang erlaubt einen Rückschluss auf das Ausmaß der von den Investitionen ausgehenden Bindungswirkung. Aufgrund der Ausprägungen der einzelnen Werte wird für beide Fälle eine deutliche Bindungswirkung angenommen. Aufgrund der Möglichkeit im Fall *Breathe*, den Geschäftsbereich veräußern zu können und aufgrund

des geringen finanziellen Umfangs kann zudem von einer weniger starken Bindung als im Fall *Healthy Region* ausgegangen werden.

An dieser Stelle kann als Zwischenfazit gezogen werden, dass beide Unternehmen Investitionen unter Unsicherheit mit einer relativ deutlichen Bindungswirkung getätigt hatten. Nun soll diskutiert werden, wie stark die **vermuteten Chancen und Risiken** eines hohen Spezifitätsgrades für diese Entscheidung verantwortlich waren. Grundsätzlich erfolgte in beiden Fällen eine Abwägung der Chancen und Risiken, ohne dabei jedoch explizit die Wirkung von Spezifität zu berücksichtigen. Dennoch gibt es Indikatoren dafür, dass diese zumindest implizit berücksichtigt worden sind. Im Fall *Breathe* erfolgte eine Abwägung des Spezifitätsgrades in Bezug auf die dadurch zu erwartenden Chancen. Das Management entschied sich bewusst für einen hohen Spezifitätsgrad im Sinne einer hohen Spezialisierung aufgrund der dadurch erwarteten Vorteile. Diese bestanden in einer erwarteten höheren Effizienz der Leistungserstellungsprozesse und einer erhöhten Zahlungsbereitschaft durch die Kostenträger. Gleichzeitig versuchte das Management das von der Bindungswirkung ausgehende Risiko zu reduzieren, indem konkret über die Option eines Verkaufs des Geschäftes im Falle eines Scheiterns nachgedacht wurde. Im Fall von *Healthy Region* erfolgte keine Abwägung des Spezifitätsgrades. Es kann vermutet werden, dass aus Perspektive des Managements der Spezifitätsgrad nicht variabel war und Investitionen in diesem Maße notwendig waren. Besonders die Partnerspezifität (insbesondere durch den Vertrag selbst und die damit verbundene Exklusivität bezüglich der Versicherten anderer Krankenkassen) und die damit verbundene Bindung an die regionale Krankenkasse waren wichtig, um das Modell überhaupt finanzieren zu können.

Dennoch erfolgte auch hier eine Reduktion des Risikos durch die Nutzung der Anschubfinanzierung. Somit konnte das Modell in diesem Zeitraum nicht scheitern und die gebundenen spezifischen Investitionen waren somit abgesichert. Unabhängig davon, ob es sich bei den Zielmärkten um einen Massen- oder Nischenmarkt handelte, wurde jeweils spezifisch investiert, weil sich das Management hohe Chancen durch das Tätigen dieser Investitionen versprach. Diese überwogen die Risiken nach Angaben des Managements jeweils deutlich. Als weiterer Grund dafür, warum beide Unternehmen bereit waren, Investitionen mit je einer solch hohen Bindungswirkung einzugehen, war die Erwartung, dass das jeweilige Modell auf andere Regionen übertragbar sei und die hohen und/oder spezifischen Anfangsinvestitionen so refinanziert werden konnten.

5.2.4.2.2 Proposition 2a & 2b: Zum Suchen neuer Verwendungsmöglichkeiten

Proposition 2a und 2b befassten sich mit der Suche nach neuen Verwendungsalternativen für bestehende Ressourcen und Kompetenzen. Es wurde vermutet, dass hierdurch deren Spezifitätsgrad gesenkt werden würde. Zusätzlich wurde erwartet, dass das Management besonders dann nach alternativen Verwendungsmöglichkeiten suchen würde, wenn sich bestehende Ressourcen und Kompetenzen durch

einen hohen Spezifitätsgrad auszeichnen und das Unternehmen einem hohen Grad an Umweltveränderlichkeit ausgesetzt ist.

In den betrachteten Fällen konnten drei Arten der Schaffung neuer Verwendungszwecke beobachtet werden. Erstens umfasste dies die Realisierung **neuer Leistungsangebote** mit den bestehenden Ressourcen und Kompetenzen des jeweiligen Unternehmens. Im Fall *Breathe* wurden z.B. neue Dienstleistungen für zusätzliche Patientengruppen entwickelt, die sich jedoch sehr nah an der alten Zielgruppe orientierten. In Bezug auf den Prozess dieser Übertragung muss herausgestellt werden, dass das Management zunächst nicht aktiv nach diesen neuen Verwendungsmöglichkeiten gesucht hatte, sondern die Ideen hierfür von Kunden des Unternehmens kamen. Erst nach diesem Impuls wurden die Ideen vom Management aufgegriffen und unternehmensintern weiterverfolgt. Hierbei handelt es sich um eine Form der De-Spezifizierung, weil der Spezifitätsgrad durch die Schaffung neuer Verwendungszwecke gesunken war. Konkret wurden die Verwendungsspezifität der bisherigen Leistungspotentiale und -prozesse sowie die Verwendungs- und Partnerspezifität des Leistungsangebotes reduziert. Zweitens erfolgte der Wissensaufbau über die neuen Verwendungsoptionen nicht intendiert, sondern vielmehr zufällig. Im Gegensatz zu *Breathe* erfolgte die Schaffung neuer Verwendungsoptionen bei *Healthy Region* stets geplant. Hierzu gehörten die kontinuierlich stattfindende Entwicklung der Gesundheitsprogramme und das Projekt *World of Health*. Da auch in diesem Fall neue Dienstleistungen mit den bisher verwendeten Ressourcen und Kompetenzen verwendet wurden, erfolgte auch hier eine De-Spezifizierung. Konkret wurden die Verwendungsspezifität des Leistungspotentials und die Partnerspezifität des Leistungsangebotes reduziert. Besonders in der Entwicklung neuer Gesundheitsprogramme wurden überwiegend Management- und Methodenwissen, aber zum Teil auch die bestehende IT-Infrastruktur de-spezifiziert, während bei *Breathe* eher das Personal, die technische Infrastruktur und die Gebäude betroffen waren. Zudem ist festzustellen, dass während sich die neuen Dienstleistungen bei *Breathe* sehr nah an den bestehenden orientierten bzw. diese nur erweiterten, dies bei *Healthy Region* jedoch nicht zwingend der Fall war. Hier handelte es sich allgemein um Dienstleistungen für Personen, welche sich von der ursprünglich adressierten Patientengruppe zum Teil erheblich unterschieden. Eine mögliche Ursache hierfür kann in der Art der de-spezifizierten Ressourcen und Kompetenzen liegen. Dies könnte implizieren, dass materielle Ressourcen und Kompetenzen eher auf andere Verwendungszwecke zu übertragen sind als immaterielle und somit von ersten eine etwas stärkere Bindungswirkung als von den letzten ausgeht. Dies steht auch im Einklang mit den Ergebnissen der Vorstudie, als dass gesammelte Erfahrungen wiederverwendet werden können. Eine Ausnahme bildet die IT-Infrastruktur. Auch diese lässt sich gemäß der Ergebnisse der beiden Fälle, aber auch der Vorstudie nach, übertragen.

Die zweite wesentliche Form der Übertragung besteht in der **Replikation** eines Modells. Diese stellte in beiden untersuchten Fällen die mit Abstand wichtigste Form der De-Spezifizierung dar, wobei im Prozess wichtige Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede beobachtet werden konnten. In beiden

Fällen war die Replikation des Modells von Beginn an geplant und stellte einen wichtigen Parameter in der Investitionsentscheidung dar. Ebenso kam der ersten Realisierung des Konzeptes und dem dortigen Experimentieren mit Ressourcen eine erhebliche Bedeutung zu. Dies und die anschließende Standardisierung der Leistungserstellungsprozesse stellten wesentliche Voraussetzungen für die Replikation dar. Die Unterschiede beziehen sich überwiegend auf den anschließenden Prozess der Replikation des Konzeptes. Im Fall *Breathe* erfolgte eine 1:1 Übertragung. Das ausgearbeitete Konzept wurde so, wie es zu Beginn ausgearbeitet wurde, auch repliziert.⁶²³ Bei *Healthy Region* konnte lediglich das Konzept mit einigen Inhalten und der IT-Infrastruktur übertragen werden. Zusätzlich waren weitere Anpassungen nötig. Diese Unterschiede in der Replikation bedeuten auch einen Unterschied in der Veränderung und dem Management von Spezifität. Eine kontinuierliche Replikation ohne weitere Anpassungen kann als andauernde De-Spezifizierung des Leistungspotentials und der Leistungserstellungsprozesse aufgefasst werden. Mit jeder weiteren Replikation erfolgt eine Reduktion der Verwendungsspezifität dieser beiden Bezugsobjekte. Sind im Replikationsprozess stärkere Anpassungen notwendig, so kann dies eher als alternierender Prozess aus Spezifizierung und De-Spezifizierung interpretiert werden. Jede konkrete Realisierung eines Modells stellt dabei eine Spezifizierung an die regionalen Gegebenheiten dar (kann Partner- und Verwendungsspezifität betreffen), aber auch eine De-Spezifizierung der übertragbaren Ressourcen und Kompetenzen von der bisherigen Realisierung.

Eine dritte Form der Übertragung bestand in der Wiederverwendung bestehender Objekte bei der Realisierung neuer Lösungen. Konkret zeigte sich, dass sowohl bei *Breathe* als auch bei *Healthy Region* bei der Entwicklung neuer Produkte und Prozesse auf bestehendes Wissen zurückgegriffen wurde, ohne dass die Entwicklungsrichtung davon beeinflusst wurde. Ziel war es dabei stets, Doppelentwicklungen zu vermeiden. So wurden z.B. bei *Healthy Region* bestehende Behandlungsleitfäden aus anderen Regionen wiederverwendet. Im Vergleich zur Realisierung neuer Dienstleistungen unterschied sich allerdings dieser Prozess. Da die Entwicklung von etwas Neuem im Vordergrund stand, wurde erst nach der Entscheidung hierfür, z.B. ein neues Programm zu entwickeln oder einen bestehenden Prozess zu überarbeiten, nach vorhandenen Lösungen gesucht.

Nachdem nun gezeigt wurde, dass die Übertragung bestehender Ressourcen und Kompetenzen zu einer Reduktion des Spezifitätsgrades geführt hat und die Proposition 2a somit bestätigt wurde, soll über die Identifikation der Motivation des Managements auf Proposition 2b eingegangen werden. Diese besagt, dass wenn ein Unternehmen über spezifische Ressourcen und Kompetenzen verfügt, ein höherer Grad an Umweltveränderlichkeit das Management veranlasst, nach neuen Verwendungsalternativen zu suchen. Die Fallstudie *Breathe* zeigte lediglich das Ziel des Unternehmenswachstums und

⁶²³ Eine Ausnahme bildet der Erwerb einer eigenen Immobilie in der ersten Realisierung. Alle Replikate wurden dann jedoch in bestehenden Einrichtungen realisiert.

der Differenzierung von Wettbewerbern als Motivation für die Schaffung neuer Verwendungsalternativen. Auch wenn die Unternehmensumwelt durch erhebliche Veränderungen geprägt war, verzichtete das Management bewusst auf eine De-Spezifizierungsstrategie als Reaktion darauf. Es begründete dies damit, dass einerseits der Anpassungsaufwand zu hoch gewesen wäre und somit die Spezialisierungsvorteile des Modells verlorengegangen wären. Der Einfluss mangelnden Wissens über die Zielbranche kann ausgeschlossen werden, da sich zu diesem Zeitpunkt das Unternehmen bereits im Beginn der Wachstumsphase befand und das Management erhebliches Wissen über die Branche aufgebaut hatte. Eine tatsächliche Reaktion auf Umweltveränderlichkeit erfolgte lediglich im Fall *Healthy Region* mit der Planung der *World of Health*. Diese Veränderung auf Branchenebene hätte das Scheitern des gesamten Modells bedeuten können. Daher waren die erwarteten Konsequenzen sehr hoch und gleichzeitig konnte das Management nicht anders reagieren (z.B. durch die Beeinflussung der Unternehmensumwelt). Ein Scheitern des Modells hätte den Wegfall der erstbesten Verwendungsalternative für alle bestehenden Ressourcen und Kompetenzen bedeuten können. Auch wenn die Proposition 2b damit grundsätzlich bestätigt wird, war der Fall der De-Spezifizierung als Reaktion auf Umweltveränderlichkeit bei den untersuchten Unternehmen selten zu beobachten und erfolgte lediglich ein einziges Mal. Neben der reinen Präsenz von Umweltveränderlichkeit und Spezifität scheinen weitere Faktoren die Wahl von Markt-Strategien als Reaktion zu beeinflussen. Hierzu zählen die Spezialisierungseffekte aus dem bisherigen Spezifitätsgrad, die Kosten einer Übertragung und der erwartete Erfolg von Nicht-Markt-Strategien als alternative Reaktion.

5.2.4.2.3 Proposition 3a & 3b: Zur Ausübung von Nicht-Markt-Strategien

Die Propositionen 3a und 3b befassen sich mit der Ausübung von Nicht-Markt-Strategien durch das Management als zweiter zentraler Aspekt im Umgang mit Spezifität. Nicht-Markt-Strategien stellten dabei jegliche Form der versuchten Beeinflussung der Entwicklung der Unternehmensumwelt bzw. konkret einer Branche dar. In beiden untersuchten Unternehmen konnten diese Strategien beobachtet und ihre Ausübung in Verhältnis zu den jeweiligen Ressourcen und Kompetenzen sowie den vorherrschenden Umweltbedingungen gesetzt werden.

Das Management setzte sich in beiden Fällen ähnliche Ziele, welche mit den Maßnahmen zur Beeinflussung der Branche verfolgt wurden. Erstens zählte hierzu das Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses für die angebotenen Dienstleistungen bei allen relevanten Stakeholdern der Branche. Neben der expliziten rechtlichen Verankerung oder auch der Veränderung bestehender rechtlicher Rahmenbedingungen zählte zudem die explizite oder implizite definitorische Abgrenzung der Dienstleistung zu diesem Feld. Zweitens sollte das jeweilig entwickelte Modell sowohl in der Intensivpflege als auch in der populationsbasierten Integrierten Versorgung als jeweiliges Best Practice etabliert werden. Somit wurde versucht, auf der einen Seite die notwendigen Rahmenbedingungen zur Realisierung, aber auf der anderen Seite auch die notwendigen Anforderungen an solche Modelle zu schaffen.

Die hinter diesen beiden Zielen stehende Motivation wird ersichtlich, wenn man erneut die hohe Relevanz der Replikation für die beiden Modelle betrachtet. Bereits zum Investitionszeitpunkt stellte das Management die Anforderung, dass sich das Modell replizieren lässt, damit sich die hohen und spezifischen Anfangsinvestitionen amortisieren konnten. Damit wird bereits bei der Betrachtung der Motivation für die Ausübung von Nicht-Markt-Strategien deren Bedeutung für den Replikationsprozess ersichtlich.

Alle diese Ziele verfolgte das Management beider Unternehmen in sich neu formierenden Branchen, welche sich durch erhebliche Grade an Unsicherheit und Veränderlichkeit auszeichneten. Zur Untersuchung möglicher Unterschiede in der Ausübung konkreter Maßnahmen zur Beeinflussung der Unternehmensumwelt stellte sich heraus, dass eine gesonderte Betrachtung der beiden Kategorien Wandel und Unsicherheit notwendig war. Wandel impliziert dabei eine Veränderung bestimmter Parameter der Unternehmensumwelt zu einem konkreten Zeitpunkt, deren Folgen zumindest teilweise durch das Management abschätzbar sind. Unsicherheit zeigte sich eher als mangelnde aktuelle oder zukünftige Ausgestaltung wichtiger Parameter der Unternehmensumwelt, wobei in diesem Fall nicht nur diese Parameter, sondern ebenfalls die Implikationen für das Management ungewiss waren. An dieser Stelle ist anzumerken, dass beide Phänomene nicht getrennt voneinander, sondern in teilweise starkem Zusammenhang zueinander stehen. So führte z.B. die kontinuierliche Änderung der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen im Fall *Healthy Region* zu einer Erhöhung der Umweltunsicherheit, da unklar war, welche Gesetze zukünftig in ihrer aktuellen Form weiterbestehen würden. Auch wenn in beiden Fällen sowohl Wandel als auch Unsicherheit zu beobachten waren, war in jedem Fall eine dieser beiden Formen stärker präsent.

Wie Abbildung 23 zeigt, ist war der Fall *Breathe* eher von empfundener Umweltveränderlichkeit geprägt. Auch wenn verschiedene Unsicherheiten auf Branchenebene bestanden, wurden diese dem Management von *Breathe* überwiegend erst bewusst, als in Verbindung mit Umweltveränderlichkeit eine Auswirkung festzustellen war.⁶²⁴ Dies war z.B. bei der mangelnden definitorischen Abgrenzung der Dienstleistung zu beobachten. Diese Unsicherheit hatte solange keine Auswirkung, bis es zu einem verstärkten Aufkommen von Weaning Centern kam. Ähnliches trifft auf die Unsicherheit bezüglich der Qualitätskriterien zu, deren Bedeutung sich dem Management erst zeigte, als es zu einem verstärkten Aufkommen konkurrierender Pflegeheime kam. In Anlehnung an Abbildung 23 bedeutet dies für die Wirkungsbeziehung Folgendes: Insgesamt bestand während des gesamten Untersuchungszeitraumes vom Management wahrgenommene Umweltunsicherheit mit einer mehr oder weniger starken Ausprägung, welche mit dem Erwerb von Wissen über die Branche im Zeitverlauf anstieg. So wurde sich das

⁶²⁴ Dies wurde durch die Pfeile zwischen der Umweltunsicherheit und -veränderung in Abbildung 23 verdeutlicht.

Management erst durch zusätzliche Veränderungen auf Branchenebene der Unsicherheit bewusst und es realisierte anhand der Folgenabschätzung mögliche Implikationen dieser Veränderungen. Der Großteil dieser Veränderungen bedeutete einen zumindest temporären Verlust vorhandener Verwendungsalternativen für die bestehenden Ressourcen und Kompetenzen. Dabei zeigte sich, dass dies verschiedene Arten der Umweltveränderlichkeit, wie z.B. aufkommende Konkurrenz und Einführung von Regularien zur Leistungserstellung, umfasste.⁶²⁵ Anschließend reagierte das Management durch verschiedene Versuche, die Unternehmensumwelt zu beeinflussen und damit die zuvor identifizierten Veränderungen des Unternehmensumfeldes in eine für das Unternehmen vorteilhafte Richtung zu lenken, um die entfallenen Verwendungsalternativen wiederherzustellen. Gleichzeitig zeigte sich jedoch auch, dass es zumindest mit dem aufkommenden Fachkräftemangel eine Form des Wandels gab, auf dessen Entwicklung das Management keinen Einfluss nehmen konnte und stattdessen eine Spezifizierungsstrategie verfolgte, indem es den Aufwand in der Ausbildung des Personals erhöhte.

Im Gegensatz zu dieser starken Betonung von Veränderlichkeit im Fall *Breathe* zeichnete sich der Fall *Healthy Region* durch ein wesentlich höheres Maß an empfundener Unsicherheit für das Management aus. Diese war, wie in Abbildung 24 gezeigt, vom Zeitpunkt der Investitionen an dem Management bewusst. Die Unsicherheit über die bestehende Auslegung der rechtlichen Ausgestaltung wurde durch die häufig überarbeiteten rechtlichen Regelungen deutlich erhöht. Das Beispiel der zusätzlichen Angebote im Bereich Prävention zeigen, wie das Management unter Unsicherheit auf Umweltveränderungen und sich daraus ergebende neue Verwendungsalternativen antizipierte und versuchte, bereits proaktiv neue Verwendungsalternativen aufzubauen. Gleichzeitig zeigte sich auch der Umgang mit Unsicherheit im Vergleich zum Umgang mit Veränderlichkeit bei *Breathe*, denn die Beeinflussung der Unternehmensumwelt erfolgte kontinuierlich. Hierdurch sollte nicht auf Veränderungen reagiert werden, es sollten vielmehr bereits pro-aktiv die notwendigen Umweltvoraussetzungen geschaffen werden. Diese dienten nicht der ex post Absicherung bestehender, sondern vielmehr der Schaffung zukünftiger Verwendungsalternativen und stellten damit eine wichtige Voraussetzung für die Spezifizierungsstrategie der Replikation dar.

Im Vergleich des Umgangs der beiden Unternehmen mit Spezifität zeigt sich, dass *Breathe* eher von Umweltveränderungen überrascht wurde und aufgrund der hohen Bindungswirkung der getätigten Investitionen auf diese reagierte. Wie auch in der grafischen Darstellung zu sehen ist, waren Investition und Nicht-Markt-Strategien zur Sicherung oder Wiederherstellung der Verwendungsalternativen ein sequenzieller Prozess. Im Gegensatz dazu war dieser im Fall *Healthy Region* deutlich parallel ausge-

⁶²⁵ Mit diesen Regularien sei auf die Einführung der S2 Leitlinie hingewiesen. Diese zählte nicht zum politisch-rechtlichen Umfeld, stellte aber dennoch eine de facto Regel dar, an welche sich das Management halten musste.

richtet. Das Management beabsichtigte durch Nicht-Markt-Strategien auf die auf Branchenebene vorherrschende Unsicherheit einzuwirken und somit pro-aktiv neue Verwendungsalternativen zu schaffen. Nach dieser Darstellung des grundsätzlichen Unterschiedes im Umgang mit Umweltturbulenz stellt sich die Frage, wie dieser von den in 5.2.4.1 dargestellten Unterschieden der beiden Unternehmen beeinflusst wurde. In Bezug auf die beiden Parameter Größe des Unternehmens und Art der Investitionen zeigte sich kein Unterschied. Ebenso konnte keine Auswirkung der Marktgröße auf die strategischen Reaktionen der beiden Unternehmen festgestellt werden. Eine mögliche Auswirkung kann allerdings für das vorhandene Wissen über die Zielbranche festgestellt werden. Da das Management von *Healthy Region* über detailliertes Wissen verfügte, konnte es im Gegensatz zu *Breathe* bereits zu Beginn des Markteintrittes relevante Unsicherheiten auf Branchenebene identifizieren und mögliche Konsequenzen antizipieren.

Insgesamt zeigt sich damit eine Bestätigung der beiden Propositionen in Bezug auf die Einflussnahme auf das Unternehmensumfeld. Das Management hat die Möglichkeit, durch Nicht-Markt-Strategien den Spezifitätsgrad von getätigten Investitionen durch das Schaffen von Verwendungsalternativen zu beeinflussen. Allerdings geschieht dies nicht ohne konkreten Auslöser. An dieser Stelle kann Proposition 3b verfeinert werden. Sowohl empfundene Unsicherheit als auch Veränderlichkeit auf Branchenebene dienen als Motivatoren, die Unternehmensumwelt zu beeinflussen. Allerdings ist hierfür nicht nur der Spezifitätsgrad der Ressourcen und Kompetenzen einer Unternehmung entscheidend, sondern die von dieser ausgehenden Bindungswirkung. Somit lässt sich erklären, warum *Healthy Region* trotz eines mittleren Spezifitätsgrades derart stark auf die Entwicklung der Branche eingewirkt hat.

6 BEITRAG ZUM DYNAMISCHEN SPEZIFITÄTSVERSTÄNDNIS IN DER CbTF

6.1 Die Wahrnehmung unternehmerischer Chancen als eine Möglichkeit der Entstehung von Spezifität

Insgesamt hat die Untersuchung gezeigt, dass die CbTF für eine dynamische Rekonzeptualisierung von Spezifität geeignet ist. Durch diese Rekonzeptualisierung und die gleichzeitige Betrachtung aus Managementperspektive besteht ein erster Beitrag der Arbeit in der Darstellung einer Möglichkeit der Entstehung von Spezifität. Während bisherige Ansätze zwar Spezifität als Phänomen und zum Teil auch den Umgang mit spezifischen Ressourcen und Kompetenzen theoretisieren, wurden über deren Entstehung und Veränderung kaum Aussagen getroffen. An diesem Punkt setzt die Arbeit an und zeigt, dass Spezifität das Resultat von Investitionsentscheidungen sowie (De-)Spezifizierungen durch das Management ist, deren Motivation die Realisierung unternehmerischer Chancen darstellt.

Abbildung 25 stellt den gesamten Prozess des Tätigens spezifischer Investitionen dar und unterscheidet dabei in die beiden Analyseebenen Branche und Unternehmung. Der Prozess beginnt mit Veränderungen auf Ebene der Branche oder gar der Entstehung einer ganz neuen (Teil-)Branche, welche technologisch, politisch-rechtlich oder wettbewerblich begründet sein können. Das Management, charakterisiert durch die Eigenschaft der Findigkeit und das Konzept des Homo Agens, nimmt diese Veränderungen als Chance wahr.⁶²⁶ Neben der Konsequenz möglicher Chancen für einzelne Marktteilnehmer führen diese Veränderungen auf Branchenebene bezüglich verschiedener Branchenparameter auch zu erhöhter Unsicherheit. Insofern bestätigen die Ergebnisse bisherige Untersuchungen zur Entstehung und Veränderung von Branchen in Bezug auf deren anfängliche Unsicherheit.⁶²⁷

Im Anschluss an die Identifikation von Chancen findet die Entscheidung über die Ausgestaltung der Investition für den Markteintritt statt. Dabei knüpfen die Ergebnisse an den Markteintritt in neue Branchen und das damit verbundene Paradoxon spezifischer Investitionen an.⁶²⁸ An dieser Stelle ist das Management aufgrund der Wirkung von Spezifität mit einem Trade-off konfrontiert. Mit Perspektive auf die Erfolgswirkung von Spezifität muss auf der einen Seite spezifisch in den Aufbau von Ressourcen und Kompetenzen investiert werden, um die Leistungsbereitschaft möglichst schnell aufbauen und am Markt tätig sein zu können. Auf der anderen Seite implizieren diese Investitionen eine Bindung, z.B. an erwartete Umweltzustände. Durch die Konzeption von Spezifität in der CbTF als durch das Management in Maßen gestaltbare Größe zeigen die Ergebnisse einen möglichen Umgang mit diesem Paradoxon.

Wie Abbildung 25 zeigt, wirkt sich der Spezifitätsgrad einer Investition auf die beschriebene Erfolgs- und Bindungswirkung aus. Durch die Steuerung des Spezifitätsgrades zum Investitionszeitpunkt wird es für das Management möglich, einerseits in den Markt einzutreten und andererseits das durch die Bindungswirkung begründete Risiko zu begrenzen. Hierbei ist neben der Höhe des Spezifitätsgrades auch der finanzielle Umfang der Investition entscheidend. Durch die Ausbalancierung von Spezifitätsgrad und Investitionsumfang einer Investition wird es aus strategischer Sicht möglich, die Risiken und Chancen einer Investition gegeneinander abzuwägen. Eine Strategie, das Risiko deutlich zu beschränken, aber dennoch in den Markt einzutreten, kann z.B. darin bestehen, zu einem hohen Maß an Spezifität, aber lediglich mit einem sehr geringen Volumen zu investieren. Damit werden die bisherigen Vermutungen der CbTF gestützt und es zeigt sich, dass Akteure nur dann bereit sind, unter radikaler Unsicherheit spezifisch zu investieren, wenn die erwarteten, von Spezifität und Umfang einer Investition ausgehenden unternehmerischen Chancen die Risiken überwiegen. Gleichzeitig ist es ihnen

⁶²⁶ Abell, 1978, S. 22; Freiling, et al., 2008, S. 1149; Kirzner, 2009, S. 147

⁶²⁷ Benner & Tripsas, 2012, S. 279; Rindova, et al., 2010, S. 277f; Santos & Eisenhardt, 2009, S. 644

⁶²⁸ Vgl. Gersch & Kops, 2012; Gersch, et al., 2011, S. 2

jedoch möglich, die beiden Parameter von Spezifitätsgrad und Investitionsvolumen in Maßen mitzubestimmen.

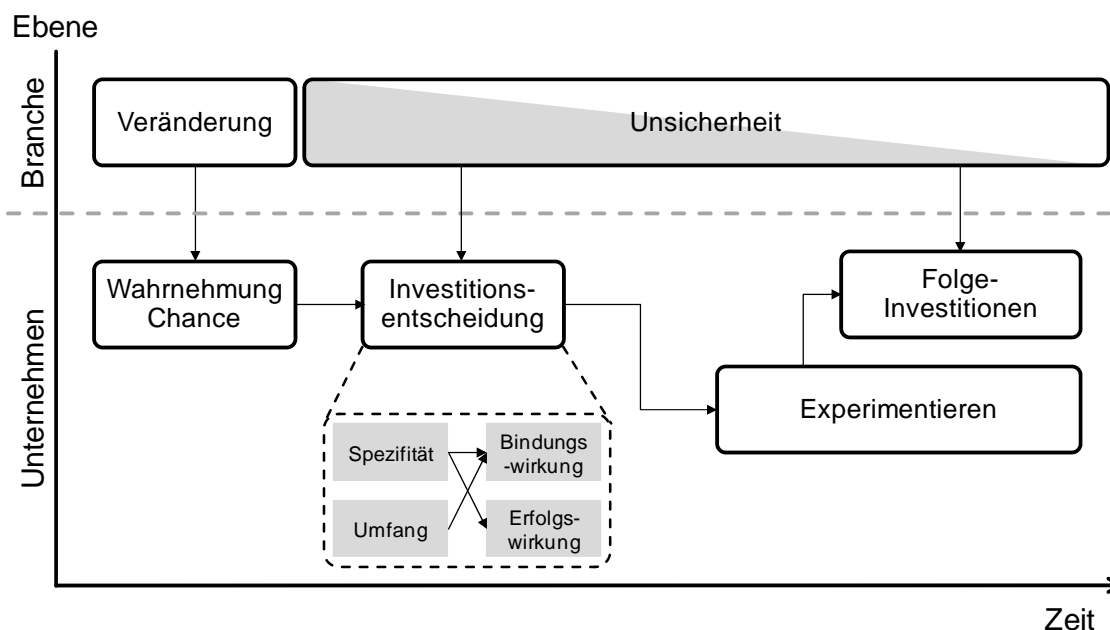


Abbildung 25: Prozess der Investition unter Unsicherheit

Für das Verständnis von Spezifität im strategischen Management bedeutet diese Diskussion einen Beitrag zu folgenden zwei Themenbereichen:

- Erstens ist Spezifität Gegenstand bewusster Entscheidungen des Managements, mit dem Ziel, unternehmerische Chancen zu realisieren. Besonders im Vergleich zur Transaktionskostentheorie zeigt die CbTF damit einen konkreten Weg der Entstehung und Veränderung von Spezifität auf. Die Transaktionskostentheorie untersucht zwar die Wirkungsweise von Spezifität, eine Berücksichtigung der Entscheidung über den Spezifitätsgrad, insbesondere im Sinne des Abwägens von Bindungs- und Erfolgswirkung, erfolgt dabei jedoch üblicherweise nicht.⁶²⁹ Durch die Berücksichtigung von Leistungspotential, Leistungserstellungsprozessen und Leistungsergebnis in der CbTF wird sowohl eine Betrachtung der Produktion als auch von Transaktionen möglich. Dies ist für eine Abkehr von der einseitigen Effizienzorientierung der Transaktionskostentheorie notwendig, um die von Spezifität ausgehenden Chancen betrachten zu können.⁶³⁰ Damit ist es durch die CbTF möglich zu erklären, warum Akteure trotz radikaler Unsicherheit in neu entstehende Märkte investieren.

⁶²⁹ Rokkan, et al., 2003, S. 21

⁶³⁰ Vgl. Zajac & Olsen, 1993, S. 131

- Zweitens wird die Arbeit durch die Berücksichtigung des Einflusses auf den Spezifitätsgrad durch das Management der Forderung von MACHER & RICHMAN gerecht, Spezifität stärker als endogene Größe zu verstehen.⁶³¹ Hiermit knüpft die Arbeit zudem an bestehende Ansätze des Geschäftsbeziehungsmanagements an, welche auf theoretische und/oder konzeptionelle Weise ebenfalls eine solche Endogenisierung anstreben, erarbeitet dies jedoch für den Bereich des strategischen Managements und stellt diesen Aspekt in den Kontext des Investitionsprozesses.⁶³²

Den Investitionsprozess weiter aufgreifend, erfolgt nach der eigentlichen Investitionsentscheidung eine Phase des Experimentierens mit den Ressourcen und Kompetenzen und dem Ziel des Wissenserwerbs. Dieser besteht sowohl in externem Wissen über die Branche und einer angestrebten Reduktion der Unsicherheit als auch in dem Wissen über die erworbenen Ressourcen und Kompetenzen, z.B. in Bezug auf Produkt- und Prozessausgestaltung. Ein Resultat können Folgeinvestitionen sein, welche dann bei einer Reduktion der Unsicherheit auf Branchenebene durch einen höheren Umfang zu einer stärkeren Bindung führen. Experimentieren und Folgeinvestitionen können dabei sowohl sequenziell als auch parallel ausgerichtete Abläufe sein. Ein gewisser Grad an Wissensakquisition ist für die Bereitschaft zu weiteren Investitionen notwendig. Damit ist Spezifität nicht nur das Ergebnis bewusster Managemententscheidungen zu einem Zeitpunkt, sondern es besteht die Möglichkeit, diese zumindest in Maßen zu verschiedenen Zeitpunkten zu reflektieren und anzupassen.

Insgesamt erweitern diese Ausführungen das Verständnis des Experimentierens mit Ressourcen und Kompetenzen in Hinblick auf zwei Aspekte.⁶³³ Erstens wird aufgezeigt, dass der Zweck des Experimentierens nicht nur in dem Wissensaufbau über bestimmte Eigenschaften von Ressourcen und Kompetenzen liegt, sondern dass dies ebenfalls die Basis für weitere Investitionen bildet. Zweitens wird neben der Unternehmung auch die Außenperspektive und der damit verbundene Wissensaufbau über die Unternehmensumwelt berücksichtigt.

6.2 Reaktion auf Umweltturbulenz

Desweiteren leistet die CbTF einen Beitrag zum besseren Verständnis der Interaktionen zwischen Unternehmung und Umwelt. Konkret kann Umweltturbulenz im Verlauf der Entstehung bzw. Entwicklung einer Branche zur Bedrohung bzw. gar zum Wegfall bestehender (erstbesten) Verwendungsalternativen für bestehende Ressourcen und Kompetenzen führen. Umweltturbulenz kann sich in diesem Kontext auf die Unsicherheit bezüglich bestimmter Parameter der Branche oder deren Veränderung beziehen. In Bezug auf die Veränderung einer Branche ist es für die Reaktion des Managements ledig-

⁶³¹ Macher & Richman, 2008, S. 41

⁶³² Z.B. Backhaus & Mühlfeld, 2003; Gersch, 1998; Gersch, 2006; Gersch, 2007; Kleinaltenkamp & Ehret, 2006; Römer, 2004

lich von Relevanz, dass diese vom Management erwartet wird, unabhängig davon, ob sie tatsächlich eintrifft oder nicht.

Wie in Abbildung 26 dargestellt ist, kann Umweltturbulenz unter der Bedingung, dass ein Unternehmen über Ressourcen und Kompetenzen mit einer hohen Bindungswirkung verfügt, zu zwei verschiedenen Reaktionen führen. Ausschließlich als Reaktion auf Umweltveränderlichkeit erfolgen **Markt-Strategien** mit dem Ziel, neue Verwendungsoptionen für vorhandene Ressourcen und Kompetenzen zu schaffen. Als Reaktion auf Umweltunsicherheit kann eine solche Strategie nicht festgestellt werden. Damit konkretisiert dieses Ergebnis die eingangs angeführten Arbeiten der Österreichischen Kapitaltheorie und von PENROSE in der Art, dass das Management bereits proaktiv mit einer Schaffung neuer Verwendungsalternativen beginnt, wenn es Umweltveränderungen erwartet und nicht erst, wenn diese bereits eingetreten sind.⁶³⁴ Auch die Ausführung dieser Reaktion wird durch zwei verschiedene Aspekte beeinflusst. Sowohl bestehende Spezialisierungseffekte im Sinne der Erfolgswirkung von bzw. Chancen durch Spezifität als auch die Höhe der vermuteten Übertragungskosten bestehender Ressourcen und Kompetenzen auf einen neuen Verwendungszweck wirken sich negativ auf das Ausüben aus.

Sowohl Umweltunsicherheit als auch -veränderung können zur Ausübung sog. **Nicht-Markt-Strategien** führen. Diese zielen darauf ab, Entwicklungen auf Branchenebene für das Unternehmen vorteilhaft zu beeinflussen und somit bestehende erstbeste Verwendungsalternativen zu sichern oder neue Verwendungsalternativen zu schaffen. Die Ausübung konkreter Aktivitäten ist dabei erstens von dem erwarteten Einfluss auf die Branche abhängig. Je stärker dieser eingeschätzt wird, desto stärker kommen auch Nicht-Markt-Aktivitäten zum Einsatz. Dahingegen werden diese nicht durchgeführt, wenn das Management keinen Erfolg erwartet. Zweitens führt stärkeres Branchenwissen, besonders über die Strukturen und den Zugang zu relevanten Stakeholdern, wie Politikern und Verbänden, zu einer stärkeren Ausübung. Damit konkretisiert die Arbeit bestehende Arbeiten zum Zusammenhang von Spezifität und Lobbyismus und wird gleichzeitig den Forderungen gerecht, die Beziehung zwischen den Ressourcen und Kompetenzen einer Unternehmung und den Versuchen, die Unternehmensumwelt zu beeinflussen, stärker zu theoretisieren.⁶³⁵

Zur Beziehung der beiden Strategien zueinander muss erwähnt werden, dass auch wenn empirisch kein Fall gefunden wurde, in dem beide parallel als Reaktion auf denselben Auslöser durchgeführt wurden, dennoch davon auszugehen ist, dass sie sich gegenseitig nicht ausschließen und auch parallel vom Management umgesetzt werden können.

⁶³³ Siehe hierzu: Foss, et al., 2007, S. 14; Foss, et al., 2007, S. 1173

⁶³⁴ Lachmann, 1978, S. 35ff; Penrose, 1995, S. 83ff

⁶³⁵ Alt, et al., 1999, S. 114f; Sawant, 2012, S. 208

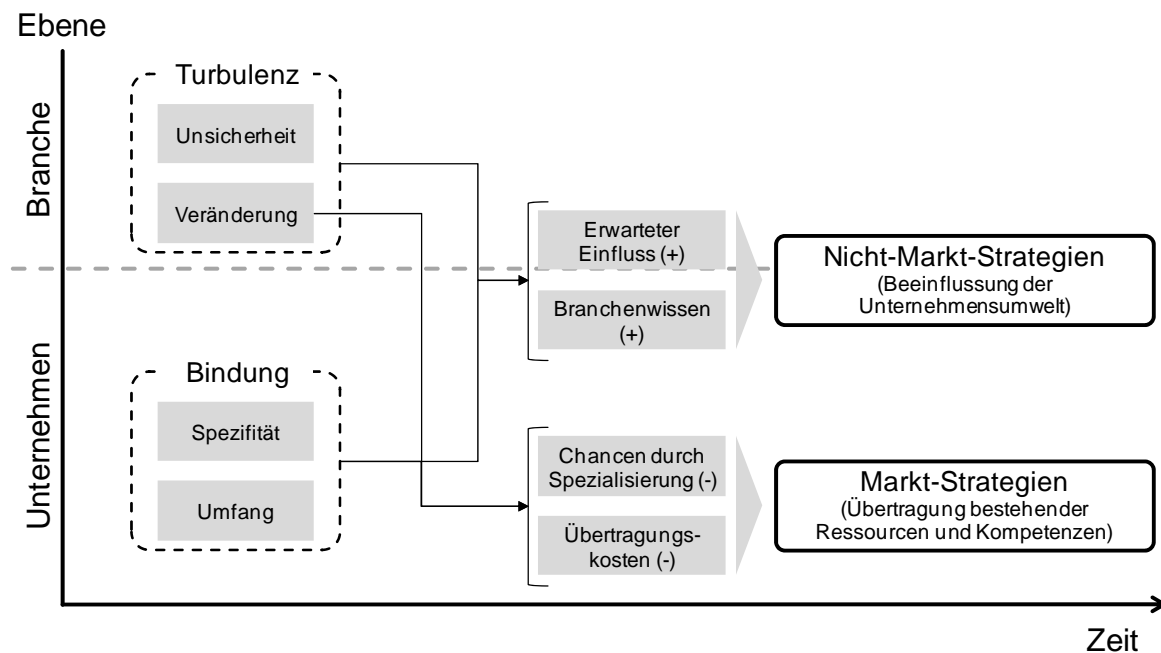


Abbildung 26: Verhaltenspräjudizierende Wirkung von Spezifität

Grundsätzlich bestätigen diese Ergebnisse die Aussagen und aufgestellten Ursache-Wirkung-Vermutungen von GERSCH bezüglich der verhaltenspräjudizierenden Wirkung spezifischer Investitionen und verfeinern diese durch die Konkretisierung, unter welchen Bedingungen welche Reaktion als wahrscheinlich zu betrachten ist.⁶³⁶ Desweiteren erfolgt eine Konkretisierung der Wirkungslogik der CbTF. Hier wurde gezeigt, dass sowohl die visionäre Gestaltung der Ressourcen und Kompetenzen als auch die Berücksichtigung des Feedbacks aus der Unternehmensumwelt zu den zentralen Aufgaben des Managements sowie zur Steuerung von Spezifität gehören. Das erarbeitete Verständnis von Spezifität inkl. der möglichen Reaktionen stellt diese beiden Aspekte nun in einen stärkeren inhaltlichen Zusammenhang. Damit leistet die CbTF einen Beitrag zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen Umweltbeeinflussung und Ressourcenentwicklung im Zeitablauf.

Desweiteren handelt es sich bei dem beschriebenen Ablauf weniger um einen einmaligen Prozess aus Ereignis und Reaktion, sondern vielmehr wiederholt sich dieser kontinuierlich zu einzelnen Entscheidungszeitpunkten. Durch die Reaktionen des Managements werden wiederum Ereignisse auf Branchenebene angestoßen, welche selbst wieder Veränderungen und Unsicherheit verursachen. Diese Turbulenz auf Branchenebene kann zu erneuten Reaktionen des eigenen Unternehmens oder Dritter führen. Dies kann anschließend die Basis für weiteres strategisches Handeln begründen und erneute Impulse für die Veränderung auf Branchenebene darstellen. So ergeben sich im Zeitablauf kontinuier-

⁶³⁶ Siehe Gersch, 2006, S. 410ff; Gersch, 2007, S. 6

liche Interdependenzen zwischen dem Handeln auf Unternehmensebene und der Turbulenz auf Branchenebene, welche sich gegenseitig bedingen. Damit trägt diese Arbeit zu einem co-evolutorischen Verständnis von Spezifität bei. So kann gezeigt werden, dass Spezifität einen wichtigen Auslöser strategischen Handelns darstellt, welcher bisher keine entsprechende Berücksichtigung im strategischen Management findet.

6.3 Markt-Strategien und die Wiederverwendung bestehender Ressourcen und Kompetenzen

6.3.1 Wissensbasierte Veränderung von Spezifität

Ein wesentlicher Aspekt des Managements von Spezifität besteht in der Wiederverwendung bestehender Objekte wie Inputgüter, Ressourcen und Kompetenzen, über welche eine Unternehmung zu einem bestimmten Zeitpunkt verfügt. Diese Markt-Strategien oder konkreter De-Spezifizierungsstrategien führen durch den Wissensaufbau über neue Verwendungsalternativen im Allgemeinen zu einer Reduktion des Spezifitätsgrades. Sie können sowohl absichtsvoll als auch zufällig vom Management verfolgt werden.

Der Beitrag der Arbeit liegt in einer stärkeren Differenzierung von De-Spezifizierungsstrategien, welche bisher in den Arbeiten der CbTF behandelt wurden. Hier knüpfen die Ergebnisse an die Ausführungen von HELFAT & PETERAF an, welche konkrete Möglichkeiten der Anwendung von Ressourcen und Kompetenzen unter veränderten Umweltbedingungen aufzählen.⁶³⁷ Für ein dynamisches Spezifitätsverständnis sind drei bisher getrennt voneinander theoretisierte Ansätze der De-Spezifizierung besonders relevant. Zu diesen zählen die Replikation, die Übertragung sowie die Rekombination bzw. die Bricolage. Diese Strategien, ihr Bezug zu den einzelnen Bezugsobjekten sowie der Prozess der De-Spezifizierung sind in Abbildung 27 dargestellt und somit erstmalig in einen Kontext gestellt.

Diese Formen der Wiederverwendung sollen als die Wissensdimension von Spezifität bezeichnet werden. Damit bestätigen die Ergebnisse die bisherigen Arbeiten, welche davon ausgehen, dass der Grad von Spezifität von dem Wissen über verschiedene Verwendungsalternativen abhängig ist.⁶³⁸ Ebenso zeigt sich anhand der drei Formen der Wiederverwendung, dass dem Management aufgrund radikaler Unsicherheit ex ante nicht alle Verwendungsalternativen bekannt sind. Wurde bisher überwiegend davon ausgegangen, dass neue Verwendungsalternativen durch den Vorgang des Experimentierens

⁶³⁷ Helfat & Peteraf, 2003, S. 999; Ursprünglich betreffen die Aussagen nur die Veränderung von Kompetenzen. Da diese in dem Konzept jedoch den Umgang mit bestimmten Ressourcen beschreiben, wird davon ausgegangen, dass die Strategien ebenfalls auf Ressourcen zu treffen.

⁶³⁸ Gersch, 2007, S. 3; Gersch & Goeke, 2007a, S. 167; Rüsike & Gersch, 2011, S. 3

entdeckt werden können, verfeinern die Ergebnisse diese abstrakte Perspektive durch die Darstellung der drei De-Spezifizierungsstrategien.⁶³⁹

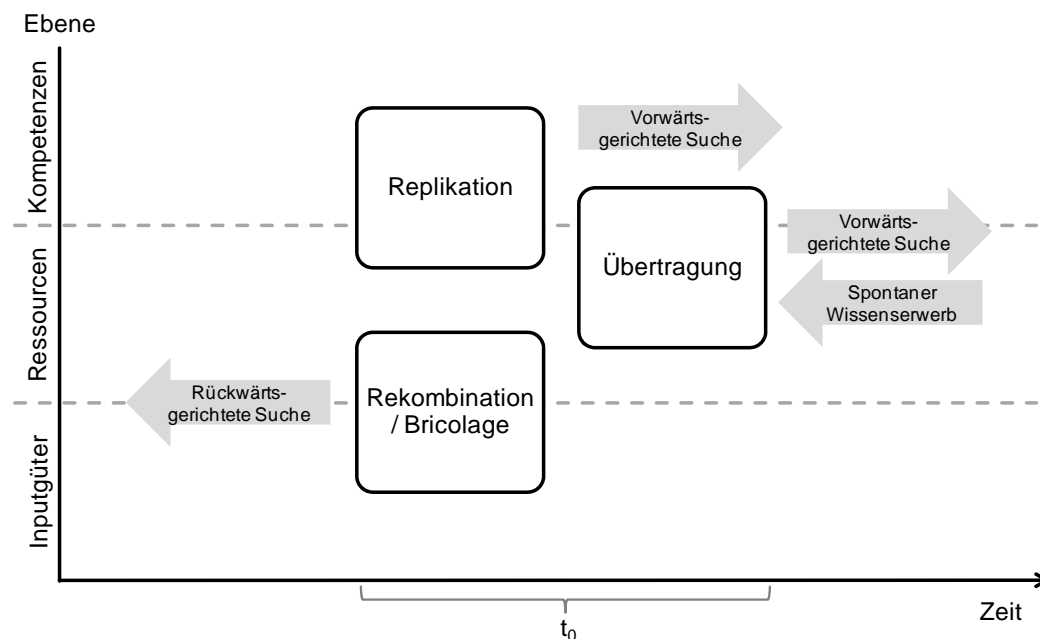


Abbildung 27: Unterschiedliche Strategien zur De-Spezifizierung

6.3.2 Konkretisierung der Formen wissensbasierter De-Spezifizierung

6.3.2.1 Replikation

Unter Replikation wird die Wiederverwendung bestehender Ressourcen und Kompetenzen an anderen geografischen Standorten verstanden.⁶⁴⁰ Die trifft weniger auf einzelne Objekte zu, sondern vielmehr auf ganze Ressourcen- und Kompetenzbündel. Konkret adressiert eine Replikation die Wiederverwendung von überwiegend immateriellen Objekten, wie Prozessabläufen, IT-Infrastrukturen oder Konzepten (z.B. das gesamte Geschäftssystem oder einzelne Teile davon). Aus Perspektive eines dynamischen Spezifitätsverständnisses handelt es sich bei der Replikation um eine Strategie zur Reduzierung des Spezifitätsgrades von Leistungspotential- und Leistungserstellungsprozessen. Diese wird bereits zum Zeitpunkt des Markteintritts bzw. der ersten Investitionen in den Aufbau des Geschäftssystems verfolgt. Aufgrund dieser vom Management beabsichtigten De-Spezifizierung und der Unsicherheit über die Möglichkeiten und das konkrete Ausmaß der zukünftigen Replikation variiert der Spezifitätsgrad

⁶³⁹ Foss, et al., 2007, S. 1170

⁶⁴⁰ Baden-Fuller & Winter, 2005, S. 3; Winter & Szulanski, 2001, S. 731ff; An dieser Stelle sei angemerkt, dass in den untersuchten Fällen neben der regionalen Replikation eine weitere Skalierung des Geschäftssystems durch die Vertragsabschlüsse mit weiteren Krankenkassen erfolgte, um Folgetransaktionen zu generieren.

zu jedem Entscheidungszeitpunkt. Die Motivation hinter dieser Strategie ist, ein möglichst schnelles, organisches Unternehmenswachstum zu erreichen, womit die bestehende Forschung grundsätzlich bestätigt wird.⁶⁴¹

Trotz der allgemeinen Implikationen eines veränderlichen Spezifitätsgrades im Falle der Replikation kann diese für die zwei verschiedenen Arten von Replikationsprozessen weiter differenziert werden. Hierfür erfolgt eine Unterscheidung in Template-basierte und Prinzipien-basierte Replikation:⁶⁴²

- Die *Template-basierte Replikation* beschreibt den Fall der Entwicklung eines Musters, welches als genaue Kopiervorlage für jede Replikation dient.⁶⁴³ Bezogen auf das Management von Spezifität bedeutet dies eine kontinuierliche De-Spezifizierung der Ressourcen und Kompetenzen eines Unternehmens.
- Die *Prinzipien-basierte Replikation* dahingegen orientiert sich an einer Vorlage, lässt aber dennoch Abweichungen davon bei der Replikation zu.⁶⁴⁴ Somit handelt es sich bei dieser Form der Replikation eher um die Berücksichtigung grundlegender Prinzipien und Grundsätze.⁶⁴⁵ Daher besteht der Replikationsprozess aus einer alternierenden Abfolge von De-Spezifizierung und Spezifizierung. Wurde das erste Modell realisiert, muss von dessen konkreter Ausgestaltung auf die Grundsätze der Realisierung abstrahiert werden. Es erfolgt eine De-Spezifizierung von z.B. einer Region und vorhandenen Mustern. Bei jeder Replikation muss dann das Konzept wieder auf die lokalen Gegebenheiten angepasst und damit spezifiziert werden.

Unabhängig davon, welche Form der Replikation stattfindet, nehmen zur Replikation parallel stattfindende Nicht-Markt-Aktivitäten eine zentrale Rolle ein. Diese sollen die notwendigen Umfeldvoraussetzungen schaffen und dienen somit der Beeinflussung wichtiger, zur Replikation notwendiger Branchenparameter.⁶⁴⁶

Neben der Integration eines dynamischen Spezifitätsverständnisses in die Replikationsdebatte trägt die Arbeit zur Öffnung des Diskurses von unternehmensinternen Prozessen (Transfer von Routinen und Praktiken zwischen den einzelnen Standorten bzw. Replikaten⁶⁴⁷) hin zur Organisation-Umwelt-Interaktion bei. Durch die Berücksichtigung der Unternehmensumwelt kann gezeigt werden, dass Nicht-Markt-Strategien komplementär zur bisher überwiegend diskutierten Wissensübertragung sind.

⁶⁴¹ Winter & Szulanski, 2001, S. 730

⁶⁴² Baden-Fuller & Winter, 2005; Konlechner & Güttel, forthcoming, S. 14f

⁶⁴³ Nelson & Winter, 1982, S. 117ff; Winter & Szulanski, 2001

⁶⁴⁴ Baden-Fuller & Winter, 2005, S. 17

⁶⁴⁵ Konlechner & Güttel, forthcoming

⁶⁴⁶ Für eine genauere Darstellung der Nicht-Markt-Strategien zur Beeinflussung zentraler Branchenparameter siehe 0

⁶⁴⁷ Jensen & Szulanski, 2004, S. 569

Zudem zeigt sich, dass das Management deutlich stärker dazu bereit ist, anfängliche Investitionen mit einer hohen Bindungswirkung einzugehen, wenn es durch die Option einer Replikationsstrategie eine Amortisation dieser Investitionen erwartet.

6.3.2.2 Übertragung und Realisierung neuer Leistungsangebote

Eine weitere Form der De-Spezifizierung besteht in der Übertragung bestehender Ressourcen und Kompetenzen auf neue Verwendungszwecke mit dem Ziel der Realisierung neuer Produkte und Dienstleistungen.⁶⁴⁸ Damit knüpft die Arbeit an die grundlegenden Ausführungen zur Entwicklung von Ressourcen und Kompetenzen an und zeigt die Implikationen einer Übertragung auf den Spezifitätsgrad.⁶⁴⁹ Durch jede Übertragung wird der Spezifitätsgrad der bestehenden Ressourcen und Kompetenzen reduziert, wobei dies ebenso wie die Replikation auf die Ebene der Ressourcen und Kompetenzbündel zutrifft. Eine Übertragung kann dabei sowohl das Ergebnis eines geplanten Suchprozesses durch das Management als auch eines spontanen Wissenserwerbs sein. Dieser Wissenserwerb kann konkret durch Impulse aus der Umwelt des Unternehmens entstehen, wie z.B. durch Kunden.

Insgesamt zeigt die Untersuchung bezüglich der Markt-Strategien, dass die Schaffung neuer Verwendungsalternativen als Strategie der De-Spezifizierung eine Form der Diversifizierung darstellt, deren Impuls entweder vom Management selbst oder aus der Unternehmensumwelt erfolgen kann. Zudem können zwei Motive für die Durchführung einer De-Spezifizierung unterschieden werden, welche in der Literatur bisher getrennt voneinander thematisiert werden⁶⁵⁰:

- *Wachstum und Differenzierung*: Dies umfasst die Suche nach neuen Regionen für eine Replikation, neuen Dienstleistungen, aber auch neuen Geschäftsfeldern, welche auf der Übertragung bestehender Ressourcen und Kompetenzen basieren. Hier steht die Realisierung von Chancen im Vordergrund.
- *Risikoreduktion*: Die De-Spezifizierung erfolgt als Reaktion auf Umweltveränderlichkeit und die damit aufkommende Gefahr für die bestehenden Ressourcen und Kompetenzen. Diese sollen abgesichert werden, indem alternative Verwendungen aufgebaut werden.

6.3.2.3 Die Rekombination bestehender Inputgüter und Ressourcen

Als dritte Form der De-Spezifizierung greift die Arbeit das Konzept der Rekombination bzw. der Bricolage auf. Während die bisher diskutierten Aktivitäten lediglich der Übertragung bestehender Res-

⁶⁴⁸ Vgl. Katila & Ahuja, 2002, S. 1184; Katila, 2002, S. 995

⁶⁴⁹ Habib & Johnsen, 1999, S. 698f; Helfat & Peteraf, 2003, S. 1005

⁶⁵⁰ Vgl. Anand & Singh, 1997, S. 100f; Lippman & Rumelt, 1992, S. 235ff; Penrose, 1995, S. 1

sourcen und Kompetenzen in einen neuen Kontext dienen, geht die Strategie der Rekombination darüber hinaus. Sie umfasst sowohl die Kombination bestehender Ressourcen und Kompetenzen untereinander als auch das Hinzuführen externer Ressourcen und Kompetenzen und wird meist mit den Arbeiten von Penrose in Verbindung gebracht.⁶⁵¹ FOSS ET AL. verstehen diesen Prozess als das Experimentieren mit Ressourcen, wobei das Ergebnis dieses Experimentierens sowohl ein steigender als auch sinkender Spezifitätsgrad sein kann.⁶⁵² Als konkretes Beispiel nennt KLEIN entweder die Rekombination bestehender Ressourcen oder die Zuführung externer Ressourcen durch den Zusammenschluss mit und den Erwerb von Unternehmen bzw. Unternehmensanteilen.⁶⁵³ Der Fall des Experimentierens mit bereits verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen wird in der Literatur der Entrepreneurshipforschung als Bricolage bezeichnet.⁶⁵⁴ Diese beschreibt den Prozess, bei dem besonders unter Ressourcenknappheit bestehende Inputgüter und Ressourcen wiederverwendet und rekombiniert werden.⁶⁵⁵

Die Untersuchung zeigt, dass sich die Wiederverwendung im Rahmen der Bricolage dabei deutlich von den beiden bisher aufgegriffenen Strategien unterscheidet. Erstens adressiert Bricolage weniger Bündel von Ressourcen und Kompetenzen, sondern vielmehr einzelne Ressourcen oder auch Inputgüter (z.B. bestehende Leitlinien als Grundlage für eigene Behandlungspfade oder unternehmensinterne Formulare, die wiederverwendet werden sollen). Wurde bisher über die strategische Ebene der Unternehmung gesprochen, adressiert die Aktivität somit eher die operative. Zweitens unterscheidet sich grundsätzlich der Suchprozess bei der Wiederverwendung. Die Prozesse der Replikation und auch Übertragung umfassen eine vorwärtsgerichtete Suche. Das Management sucht nach neuen Verwendungsalternativen. Im Gegensatz dazu erfolgt die Suche bei Bricolage rückwärtsgerichtet. Das heißt, erst wenn z.B. neue Ressourcen in unternehmensinternen Prozessen geschaffen werden, wird nach bestehenden Objekten gesucht, welche hierbei wiederverwendet werden können. Die dahinter stehende Motivation ist die Schaffung operativer Effizienz, da nicht alle Ressourcen vollständig neu geschaffen werden müssen. Dies erweitert die bisherigen Arbeiten, welche überwiegend davon ausgehen, dass Bricolage durch Ressourcenknappheit motiviert wird.⁶⁵⁶

⁶⁵¹ Vgl. Galunic & Rodan, 1998, S. 1193

⁶⁵² Foss, et al., 2007, S. 1175; vgl. auch Karim & Mitchell, 2000, S. 1074ff

⁶⁵³ Klein, 2008, S. 185

⁶⁵⁴ Baker, et al., 2003, S. 256; Baker & Nelson, 2005, S. 333; Duymedjian & Rüling, 2010, S. 135

⁶⁵⁵ Vgl. Duymedjian & Rüling, 2010, S. 134f

⁶⁵⁶ Baker & Nelson, 2005, S. 331

6.4 Umweltbedingte Veränderung von Spezifität und Nicht-Markt-Strategien zur Beeinflussung von Industriearchitekturen

6.4.1 Beitrag zur Mikrofundierung von Branchentransformation

Als viertes zentrales Ergebnis zeigen die Ergebnisse die Relevanz besonders spezifischer Ressourcen und Kompetenzen bei der Einflussnahme auf die Entwicklung von Branchen durch das Management. Somit kann die CbTF zur Mikrofundierung von Branchentransformation beitragen. Unter Umweltturbulenz stellt Spezifität einen wichtigen Motivator für das Ausüben von Nicht-Markt-Strategien dar, wobei das Management sowohl kleiner als auch großer Unternehmen versucht, die Entwicklung einer Branche zu beeinflussen.⁶⁵⁷

Auf einer allgemeinen Ebene leisten die Ergebnisse damit einen Beitrag zu folgenden drei Themenbereichen:

- Erstens konkretisiert die Untersuchung aus Managementperspektive das Verhältnis zwischen Unternehmung und Unternehmensumwelt. Dabei knüpft die Arbeit an bestehende Ansätze an, welche den Zusammenhang zwischen der Spezifität von Ressourcen und Kompetenzen sowie politischer Einflussnahme untersuchen.⁶⁵⁸ Während die Mehrheit der Arbeiten aus dem strategischen Management lediglich die Beziehungen zu Politikern und die Fähigkeit zur Einflussnahme als Ressourcen und Kompetenzen selbst berücksichtigen⁶⁵⁹, stellen die Ergebnisse den Bezug zwischen den Ressourcen und Kompetenzen zur Leistungserstellung und der versuchten Einflussnahme auf die Unternehmensumwelt dar. Durch diese Betrachtung von Spezifität in der Organisation-Umwelt-Co-Evolution tragen die Ergebnisse zu einem Schließen der bestehenden Lücke im Verstehen des Fits zwischen Ressourcen und Kompetenzen einer Unternehmung und deren Nicht-Markt-Strategien bei.⁶⁶⁰
- Zweitens leistet die Untersuchung einen ersten Beitrag zur Mikrofundierung von Branchentransformation. Konkret wird das Phänomen Branchentransformation auf Makroebene durch ein Phänomen auf einer darunter liegenden Analyseebene erklärt. Diese Mikroebene wird durch die Berücksichtigung von Spezifität aufgegriffen. Beschränkt sich der bisherige Microfoundations-Diskurs auf die unternehmensinternen Phänomene der individuellen und organisationalen Routi-

⁶⁵⁷ Siehe hierzu auch: Santos & Eisenhardt, 2009, S. 654

⁶⁵⁸ Alt, et al., 1999; Gersch, et al., 2010

⁶⁵⁹ Vgl. Bonardi, 2011, S. 249; Dahan, 2005, S. 43f; Woll, 2007, S. 62

⁶⁶⁰ Sawant, 2012, S. 208

nen⁶⁶¹, wird nun zusätzlich die Unternehmensumwelt als weitere zentrale Analyseebene berücksichtigt.

- Drittens trägt die Differenzierung des Phänomens der Umweltturbulenz in den beiden Kategorien Veränderung und Unsicherheit sowohl zur Konkretisierung der Organisation-Umwelt-Co-Evolution als auch zur Mikrofundierung von Branchentransformation bei.⁶⁶² In Bezug auf das Management von Spezifität zeigen sich unterschiedliche Motive und Muster für den Prozess der Nicht-Markt-Aktivitäten. Dabei ist diese Unterscheidung eher als idealtypisch anzusehen, da beide Phänomene in der Entstehung und im Verlauf der Entwicklung von Branchen gemeinsam auftreten werden. Ebenso bestehen Interaktionen zwischen beiden, da z.B. eine hohe Rate an Veränderlichkeit zu einem hohen Grad an Unsicherheit führen kann.

Auf konzeptioneller Ebene erschließt sich durch die Berücksichtigung der Unternehmensumwelt die umweltbasierte Dimension von Spezifität. Wurde bisher lediglich berücksichtigt, dass Spezifität vom Wissen über verschiedene Verwendungsalternativen abhängig ist, ist der Spezifitätsgrad ebenso von der Möglichkeit der Anwendung in diesen Alternativen abhängig. Veränderungen der Unternehmensumwelt, ob exogen gegeben oder durch das Management induziert, können zur Entstehung neuer oder zum Entfall bestehender Verwendungsalternativen und somit zu einer Veränderung des Spezifitätsgrades führen. Dabei sind die Bewertung sowohl des Grades an Veränderung als auch Unsicherheit von der Wahrnehmung und der Interpretation des Managements abhängig.

6.4.2 Konkretisierung der Wirkungsweise von Spezifität unter Umweltturbulenz

6.4.2.1 Umweltturbulenz als Veränderung

Wird Umweltturbulenz als Veränderung auf Branchenebene interpretiert, so beschreibt dies den Wandel zentraler Parameter, wie z.B. von Regeln oder Strukturen einer Branche, verglichen zu zwei oder mehreren Zeitpunkten, hervorgerufen z.B. durch technologische, politisch-rechtliche oder sozio-ökonomische Faktoren.⁶⁶³ Abbildung 28 stellt den schematischen Verlauf von Nicht-Markt-Aktivitäten unter Branchenveränderung dar. Diese Interaktion zwischen den beiden Analyseebenen Unternehmung und Branche erweist sich dabei als Reiz-Reaktion-Muster. Veränderungen auf Branchenebene können vom Management so wahrgenommen und interpretiert werden, dass sie eine Gefahr für die bestehenden Verwendungsalternativen darstellen und damit möglicherweise die Wettbewerbsfähigkeit des Un-

⁶⁶¹ Abell, et al., 2008, S. 489; Felin & Foss, 2005, S. 442; Felin & Foss, 2009, S. 158

⁶⁶² Siehe 6.4.2

⁶⁶³ Z.B. Gersch & Goetze, 2007a, S. 156f; Hauschild, et al., 2011, S. 421f; Jacobides, et al., 2006, S. 476ff; Tushman & Anderson, 1986, S. 440f

ternehmens gefährden. Nicht-Markt-Strategien erfolgen dann als Reaktionen auf diese Veränderungen und haben das Ziel, die Veränderungen in für das Unternehmen vorteilhafter Weise zu verhindern, abzuschwächen oder umzulenken.

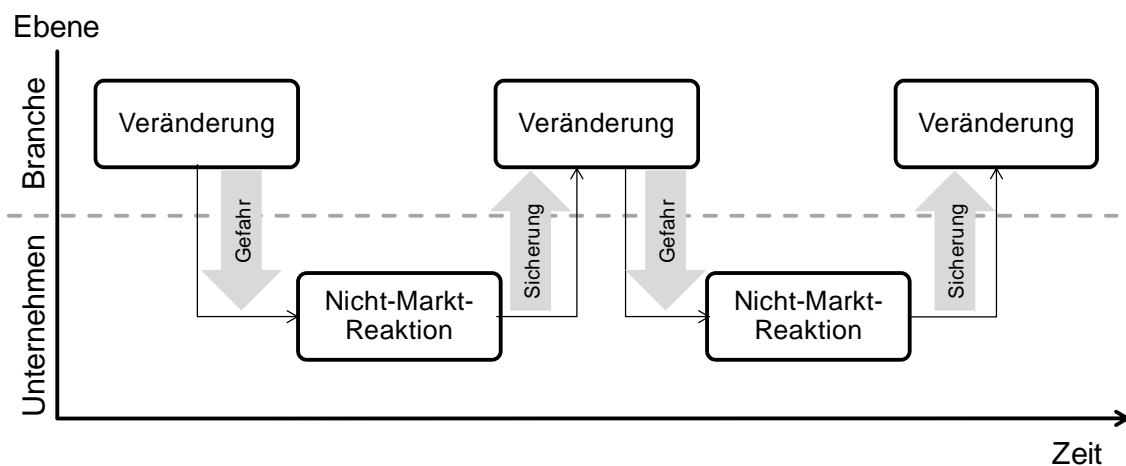


Abbildung 28: Nicht-Markt-Strategien zur Sicherung von Verwendungsalternativen

In Bezug auf das Management von Spezifität besteht die dahinterliegende Motivation in der Sicherung der bestehenden und in dem Aufbau neuer Verwendungsalternativen. In diesem Fall wird überwiegend die von der Umwelt ausgehende Gefahr betrachtet. Durch das überwiegend reaktive Handeln ist das Management ein von spezifischen Investitionen getriebener Akteur.

6.4.2.2 Umweltturbulenz als Unsicherheit

Ein dazu konträrer Prozess der Ausübung von Nicht-Markt-Strategien ergibt sich aus der Betrachtung von Umweltturbulenz als Unsicherheit. Besonders in der frühen Entstehung von Branchen zeichnen sich diese weniger durch eine Veränderung zentraler Parameter, sondern vielmehr durch eine mangelnde implizite und explizite Definition dieser aus.⁶⁶⁴ Aus Managementperspektive besteht daher besonders Unsicherheit in Bezug auf die Auswirkungen strategischen Handelns und Ursache-Wirkungs-Beziehungen auf Branchenebene.⁶⁶⁵

Im Gegensatz zu Veränderungen auf Branchenebene neigt das Management unter Unsicherheit eher dazu, kontinuierlich Nicht-Markt-Aktivitäten auszuüben (vgl. Abbildung 29). Diese werden dabei proaktiv verfolgt, um die bestehende Unsicherheit zu reduzieren und gleichzeitig die Ausgestaltung z.B. von Produkten oder Leistungserstellungsprozessen in eine für das Unternehmen vorteilhafte Richtung zu lenken. Damit wird allgemein das Ziel verfolgt, neue Verwendungsalternativen für bestehende

⁶⁶⁴ Aldrich & Fiol, 1994, S. 655; Hamel & Prahalad, 1994, S. 23; Rindova, et al., 2010, S. 1476; Santos & Eisenhardt, 2009, S. 644

⁶⁶⁵ Vgl. Sutcliffe & Zaheer, 1998, S. 2

Ressourcen und Kompetenzen zu schaffen. Dies kann z.B. durch die Etablierung von Standards geschehen, welche entweder politisch-rechtliche oder Markt-Standards betreffen⁶⁶⁶ und nur bzw. besonders von dem Unternehmen selbst eingehalten werden können. Besonders Unternehmen, welche zu Beginn der Entstehung einer Branche in den Markt einsteigen und versuchen, die zentralen Parameter zu beeinflussen, haben die Möglichkeit, durch die Definition von Prozessabläufen oder Produkteigenschaften Markteintrittsbarrieren zu schaffen, welche auf deren spezifischen Ressourcen und Kompetenzen sowie Leistungsangeboten basieren.⁶⁶⁷

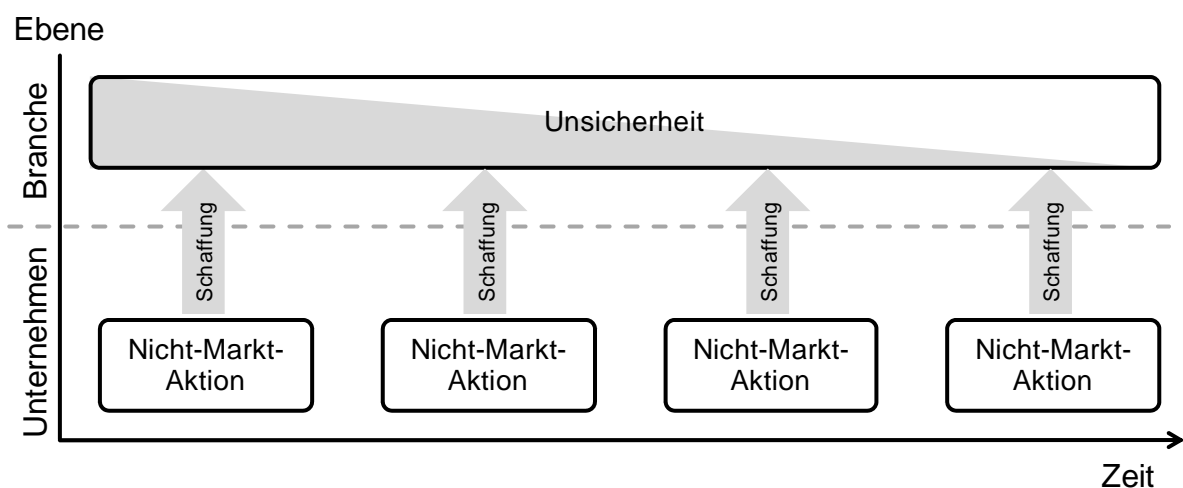


Abbildung 29: Nicht-Markt-Strategien zur Schaffung von Verwendungsalternativen

Insgesamt orientieren sich Nicht-Markt-Strategien, welche durch Umweltunsicherheit motiviert werden, besonders an den Chancen der Schaffung neuer Verwendungsalternativen für die Ressourcen und Kompetenzen eines Unternehmens. Das Management handelt tendenziell pro-aktiver, als es im Fall der Veränderungen der Fall ist und stellt sich somit als Treiber von Veränderungen dar.

6.5 Zusammenfassende Ausführungen zur Veränderung und zum Management von Spezifität

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass durch eine dynamische Interpretation von Spezifität im Rahmen der CbTF mehrere Möglichkeiten der Veränderlichkeit von Spezifität impliziert werden, welche sowohl auf Veränderungen der Unternehmensumwelt als auch auf dem Management beruhen.

Abbildung 30 bietet einen Überblick über diese Möglichkeiten und fasst damit die bisher getroffenen Aussagen zusammen. Grundsätzlich können dabei zwei Dimensionen in Bezug auf die Veränderung

⁶⁶⁶ Vgl. Lawrence, 1999, S. 156

⁶⁶⁷ Vgl. Bain, 1956; Karakaya & Stahl, 1989, S. 81f; Makadok, 1998, S. 684

des Spezifitätsgrades unterschieden werden. Diese betreffen erstens die Ursache der Veränderung und zweitens die Intention des Management.

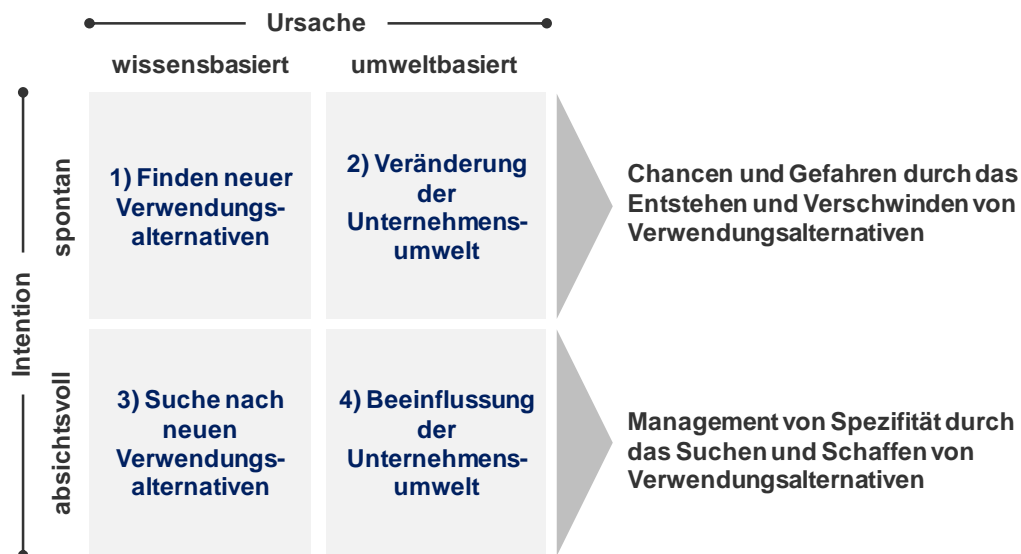


Abbildung 30: Möglichkeiten der Veränderung von Spezifität

Eine Veränderung des Spezifitätsgrades kann auf Lernprozessen des Managements über erst- und nächstbeste Verwendungsalternativen beruhen. Diese Wissensveränderung kann entweder spontan, z.B. durch Impulse aus der Unternehmensumwelt oder aber geplant, durch die gezielte Suche nach neuen Verwendungsalternativen, erfolgen. Zu dieser Suche gehören die drei beschriebenen Strategien Replikation, Wiederverwendung und Rekombination/Bricolage. Darüber hinaus kann eine Veränderung des Spezifitätsgrades auch auf Veränderungen der Umweltbedingungen beruhen. Diese können entweder exogen gegeben oder durch das Management selbst beeinflusst sein. Die spontanen Formen der Veränderung von Spezifität können durch das Entstehen neuer oder den Wegfall bestehender Verwendungsmöglichkeiten den Spezifitätsgrad beeinflussen und sowohl eine Gefahr als auch eine Chance für das Management darstellen. Die Möglichkeiten der absichtsvollen Gestaltung von Spezifität und den Quadranten drei und vier stellen explizite (De-)Spezifizierungsstrategien zur Beeinflussung des Spezifitätsgrades durch das Management dar.

Diese (De-)Spezifizierungsstrategien sind weniger als einmalige Reaktion auf Umweltveränderlichkeit zu verstehen, sondern vielmehr als kontinuierlicher Prozess der Spezifizierung und De-Spezifizierung im Zeitablauf.⁶⁶⁸ Basis hierfür bildet das co-evolutorische Verständnis der CbTF in Bezug auf die Interaktion der beiden Analyseebenen Unternehmen und Branche.⁶⁶⁹

⁶⁶⁸ In diesem Verständnis werden nicht mehr nur einzelne Aktions-Reaktionsmuster betrachtet, sondern ganze Handlungsabfolgen vgl. z.B. Rindova, et al., 2010, S. 1476.

⁶⁶⁹ Vgl. Baum & Singh, 1994, S. 379; Freiling, et al., 2008; Luksha, 2008, S. 270

Darüber hinaus bestehen in einer dynamischen Betrachtung Interdependenzen zwischen den verschiedenen Formen der Veränderung und des Managements von Spezifität. So können Umweltveränderungen zur Suche nach neuen Verwendungsalternativen führen, aber gleichzeitig auch zum Versuch, Einfluss auf diese zu nehmen. Hier zeigen sich besonders Interdependenzen zwischen den beiden grundlegenden Handlungsrichtungen, den Markt- und den Nicht-Markt-Strategien.⁶⁷⁰ Konkret hat die Untersuchung gezeigt, dass das Management die Erfolgswirkung von Spezifität bewusst nutzen möchte und daher keine neuen Verwendungsalternativen sucht, sondern eher Einfluss auf das Unternehmensumfeld ausübt. Andererseits können sich beiden Strategien auch als komplementär erweisen, wenn das Management neue Verwendungsalternativen entdeckt, diese aber aufgrund von Umweltrestriktionen nicht durchsetzen kann. Da Veränderungen des institutionellen Umfeldes maßgeblichen Einfluss auf die Ausübung unternehmerischen Handelns haben können⁶⁷¹, stellt die Einflussnahme auf diesen Teil der Unternehmensumwelt eine mögliche Strategie zur Durchsetzung neuer Verwendungsalternativen dar.

Somit trägt die Arbeit nicht nur zu einem dynamischen Spezifitätsverständnis aus Perspektive des strategischen Managements bei, sondern grenzt diese durch eine geeignete Klassifikation ab und stellt dennoch die Bezüge zwischen ihnen her. Durch diese Klassifizierung und die Ausführungen zur Beeinflussung des Spezifitätsgrades kann gezeigt werden, wie Spezifität besonders in neu entstehenden Branchen durch das Management zumindest mitgestaltet werden kann.

7 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

7.1 Zusammenfassung

Insgesamt verdeutlicht die vorliegende Arbeit die Relevanz einer dynamischen Interpretation von Spezifität im strategischen Management. Sie zeigt, dass die Competence-based Theory of the Firm grundsätzlich dazu geeignet ist, das Management von Spezifität in dem dynamischen Kontext der Entstehung und Transformation von Branchen abbilden zu können. Durch die empirische Untersuchung konnten die bisher vorliegenden Wirkungsvermutungen einer dynamischen Rekonzeptualisierung von Spezifität bestätigt und weiter konkretisiert werden. Es zeigt sich, dass Spezifität sowohl als das Resultat von Managemententscheidungen als auch von Umweltbedingungen und -veränderungen verstanden werden kann. Dieses Verständnis beantwortet die eingangs gestellte Forschungsfrage und zeigt anhand von drei konkreten Bereichen auf, wie Spezifität durch das Management gesteuert werden

⁶⁷⁰ Siehe auch Baron, 1995, S. 63f

⁶⁷¹ Klein, et al., 2010, S. 5

kann. Sie zeigen, dass das Management durch De-Spezifizierungsstrategien seinen Handlungsspielraum erweitern und die eigene, mit Spezifität verbundene Chancen-Risiko-Position in veränderlichen Umfeldern und Zukunftsmärkten rejustieren kann.

Erstens haben Unternehmen die Möglichkeit, die aus spezifischen Investitionen resultierende Bindung in neuen Märkten mitzugestalten. Dies impliziert eine Rejustierung des Chancen-Risiko-Verhältnisses durch die Beeinflussung des Spezifitätsgrades, aber auch des finanziellen Umfangs einer Investition. Zweitens können Umweltveränderungen dazu führen, dass existierende Verwendungsalternativen von Ressourcen und Kompetenzen entfallen und somit deren Spezifitätsgrad erhöhen. In dieser Situation hat das Management mindestens folgende Handlungsoptionen: Es kann im Rahmen von Markt-Strategien beginnen, neue Verwendungsoptionen (z.B. auf bestehenden Ressourcen und Kompetenzen basierende neue Produkte) zu suchen und diese am Markt umzusetzen. Es kann aber auch durch Nicht-Markt-Strategien versuchen, auf die Entwicklung des Unternehmensumfeldes Einfluss zu nehmen und diese vorteilhaft mitzugestalten. Drittens hat das Management bei einem Eintritt in neu entstehende Märkte die Möglichkeit, spezifisch zu investieren und gleichzeitig durch die Beeinflussung der Branchenparameter proaktiv Verwendungsoptionen für diese Investitionen aufzubauen.

Aus der co-evolutorischen Perspektive der Competence-based Theory of the Firm wird das Management damit zu einem „Treiber“ und „Getriebenen“ von Veränderungsprozessen, auch und gerade durch spezifische Investitionen, in deren Folge sie u.a. durch direkte De-Spezifizierungsstrategien, aber auch durch Beeinflussung der Entwicklungen im Unternehmensumfeld versuchen, kontinuierlich erst- und zweitbeste Verwendungsalternativen für verfügbare Ressourcen und Kompetenzen zu entwickeln bzw. abzusichern.

7.2 Grenzen der Untersuchung und weiterer Forschungsbedarf

Trotz dieses Beitrags der Arbeit zum strategischen Management muss dennoch auf die Grenzen der Untersuchung und erlangten Ergebnisse hingewiesen werden.

- Ein erster Aspekt betrifft die Datenerhebung. Teilstrukturierte Interviews mit Unternehmensvertretern dienten als eine wesentliche Quelle für die Untersuchung, wobei die Interviewpartner im Verlauf der Datenerhebung ausgewählt wurden. Da diese Auswahl überwiegend auf Empfehlungen des Managements basierte, ist es denkbar, dass nur Personen interviewt worden sind, die eine bestimmte, durch das Management gewollte Perspektive einnehmen. Auch wenn hier ein Bias nicht vollkommen ausgeschlossen werden kann, wurde dieser Herausforderung durch Triangulation der

Datenquellen und Personen begegnet.⁶⁷² Besonders durch letztere sollten von Einzelpersonen getroffene Aussagen durch externe Quellen verifiziert werden.

- Eine weitere Limitation betrifft die in den Fallstudien untersuchte Branche des deutschen Gesundheitswesens. Wie auch die Ergebnisse der Vorstudie gezeigt haben, handelt es sich bei dieser um einen stark vom politisch-rechtlichen Umfeld abhängigen Sektor. Ähnlich wie die bisherigen Studien zu Spezifität und Nicht-Markt-Strategien betrachtet die Untersuchung damit eine stark institutionalisierte Branche.⁶⁷³ BARON weist darauf hin, dass Markt- und Nicht-Markt-Strategien verschiedene Bedeutung in Branchen mit einem unterschiedlichen Grad an Regulierung aufweisen.⁶⁷⁴ Daher kann zwar vermutet werden, dass die Ergebnisse in ähnlicher Weise auf Branchen zutreffen, die ebenfalls mit einer hohen Regulierung konfrontiert sind (z.B. Energiebranche). Die Untersuchung kann jedoch nur wenige Aussagen über Branchen mit einer geringen Regulierung (z.B. Konsumgüter) treffen, insbesondere in Bezug auf Nicht-Markt-Strategien.
- Auch wenn das reaktive und proaktive Management von Spezifität besonders die Bedeutung von Umweltturbulenz hervorhebt, kann keine Aussage darüber getroffen werden, wie sich verschiedene Arten von Umweltunsicherheit und -veränderlichkeit auf das Handeln des Managements auswirken. Beispielsweise können ökonomische Veränderungen, wie z.B. Rezessionen, andere oder auch gar keine Reaktionen im Vergleich zu technologischen Veränderungen hervorrufen. Hier kann lediglich auf die Ergebnisse zur Ausübung von Nicht-Markt-Strategien verwiesen werden, welche von deren erwartetem Erfolg abhängig sind.

Insgesamt können durch die co-evolutorische Logik von Spezifität Abfolgen sich gegenseitig beeinflussender Handlungen des Managements zur Beeinflussung des Spezifitätsgrades sowie unvorhersehbarer Ereignisse am Markt erfasst und analysiert werden. Maßnahmen wie das Schaffen alternativer Verwendungsmöglichkeiten oder die versuchte Beeinflussung der relevanten Umwelt aufgrund von Umweltveränderungen dienen der Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und stoßen selbst wiederum Umweltveränderungen an, welche bewusst oder unbewusst zu Veränderungen traditioneller Industriearchitekturen führen können. Ein im Zeitverlauf veränderlicher Spezifitätsgrad von getätigten Investitionen und entstandenen Werten wird so zu einem zentralen Mechanismus hinter beobachtbaren Veränderungsprozessen. Eine differenziertere Analyse dieser Zusammenhänge erscheint als ein zentraler Schlüssel für ein vertieftes Verständnis von Veränderungsprozessen und als ein lohnenswertes zukünftiges Forschungsfeld. Konkrete Untersuchungen können die stärkere Betrachtung des Prozesses

⁶⁷² Denzin, 2009, S. 301ff; Flick, 2002, S. 179f

⁶⁷³ Alt, et al., 1999; Gersch, et al., 2010; Sawant, 2012

⁶⁷⁴ Baron, 1995, S. 50

der Veränderung von Spezifität, aber auch weitere Implikationen eines dynamischen Spezifitätsverständnisses adressieren.

- Ein konkreter Anknüpfungspunkt besteht daher in der weiteren Untersuchung der verschiedenen Implikationen von Umweltunsicherheit und -veränderlichkeit für das Management von Spezifität, bzw. die Ausübung von Nicht-Markt-Strategien. Die Ergebnisse legen nahe, dass Beeinflussungen der Unternehmensumwelt aufgrund von Umweltunsicherheit eher der pro-aktiven Schaffung von Verwendungsalternativen dienen. Im Gegensatz dazu scheint die Motivation der Ausübung von Nicht-Markt-Strategien unter Umweltveränderlichkeit eher der Absicherung bestehender Verwendungsalternativen zu dienen. Diese Implikationen können zukünftig durch die Untersuchung einer Vielzahl von Unternehmen überprüft werden. Zusätzlich sollte analysiert werden, ob die Vermutung weiter konkretisiert werden kann. Dies betrifft die Frage, wie sich verschiedene Arten von Wandel und Unsicherheit (z.B. technologisch, politisch-rechtlich) auf die Ausübung von Nicht-Markt-Strategien zum Management von Spezifität auswirken.
- Weiterer Forschungsbedarf besteht zudem in der detaillierten Analyse wissensbasierter De-Spezifizierungsstrategien. Auch wenn die vorliegende Arbeit diese grundlegend in Übertragung, Replikation und Rekombination differenzieren konnte, sollten Folgestudien noch stärker auf die jeweiligen Prozesse und die Veränderung des Spezifitätsgrades eingehen. Dadurch wird es z.B. möglich, nicht nur den beginnenden Replikationsprozess, sondern diesen bis zur Realisierung einer Vielzahl von Replikaten zu verfolgen.
- Ein weiterer Ansatzpunkt besteht in der Untersuchung, wie sich ein veränderlicher Spezifitätsgrad auf die Grenzen der Unternehmung im Zeitverlauf sowie die Entwicklung und Veränderung von Branchenarchitekturen auswirkt. In der bestehenden Forschung ist Spezifität einer der entscheidenden Einflussfaktoren auf die Grenzen der Unternehmung. Ziel wäre es dementsprechend in einem ersten Schritt, die Implikationen einer teilweise bewusst gestalteten Veränderung des Spezifitätsgrades für diese herauszuarbeiten. In einem zweiten Schritt könnte dann die Perspektive von der dyadischen Beziehung der Transaktion auf die Ebene der Branchen gelegt werden, um zu klären, wie sich die Veränderung der Unternehmensgrenzen auf die Veränderung der Branchenarchitektur im Zeitablauf auswirkt.

LITERATURVERZEICHNIS

- Abell, D. F. (1978). Strategic Windows. *The Journal of Marketing*, 42(3), 21-26.
- Abell, P., Felin, T., & Foss, N. J. (2008). Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Managerial and Decision Economics*, 29(6), 489-502.
- Agarwal, R., Barney, J., Foss, N. J., & Klein, P. G. (2009). Heterogeneous resources and the financial crisis: implications of strategic management theory. *Strategic Organization*, 7(4), 467-484.
- Agassi, J. (1960). Methodological Individualism. *The British Journal of Sociology*, 11(3), 244-270.
- Alchian, A. A., & Woodward, S. (1988). Review: The Firm Is Dead; Long Live The Firm a Review of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism. *Journal of Economic Literature*, 26(1), 65-79.
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation. *The Academy of Management Review*, 19(4), 645-670.
- Alt, J. E., Carlsen, F., Heum, P., & Johansen, K. (1999). Asset Specificity and the Political Behavior of Firms: Lobbying for Subsidies in Norway. *International Organization*, 53(01), 99-116.
- Althaus, M. (2005). *Handlexikon Public Affairs*. Münster: Lit.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Amelung, V. E. (2007). *Managed Care - Neue Wege im Gesundheitsmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Amelung, V. E. (2011). Neue Versorgungsstrukturen auf dem Prüfstand. In V. E. Amelung, S. Eble & H. Hildebrandt (Eds.), *Innovatives Versorgungsmanagement - Neue Versorgungsformen auf dem Prüfstand*. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Amit, R., & Belcourt, M. (1999). Human resources management processes: a value-creating source of competitive advantage. *European Management Journal*, 17(2), 174-181.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anand, J., & Singh, H. (1997). Asset Re-Deployment, Acquisitions and Corporate Strategy in declining Industries. *Strategic Management Journal*, 18(1), 99-118.
- Anderson, E. (1985). The Salesperson as outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis. *Marketing Science*, 4(3), 234-254.
- Anderson, E. (1988). Transaction costs as determinants of opportunism in integrated and independent sales forces. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 9(3), 247-264.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- Anderson, E., Ross, W. T., Jr., & Barton, W. (1998). Commitment and Its Consequences in the American Agency System of Selling Insurance. *The Journal of Risk and Insurance*, 65(4), 637-669.
- Argyres, N. S., & Liebeskind, J. P. (1999). Contractual Commitments, Bargaining Power, and Governance Inseparability: Incorporating History into Transaction Cost Theory. *The Academy of Management Review*, 24(1), 49-63.

-
- Argyres, N. S., & Zenger, T. R. (2008). *Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: A Dynamic Perspective and Integration*. 5th Annual Atlanta Competitive Advantage Conference.
- Artz, K. W., & Brush, T. H. (2000). Asset specificity, uncertainty and relational norms: an examination of coordination costs in collaborative strategic alliances. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 41(4), 337-362.
- Auerbach, C. F., & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*. New York: New York University Press.
- Backhaus, K., & Mühlfeld, K. (2003). Asset Specificity as a Choice Variable - A Transaction Cost Economics-Based Typology Approach to Strategy Dynamics in an Industrial Marketing Context. Marketing Centrum Münster.
- Backhaus, K., & Mühlfeld, K. (2005). Strategy dynamics in industrial marketing: a business types perspective. *Management Decision*, 43(1), 38-55.
- Backhaus, K., Plinke, W., & Rese, M. (2004). Marketing - An economic perspective. Marketing Centrum Münster.
- Baden-Fuller, C., & Winter, S. G. (2005). Replicating Organizational Knowledge: Principles of Templates? Wharton School, University of Pennsylvania.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32(2), 255-276.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
- Barnard, C. (1938). *The Function of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. (1989). Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1511-1513.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Barney, J. (2010). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J., Whright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*(27), 625-641.
- Baron, D. P. (1995). Integrated Strategy: Market and non-market components. *California Management Review*, 37(2), 47-65.
- Basit, T. N. (2003). Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis. *Educational Research*, 45(2), 143-154.

- Baum, J. A. C., & Singh, J. V. (1994). Organization Environment Co-Evolution. In J. A. C. Baum & J. V. Singh (Eds.), *Evolutionary dynamics of organizations* (pp. 379-402). New York: Oxford University Press.
- Baysinger, B. D., & Woodman, R. W. (1982). Dimensions of the Public Affairs/Government Relations Function in Major American Corporations. *Strategic Management Journal*, 3(1), 27-41.
- Bellalah, M. (2001). Irreversibility, sunk costs and investment under incomplete information. *R&D Management*, 31(2), 115-126.
- Benner, M. J., & Tripsas, M. (2012). The influence of prior industry affiliation on framing in nascent industries: the evolution of digital cameras. *Strategic Management Journal*, 33(3), 277-302.
- Benson, T. (2010). *Principles of Health Interoperability: HL7 and SNOMED*. London: Springer.
- Bernanke, B. S. (1983). Irreversibility, Uncertainty, and Cyclical Investment. *The Quarterly Journal of Economics*, 98(1), 85-106.
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The New competitive Landscape. *Strategic Management Journal*, 16(1), 7-19.
- Bieback, K.-J. (2004). *Qualitätssicherung in der Pflege im Sozialrecht*. Heidelberg: C.F. Müller.
- BMG (2011). Fallpauschalen Retrieved 27.12.2011, from <http://www.bmg.bund.de/glossar-begriffe/f/fallpauschalen.html>
- Boettke, P. J. (1994). Introduction. In P. J. Boettke (Ed.), *The Elgar Companion on Austrian Economics* (pp. 1-10). Cheltenham: Elgar Publishing.
- Boettke, P. J. (2002). Information and Knowledge: Austrian Economics in Search of its Uniqueness. *The Review of Austrian Economics*, 15(4), 263-274.
- Bonardi, J.-P. (2011). Corporate political resources and the resource-based view of the firm. *Strategic Organization*, 9(3), 247-255.
- Bonoma, T. V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 199-208.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. Thousand Oaks: SAGE.
- Bransal, P., & Corley, K. (2011). The Coming of the Age for Qualitative Research: Embracing the Diversity of Qualitative Methods. *The Academy of Management Journal*, 54(2), 233-237.
- Brusoni, S., Jacobides, M. G., & Prencipe, A. (2009). Strategic Dynamics in Industry Architectures and the Challenges of Knowledge Integration. *European Management Review*, 6(4), 209-216.
- Bundestag (2005). Drucksache 15/4833 - Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der gesundheitlichen Prävention.
- Bundestag (2010). Drucksache 17/845 - Antwort der Bundesregierung auf die kleine Anfrage der Abgeordneten Angelika Graf (Rosenheim), Bärbel Bas, Dr. Edgar Franke, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der SPD – Drucksache 17/681
- Bundestag (2011). Drucksache 17/6906 - Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung der Versorgungsstrukturen in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV-Versorgungsstrukturgesetz – GKV-VStG).
- Busse, R., Schreyögg, J., & Tiemann, O. (2010). *Management im Gesundheitswesen*. Berlin: Springer.
- Butos, W. N., & Kopple, R. G. (1997). The Varieties of Subjectivism: Keynes and Hayek on Expectations. *History of Political Economy*, 29(2), 327-359.

- Caballero, R. J., & Hammour, M. L. (1996). The "Fundamental Transformation" in Macroeconomics. *The American Economic Review*, 86(2), 181-186.
- Carroll, G. R., Spiller, P. T., & Teece, D. J. (1999). Transaction Cost Economics - Its Influence on Organizational Theory, Strategic Management, and Political Economy. In G. R. Carroll & D. J. Teece (Eds.), *Firms, Markets, and Hierarchies* (pp. 60-88). Oxford: Oxford University Press.
- Carruth, A., Dickerson, A., & Henley, A. (2002). What do We Know about Decision Making under Uncertainty? *Journal of Economic Surveys*, 13(2), 119-153.
- Carter, R., & Hodgson, G. M. (2006). The impact of empirical tests of transaction cost economics on the debate on the nature of the firm. *Strategic Management Journal*, 27(5), 461-476.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-262.
- CDU/CSU (2006). *Eckpunkte zu einer Gesundheitsreform 2006*. Berlin: CDU/CSU-Bundestagsfraktion.
- Chiles, T. H., Bluedorn, A. C., & Gupta, V. K. (2007). Beyond Creative Destruction and Entrepreneurial Discovery: A Radical Austrian Approach to Entrepreneurship. *Organization Studies*, 28(4), 467-493.
- Chiles, T. H., & Choi, T. Y. (2000). Theorizing TQM: An Austrian and Evolutionary Economics Interpretation. *Journal of Management Studies*, 37(2), 185-212.
- Chiles, T. H., & McMackin, J. F. (1996). Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics. *The Academy of Management Review*, 21(1), 73-99.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making Sense of Qualitative Data: Complementary Research Strategies*. Thousand Oaks: SAGE.
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We have a New Theorie of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Cunliffe, A. L. (2011). Crafting Qualitative Research. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647-673.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition* New York: Free Press.
- Dahan, N. (2005). Can There Be a Resource-Based View of Politics? *International Studies of Management & Organization*, 35(2), 8-27.
- David, P. A. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *The American Economic Review*, 75(2), 332-337.
- David, R. J., & Han, S.-K. (2004). A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, 25(1), 39-58.
- Delmas, M. (1999). Exposing strategic assets to create new competencies: the case of technological acquisition in the waste management industry in Europe and North America. *Industrial and Corporate Change*, 8(4), 635-671.
- Demsetz, H. (1988). The Theory of the Firm Revisited. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(1), 141-161.
- Denzin, N. K. (2009). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Piscataway: Aldine Transaction.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials* (pp. 1-43). Los Angeles: SAGE.

- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge.
- DGP (2009). *S2 - Leitlinie - Nichtinvasive und invasive Beatmung als Therapie der chronischen respiratorischen Insuffizienz*. Werne: Deutsche Gesellschaft für Pneumologie und Beatmungsmedizin e.V.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Dietl, H., Royer, S., & Stratmann, U. (2009). Value Creation Architectures and Competitive Advantage: Lessons from the European Automobile Industry. *California Management Review*, 51(3), 24-48.
- Dietrich, M. (1996). Opportunism, Learning, and Organizational Evolution. In J. Groenewegen (Ed.), *Transaction Cost Economics and Beyond*. Norwell: Kluwer Academic Publishers.
- Dixit, A. (1980). The Role of Investment in Entry-Deterrence. *The Economic Journal*, 90(357), 95-106.
- Duschek, S. (2002). *Innovationen in Netzwerken - Renten, Relationen, Regeln*. Wiesbaden: Gabler.
- Duymedjian, R., & Rüling, C. C. (2010). Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory. *Organization Studies*, 31(2), 133-151.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, J. H. (1996a). Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity As Sources of Japanese Competitive Advantage. *Organization Science*, 7(6), 649-666.
- Dyer, J. H. (1996b). Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271-291.
- Eberl, P., & Kabst, R. (2005). Vertrauen, Opportunismus und Kontrolle. *Managementforschung*, 15, 239-275.
- Ebers, M., & Gotsch, W. (2002). Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In A. Kieser (Ed.), *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). The Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Elliot, S. (2006). Technology-Enabled Innovation, Industry Transformation and the Emergence of Ambient Organizations. *Industry and Innovation*, 13(2), 209-225.
- Esteban, A., Frutos, F., Tobin, M. J., Alia, I., Solsona, J. F., Valverde, I., et al. (1995). A Comparison of Four Methods of Weaning Patients from Mechanical Ventilation. *The New England Journal of Medicine*, 332(6), 345-350.
- Europarat (2002). *Entwicklung einer Methodik für die Ausarbeitung von Leitlinien für optimale medizinische Praxis. Empfehlung Rec(2001)13 des Europarates und Erläuterndes Memorandum - Deutschsprachige Ausgabe.*: Bern (Verbindung der Schweizer Ärztinnen und Ärzte), Köln (Ärztliche Zentralstelle Qualitätssicherung), Wien (Ludwig Boltzmann Institut für Krankenhausorganisation).
- Evans, J. R., & Lindsey, W. M. (2008). *Managing for Quality and Performance Excellence* (7. ed.). Mason: Thompson South-Western.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: a field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3(4), 441-455.

- Felin, T., & Foss, N. J. (2009). Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(2), 157-167.
- Ferraro, F., & Gurses, K. (2009). Building Architectural Advantage in the US Motion Picture Industry: Lew Wasserman and the Music Corporation of America. *European Management Review*, 6, 233-249.
- Fitterer, R., Rohner, P., & Och, K. (2010). Überblick technischer und konzeptioneller Grundlagen einer prozessorientierten Patientenidentifikation und Prozessorientierung. In U. Baumaöl, H. Österle & R. Winter (Eds.), *Business Engineering* (pp. 243-255). Berlin: Springer.
- Fixson, S. K., & Park, J.-K. (2008). The power of integrality: Linkages between product architecture, innovation, and industry structure. *Research Policy*, 37(8), 1296-1316.
- Flick, U. (2002). Triangulation in Qualitative Research. In U. Flick, E. Von Kardorff & I. Steinke (Eds.), *A Companion to Qualitative Research* (pp. 178-183). Thousand Oaks: SAGE.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings about Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The Interview - From Neutral Stance to Political involvement. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (pp. 695-728). Thousand Oaks: SAGE.
- Foss, K., & Foss, N. J. (2004). The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics. *management revue. The International Review of Management Studies*, 15(1), 107-121.
- Foss, K., Foss, N. J., & Klein, P. G. (2007). Original and Derived Judgment: An Entrepreneurial Theory of Economic Organization. *Organization Studies*, 28(12), 1893-1912.
- Foss, K., Foss, N. J., Klein, P. G., & Klein, S. K. (2007). The Entrepreneurial Organization of Heterogeneous Capital. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1165-1186.
- Foss, N., & Ishikawa, I. (2007). Towards a Dynamic Resource-based View: Insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory. *Organization Studies*, 28(5), 749-772.
- Foss, N., & Klein, P. G. (2010a). Alertness, Action, and The Antecedents of Entrepreneurship. *The Journal of Private Enterprise*, 25(2), 145-164.
- Foss, N. J. (1994). The Theory of the Firm: The Austrians as Precursors and Critics of Contemporary Theory. *The Review of Austrian Economics*, 7(1), 31-65.
- Foss, N. J. (1997). Resources and Strategy: A Brief Overview for Themes and Contributions. In N. J. Foss (Ed.), *Resources Firms and Strategies* (pp. 3-18). Oxford: Oxford University Press.
- Foss, N. J. (1998). The Resource-based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 133-149.
- Foss, N. J. (1999). Edith Penrose, Economics and Strategic Management. *Contributions to Political Economy*, 18(1), 87-104.
- Foss, N. J. (2010). Why Micro-Foundations for Resource-Based Theory Are Needed and What They may Look Like. *Journal of Management*, 37(5), 1413-1428.
- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2004). *Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm: Any Gain from Trade?* Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2010b). Austrian economics and the theory of the firm. In P. G. Klein & M. E. Sykuta (Eds.), *The Elgar Companion to Transaction Cost Economics* (pp. 281-296). Cheltenham: Elgar Publishing.

-
- Foss, N. J., Klein, P. G., Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2008). Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: toward a new synthesis. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 73-94.
- Foss, N. J., & Knudsen, T. (2003). The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 291-307.
- Foss, N. J., & Stieglitz, N. (2010). Modern Resource-based Theory(ies). Center for Strategic Management and Globalization, CBS.
- Freiling, J. (2008). SME Management: (What) Can We Learn from Entrepreneurship Theory? *International Journal of Entrepreneurship Education*, 6(1).
- Freiling, J. (2009). Uncertainty, innovation, and entrepreneurial functions: working out an entrepreneurial management approach. *International Journal of Technology Intelligence and Planning* 5(1), 22-35.
- Freiling, J., Gersch, M., & Goeke, C. (2006). Eine "Competence-based Theory of the Firm" als marktprozess-theoretischer Ansatz - Erste disziplinäre Basisentscheidungen eines evolutorischen Forschungsprogramms. *Managementforschung*, 16, 37-82.
- Freiling, J., Gersch, M., & Goeke, C. (2008). On the Path towards a Competence-based Theory of the Firm. *Organization Studies*, 29(8-9), 1143-1164.
- Freiling, J., Gersch, M., Goeke, C., & Sanchez, R. (2008). Fundamental issues in a competence-based theory of the firm. In R. Sanchez (Ed.), *Research in Competence-based Management* (Vol. 4, pp. 79-106). Bradford: Emerald Group Publishing.
- Fritsche, L. (2007). Kosten-Nutzen-Abwägungen in der Beurteilung von IV-Projekten. In K. Wagner & I. Lenz (Eds.), *Erfolgreiche Wege in die Integrierte Versorgung* (pp. 47-56). Stuttgart: Kohlhammer.
- Funk, J. L., & Methe, D. T. (2001). Market- and committee-based mechanisms in the creation and diffusion of global industry standards: the case of mobile communication. *Research Policy*, 30(4), 589-610.
- Galunic, D. C., & Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1193-1201.
- García-Brazales, R. (2002). Austrian Economics as a Progressive Paradigm: Explaining More Complex Economic Phenomena. *The Review of Austrian Economics*, 15(4), 335-357.
- Gavetti, G., & Levinthal, D. A. (2004). The Strategy Field from the Perspective of Management Science: Divergent Strands and Possible Integration. *Management Science*, 50(10), 1309-1318.
- Gephart, R. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Gersch, M. (1998). *Vernetzte Geschäftsbeziehungen: die Nutzung von EDI als Instrument des Geschäftsbeziehungsmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Gersch, M. (2006). *Unternehmerisches Handeln aus der Perspektive einer evolutorischen Forschungskonzeption – Das Beispiel flexibilitätsbedingter Unternehmungskrisen in frühen Marktphasen*. Bochum: Habilitationsschrift an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum.
- Gersch, M. (2007). Specificity-based Commitments from a co-evolutionary Perspective - First Conceptual Considerations and Implications for Relationship Management. Ruhr-University of Bochum.
- Gersch, M. (2011). Electronic Business Retrieved 14.11.2011, from Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, 5. Auflage: <http://www.oldenbourg.de:8080/wi-enzyklopaedie/lexikon/informationssysteme/crm-scm-und-electronic-business/Electronic-Business>

- Gersch, M., & Goeke, C. (2007a). Industry Transformation – Conceptual Considerations from an Evolutionary Perspective *Journal of Business Market Management*, 1(2), 151-182.
- Gersch, M., & Goeke, C. (2007b). Typical stages in industries' e-transformation – hints for forecasting future entrepreneurial challenges in revenue management. *International Journal of Revenue Management*, 1(3), 276-292.
- Gersch, M., & Goeke, C. (2008). Die Geschäftssystementwicklung in der Vorgründungsphase. In J. Freiling & T. Kollmann (Eds.), *Entrepreneurial Marketing* (pp. 273-289). Wiesbaden: Gabler.
- Gersch, M., & Goeke, C. (2009). *Industry Transformation and its Microfoundations - Conceptual Contributions to How Industries Change*. 69th Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Gersch, M., Goeke, C., & Freiling, J. (2007). *Explaining Lobbying with the Competence-based Theory of the Firm*. 27th Annual Conference of the Strategic Management Science, San Diego.
- Gersch, M., Goeke, C., & Freiling, J. (2009). Empirische Herausforderungen (co-)evolutionärer Forschungskonzeptionen - Anstöße für eine Methodenreflexion im Rahmen der empirischen Kompetenzforschung. *Jahrbuch Strategisches Kompetenz Management - Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zu einer "Theorie der Unternehmung"* (pp. 105-132). München: Rainer Hampp.
- Gersch, M., Goeke, C., & Freiling, J. (2010). Lobbying: Strategies to make a firm's competences generate value. In R. Sanchez & A. Heene (Eds.), *Enhancing Competences for Competitive Advantage (Advances in Applied Business Strategy, Volume 12)* (pp. 1-22): Emerald Group Publishing Limited.
- Gersch, M., Goeke, C., & Siedentopp, J. (2009). *Strategic Opportunity or Trap: Can Corporate Political Activities (De-) escalate Commitments?* 29th Annual Conference of the Strategic Management Society, Washington D.C.
- Gersch, M., Goeke, C., & Wessel, L. (2009). Interorganisationale Routinen – Entstehung, Implikationen sowie Möglichkeiten und Grenzen einer zielorientierten Gestaltung. *Zeitschrift für Management*, 4(3), 209-234.
- Gersch, M., & Hewing, M. (2012). AAL-Geschäftsmodelle im Gesundheitswesen – Eine empirisch gestützte Typologie relevanter Grundtypen ökonomischer Aktivitäten zur Nutzung von Ambient Assisted Living in sich verändernden Wertschöpfungsketten. In M. Gersch & J. Liesenfeld (Eds.), *E-Health- und AAL-Geschäftsmodelle – Technologie und Dienstleistungen im demografischen Wandel und in sich verändernden Wertschöpfungsarchitekturen* (pp. 3-26). Wiesbaden: Gabler.
- Gersch, M., & Kops, C. (2012). *Das Paradoxon spezifischer (E-Health-) Investitionen - Diffusionshemmnis oder Innovationsmotor?* dggö Jahrestagung, Konstanz.
- Gersch, M., Lindert, R., & Schröder, S. (2010). *Managementgesellschaften – Gelegenheitsfenster für branchenfremde Akteure im Gesundheitswesen*. Berlin: Competence Center E-Commerce.
- Gersch, M., Reichle, F., & Rüsike, T. (2011). *Good buy static World - Spezifische Investitionen in volatilen Zukunftsmärkten am Beispiel der Elektromobilität*. 7th SKM Symposium 2011 Linz.
- Gersch, M., & Rüsike, T. (2011). *Diffusionshemmnisse innovativer E-Health Anwendungen im deutschen Gesundheitswesen*. Berlin: Competence Center E-Commerce.
- Gersch, M., Wessel, L., Schröder, S., Rüsike, T., & Meroth, L. (2010). *Diffusionshemmnisse besonderer Versorgungsformen - Verdichtete Zusammenfassung ausgewählter Ergebnisse einer Delphi-Analyse mit Experten des CCEC Branchen-Panels „Transformation des deutschen Gesundheitswesens“ zwischen Mai und Oktober 2010*. Berlin: Competence Center E-Commerce.
- Gershon, A. S., Warner, L., Cascagnette, P., Victor, J. C., & To, T. (2011). Lifetime risk of developing chronic obstructive pulmonary disease: a longitudinal population study. *Lancet*, 378, 991-996.

- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., & Kumar, N. (2006). Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal*, 49(3), 519-543.
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: the dynamic of strategy*. New York: Free Press [u.a.].
- Ghemawat, P., & Del Sol, P. (1998). Commitment versus Flexibility? *California Management Review*, 40(4), 26-42.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. *The Academy of Management Review*, 21(1), 13-47.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474.
- Godfrey, P. C., & Hill, C. W. L. (1995). The Problem of Unobservables in Strategic Management Research. *Strategic Management Journal*, 16(7), 519-533.
- Goeke, C. (2008). *Unternehmenskooperation und Branchentransformation: eine Analyse aus coevolutionärer Perspektive*. Wiesbaden: Gabler.
- Goeke, C., Gersch, M., & Freiling, J. (2010). The coevolution of alliances and industries: How industry transformation influences alliance formation and vice versa. In R. Sanchez, A. Heene & T. E. Zimmermann (Eds.), *A Focused Issue on Identifying, Building, and Linking Competences (Research in Competence-Based Management, Volume 5)* (pp. 79-109): Emerald Group Publishing Limited.
- Goel, R. K., & Ram, R. (2001). Irreversibility of R&D Investments and the adverse Effect of Uncertainty: Evidence from the OECD Countries. *Economic Letters*, 71, 287-291.
- Gordon, W., & Weber, D. (1984). A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 373-391.
- Gordon, W., & Weber, D. (1987). Supplier Competition, Uncertainty, and Make-or-Buy Decisions. *The Academy of Management Journal*, 30(3), 589-596.
- Greenstein, S., & Khanna, T. (1997). What does Industry Convergence mean? In D. B. Yoffie (Ed.), *Competing in the age of digital convergence* (pp. 201-226). Boston: Harvard Business Press.
- Groenewegen, J. (1996). Transaction Cost Economics and Beyond: Why and How? In J. Groenewegen (Ed.), *Transaction Cost Economics and Beyond* (pp. 1-10). Norwell: Kluwer Academic Publishers.
- Gupta, U. G., & Clarke, R. E. (1996). Theory and applications of the Delphi technique: A bibliography (1975-1994). *Technological Forecasting and Social Change*, 53(2), 185-211.
- Habib, M. A., & Johnsen, D. B. (1999). The Financing and Redeployment of Specific Assets. *The Journal of Finance*, 54(2), 693-720.
- Hacklin, F., Marxt, C., & Fahrni, F. (2009). Coevolutionary cycles of convergence: An extrapolation from the ICT industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(6), 723-736.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harper, D. A., & Endres, A. M. (2010). Capital as a layer cake: A systems approach to capital and its multi-level structure. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 74(1-2), 30-41.
- Hauschild, S., zu Knyphausen-Aufseß, D., & Rahmel, M. (2011). Measuring Industry Dynamics: Towards a Comprehensive Concept. *Schmalenbach Business Review*, 63, 416-454.
- Hayek, F. A. (1937). Economics and Knowledge. *Economica*, 4(13), 33-54.

- Hayek, F. A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, 33(4), 519-530.
- Hayek, F. A. (1964). The Theory of Complex Phenomena. In M. Bunge (Ed.), *Critical Approaches to Science and Philosophy* (pp. 332-349). London The Free Press.
- Hayek, F. A. (1979). *The Counter-Revolution of Science - Studies on the Abuse of Reason*. Indianapolis: 1979.
- Hayek, F. A. (1989). The Pretence of Knowledge. *The American Economic Review*, 79(6), 3-7.
- Hayek, F. A. (2002). Competition as a Discovery Process. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 5(3), 9-23.
- Hayek, F. A. (2009). *The pure Theory of Capital*. Auburn (Alabama): Ludwig von Mises Institut.
- Heide, J. B., & John, G. (1988). The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35.
- Helfat, C. E., & Lieberman, M. B. (2002). The Birth of Capabilities: Market Entry and the Importance of Pre-History. *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 725-760.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Henisz, W. J., & Williamson, O. E. (1999). Comparative Economic Organization - Within and Between Countries. *Business and Politics*, 1(3), 261-277.
- Henke, K.-D. (2007). *Der Gesundheitsfonds: Politökonomische Aspekte und seine Rolle als Wettbewerbsinstrument*. Berlin: Wirtschaftswissenschaftliche Publikation - Technische Universität Berlin.
- Hermanns, H. (2004). Interviewing as an Activity. In U. Flick, E. Von Kardorff & I. Steinke (Eds.), *The Companion to Qualitative Research* (pp. 209-213). Thousand Oaks: SAGE.
- Hillman, A. J., & Hitt, M. A. (1999). Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions. *The Academy of Management Review*, 24(4), 825-842.
- Hodgson, G. M. (2007). Meanings of Methodological Individualism. *Journal of Economic Methodology*, 14(2), 211-226.
- Hopf, C. (2004). Qualitative Interviews: An Overview. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Eds.), *A Companion to Qualitative Research* (pp. 203-208). Thousand Oaks: SAGE.
- Horwitz, S. (1994). Subjectivism. In P. J. Boettke (Ed.), *The Elgar companion to Austrian economics* (pp. 17-22). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Hunt, S. (1991). *Modern marketing Theory*. Cincinnati: South Western.
- Hwang, P. (2006). Asset specificity and the fear of exploitation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 60(3), 423-438.
- ISO (2012). ISO 9000 essentials, from http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/iso_9000_essentials.htm
- Jacobides, M. G. (2005). Industry Change through vertical Disintegration: How and Why Markets Emerged in Mortgage Banking. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 465-498.
- Jacobides, M. G., Knudsen, T., & Augier, M. (2006). Benefiting from Innovation: Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Architectures. *Research Policy*, 35(8), 1200-1221.

-
- Jacobides, M. G., & Winter, S. G. (2005). The co-Evolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production. *Strategic Management Journal*, 26(5), 395-413.
- Jacobson, R. (1992). The "Austrian" School of Strategy. *The Academy of Management Review*, 17(4), 782-807.
- Jensen, R., & Szulanski, G. (2004). Stickiness and the Adaptation of Organizational Practices in Cross-Border Knowledge Transfer. *Journal of International Business Studies*, 35(3), 508-523.
- Johnston, W. J., Leach, M. P., & Liu, A. H. (1999). Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research. *Industrial Marketing Management*, 28(3), 201-213.
- Jones, J., & Hunter, D. (1995). Qualitative Research: Consensus methods for medical and health services research. *BMJ*, 311(7001), 376-380.
- Joskow, P. L. (1987). Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets. *The American Economic Review*, 77(1), 168-185.
- Karakaya, F., & Stahl, M. J. (1989). Barriers to Entry and Market Entry Decisions in Consumer and Industrial Goods Markets. *Journal of Marketing*, 53(2), 80-91.
- Karim, S., & Mitchell, W. (2000). Path-dependent and path-breaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the US medical sector, 1978-1995. *Strategic Management Journal*, 21(10), 1061-1081.
- Katila, R. (2002). New Product Search over Time: Past Ideas in Their Prime? *The Academy of Management Journal*, 45(5), 995-1010.
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction. *The Academy of Management Journal*, 45(6), 1183-1194.
- Katz, M. L. (1996). Remarks on the Economic Implications of Convergence. *Industrial and Corporate Change*, 5(4), 1079-1095.
- Kay, N. (2000). The Growth of Firms. In N. J. Foss & V. Mahnke (Eds.), *Competences, Governance, and Entrepreneurship* (pp. 187-206). Oxford: Oxford University Press.
- Kerbach, U. (2010). *Medizinische Leitlinien - Ärztliche Deutungsmuster und Leitlinienkonformität*. Berlin: LIT Verlag.
- King, N. (2004). Using Interviews in Qualitative Research. In L. Cassel & G. Symon (Eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 11-22). London: SAGE.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago.
- Kirzner, I. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Kirzner, I. (2009). The alert and creative entrepreneur: a clarification. *Small Business Economics*, 32(2), 145-152.
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *The Journal of Law and Economics*, 21(2), 297-326.
- Klein, P. G. (2008). Opportunity Discovery, Entrepreneurial Action, and Economic Organization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 175-190.
- Klein, P. G. (2010). *The capitalist and the entrepreneur - Essays on organizations and markets*. Auburn: Ludwig von Mises Institute.

- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2010). Toward a theory of public entrepreneurship. *European Management Review*, 7(1), 1-15.
- Kleinaltenkamp, M., & Ehret, M. (2006). The Value added by specific Investments: A Framework for managing Relationships in the Context of Value Networks. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(2), 65-71.
- Klepper, S., & Graddy, E. (1990). The Evolution of New Industries and the Determinants of Market Structure. *The RAND Journal of Economics*, 21(1), 27-44.
- Knight, F. H. (2006). *Risk, Uncertainty, and Profit*. New York: Cosimo Inc.
- Konlechner, S. W., & Güttel, W. (forthcoming). Die Replikation organisationaler Routinen: Replikationsstrategien zwischen Templates und Prinzipien. In D. von der Oelsnitz & W. Güttel (Eds.), *Jahrbuch strategisches Kompetenzmanagement: Kooperationsorientierte Kompetenzen* (Vol. 5, pp. 1-27). München: Hamp.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 41(1), 183-191.
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., & S.C., M. (2007). Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1187-1212.
- Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (2001). How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(5), 632-657.
- Kühne, B. (2007). *Asymmetrische Bindungen in Geschäftsbeziehungen auf Business-to-Business-Märkten*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kvale, S. (1983). The qualitative research interview: A phenomenological and a hermeneutical mode of understanding. *Journal of Phenomenological Psychology*, 14(2), 171-196.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: SAGE.
- Lachmann, L. (1940). A Reconsideration of the Austrian Theory of Industrial Fluctuations. *Economica*, 7(26), 179-196.
- Lachmann, L. (1976). From Mises to Shackle: An Essay on Austrian Economics and the Kaleidic Society. *Journal of Economic Literature*, 14(1), 54-62.
- Lachmann, L. M. (1947). Complementarity and Substitution in the Theory of Capital. *Economica*, 14, 108-119.
- Lachmann, L. M. (1977). *Capital, Expectations, and the Market Process*. Kansas City: Sheed, Andrews, and McMeel.
- Lachmann, L. M. (1978). *Capital and Its Structure*. Kansas City: Sheed Andrews and McMeel.
- Lakatos, I. (1974). Falsifikationen und die Methodologie wissenschaftlicher Forschungsprogramme. In I. Lakatos & A. Musgrave (Eds.), *Kritik und Erkenntnisfortschritt* (pp. 89-189). Braunschweig.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Langlois, R. N. (1992). Transaction Cost Economics in Real Time. *Industrial and Corporate Change*, 1(1), 99-127.
- Langlois, R. N. (2007). *The Austrian Theory of the Firm: Retrospect and Prospect*. Mercatus Center, George Mason University.

-
- Langlois, R. N., & Foss, N. J. (1999). Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization. *Kyklos*, 52(2), 201-218.
- Langlois, R. N., & Robertson, P. L. (1995). *Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*. London: Routledge.
- Lawrence, T. B. (1999). Institutional Strategy. *Journal of Management*, 25(2), 161-187.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1(3), 248-266.
- Levy, D., & Kolk, A. (2002). Strategic Responses to Global Climate Change: Conflicting Pressures on Multinationals in the Oil Industry. *Business and Politics*, 4(3), 275-300.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. *Organization Science*, 10(5), 519-534.
- Lewin, P. (1997). Capital in Disequilibrium: A Reexamination of the Capital Theory of Ludwig M. Lachmann. *History of Political Economy*, 29(3), 523-548.
- Lewin, P. (1999). *Capital in Disequilibrium - The Role of Capital in a Changing World*. Auburn (Alabama): Ludwig von Mises Institut.
- Lewin, P., & Phelan, S. E. (1999). Firms, strategies, and resources: Contributions from austrian economics. *Quarterly Journal of Austrian Economics*, 2(2), 3-18.
- Lilien, G. L., & Yoon, E. (1990). The Timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products. *Management Science*, 36(5), 568-585.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: SAGE.
- Linke, R. (2006). *Kundenbindung durch spezifische Investitionen: Determinanten der Abhängigkeit unter besonderer Berücksichtigung der wahrgenommenen Bindungswirkung versunkener Kosten*. Wiesbaden: Gabler.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1992). Demand Uncertainty, Capital Specificity, and Industry Evolution. *Industrial and Corporate Change*, 1(1), 235-262.
- Lockett, A., & Thompson, S. (2004). Edith Penrose's Contributions to the Resource-based View: An Alternative Perspective. *Journal of Management Studies*, 41(1), 193-203.
- Lohtia, R., Brooks, C. M., & Krapfel, R. E. (1994). What constitutes a transaction-specific asset?: An examination of the dimensions and types. *Journal of Business Research*, 30(3), 261-270.
- Luksha, P. (2008). Niche construction: The process of opportunity creation in the environment. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 269-283.
- Macher, T. J., & Richman, D. B. (2008). Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in Social Science. *Business and Politics*, 10(1), 291-270.
- Maher, M. E. (1997). Transaction cost economics and contractual relations. *Cambridge Journal of Economics*, 21(2), 147-170.
- Mahoney, J., & Pandian, R. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.

-
- Mahoney, J. T. (2001). A resource-based theory of sustainable rents. *Journal of Management*, 27(6), 651-660.
- Makadok, R. (1998). Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation? *Strategic Management Journal*, 19(7), 683-696.
- Malerba, F. (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*, 31(2), 247-264.
- Malerba, F., & Orsenigo, L. (1996). The Dynamics and Evolution of Industries. *Industrial and Corporate Change*, 5(1), 51-87.
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, 358, 483-488.
- Martinez, F. J., Donohue, J. F., & Rennard, S. I. (2011). The future of chronic obstructive pulmonary disease treatment—difficulties of and barriers to drug development. *Lancet*, 278, 1027-1037.
- Masten, S. E. (1986). Institutional Choice and the Organization of Production: The Make-or-Buy Decision. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 142(3), 493-509.
- Masten, S. E., Meehan Jr, J. W., & Snyder, E. A. (1989). Vertical integration in the U.S. auto industry: A note on the influence of transaction specific assets. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 12(2), 265-273.
- Masten, S. E., Meehan Jr, J. W., & Snyder, E. A. (1991). The Costs of Organization. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 7(1), 1-25.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design: An interactive Approach* (Vol. 41). Thousand Oaks: SAGE.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur. *The Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
- MDK (2012a). Aufgaben und Leistungen der Medizinischen Dienste. Retrieved 12.01.2012, from <http://www.mdk.de/317.htm>
- MDK (2012b). Die Rolle des MDK im Gesundheitswesen. Retrieved 12.01.2012, from <http://www.mdk.de/313.htm>
- Menger, C. (2007). *Principles of Economics*. Auburn (Alabama): Ludwig von Mises Institut.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An expanded Sourcebook* (2. ed.). Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: SAGE.
- Mises, L. v. (1998). *Human Action: A Treatise on Economics*. Auburn (Alabama): Ludwig von Mises Institute.
- Mitchell, W. (1989). Whether and When? Probability and Timing of Incumbents' Entry into Emerging Industrial Subfields. *Administrative Science Quarterly*, 34(2), 208-230.
- Monteverde, K., & Teece, D. J. (1982). Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry. *The Bell Journal of Economics*, 13(1), 206-213.
- Mühlbacher, A., & Ackerschott, S. (2007). Die Integrierte Versorgung. In K. Wagner & I. Lenz (Eds.), *Erfolgreiche Wege in die Integrierte Versorgung: Eine betriebswirtschaftliche Analyse* (pp. 17-46). Stuttgart: Kohlhammer.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. Los Angeles: SAGE.
- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The Qualitative Interview in IS Research: Examining the Craft. *Information and Organization*, 17(1), 2-26.

- Nadin, S., & Cassel, L. (2004). Using Data Matrices. In L. Cassel & G. Symon (Eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 271-287). Thousand Oaks: SAGE.
- Nava, S., Ambrosino, N., Clini, E., Prato, M., Orlando, G., Vitacca, M., et al. (1998). Noninvasive Mechanical Ventilation in the Weaning of Patients with Respiratory Failure Due to Chronic Obstructive Pulmonary Disease. *Annals of Internal Medicine*, 128(9), 721-728.
- Nelson, C., Treichler, P. A., & Grossberg, L. (1992). Cultural studies: An introduction. In L. Grossberg, C. Nelson & P. A. Treichler (Eds.), *Cultural Studies* (pp. 1-16). New York: Routledge.
- Nelson, R. G., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Boston: Harvard University Press.
- Nooteboom, B. (1992). Towards a Dynamic Theory of Transactions. *Journal of Evolutionary Economics*, 4(2), 281-299.
- Nooteboom, B. (1993). Research Note: An Analysis of Specificity in Transaction Cost Economics. *Organisation Studies*, 14(3), 443-451.
- Nooteboom, B. (1999). Innovation, learning and industrial organisation. *Cambridge Journal of Economics*, 23(2), 127-150.
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29.
- Opler, T. O., & Titman, S. (1994). Financial Distress and Corporate Performance. *The Journal of Finance*, 49(3), 1015-1140.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park: SAGE.
- Pelletier-Fleury, N., Fargeon, V., Lanoé, J.-L., & Fardeau, M. (1997). Transaction costs economics as a conceptual framework for the analysis of barriers to the diffusion of telemedicine. *Health Policy*, 42(1), 1-14.
- Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm* (3 ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Perry, C. (1998). Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 785-802.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. (2003). Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323.
- Petersen, B., & Strongin, S. (1996). Why Are Some Industries More Cyclical than Others? *Journal of Business & Economic Statistics*, 14(2), 189-198.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Picot, A. (1982). Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. *Die Betriebswirtschaft*, 42(2), 267-284.
- Picot, A., Dietl, H., & Franck, E. (2008). *Organisation: Eine ökonomische Perspektive*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Picot, A., & Wolff, C. (2005). Grundlagen für ein Flexibilitätsmanagement zwischenbetrieblicher Kooperationen - Implikationen aus Sicht einer ökonomischen Vertragstheorie. In B. Kaluza & T. Blecker (Eds.),

- Erfolgsfaktor Flexibilität: Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen* (pp. 383-408). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Pisano, G. P., & Teece, D. J. (2007). How to Capture Value from Innovation: Shaping Intellectual Property and Industry Architecture. *California Management Review*, 50(1), 278-296.
- Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2009). The (new) nature and essence of the firm. *European Management Review*, 6(1), 5-15.
- Poppo, L., & Zenger, T. (1998). Testing alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Informations Science. *Strategic Management Journal*, 19(9), 853-877.
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41(4), 376-382.
- Pratten, S. (1997). The Nature of Transaction Cost Economics. *Journal of Economic Issues*, 31(3), 781-803.
- Preble, J. F. (1984). The Selection of Delphi Panels for Strategic Planning Purposes. *Strategic Management Journal*, 5(2), 157-170.
- Priem, R. I., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based "View" a useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Rabe, K. F., & Wedzicha, J. A. (2011). Controversies in treatment of chronic obstructive pulmonary disease. *Lancet*, 378, 1038-1047.
- Randøy, T., & Dibrell, C. C. (2002). How and Why Norwegian MNCs Commit Resources Abroad: Beyond Choice of Entry Mode. *MIR: Management International Review*, 42(2), 119-140.
- Reed, R., & Defillippi, R. J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.
- Rese, M. (2000). *Anbietergruppen in Märkten: Eine ökonomische Analyse*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Richardson, M., & Schneller, E. S. (1998). Out of the Box: Health Management Education in the 21st Century. *Journal of Health Administration Education*, 16(1), 87-97.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- Rindova, V., Ferrier, W. J., & Wiltbank, R. (2010). Value from gestalt: how sequences of competitive actions create advantage for firms in nascent markets. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1474-1497.
- Riordan, M. H., & Williamson, O. E. (1985). Asset Specificity and Economic Organization. *International Journal of Industrial Organization*, 3(4), 365.
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative Research in Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. Thousand Oaks: SAGE.
- Roberts, P. W., & Eisenhardt, K. M. (2003). Austrian Insights on Strategic Organization: From Market Insights to Implications for Firms. *Strategic Organization*, 345-352.
- Rokkan, A. I., Heide, J. B., & Wathne, K. H. (2003). Specific Investments in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects. *Journal of Marketing Research*, 40(2), 210-224.
- Römer, E. (2004). *Flexibility in Buyer-Seller Relationships*. Wiesbaden: Gabler.
- Ross, A., Wenzel, F. J., & Miltung, J. W. (2002). *Leadership for the Future: Core Competencies in Health Care*. Chicago: Health Administration Press.

- Roulston, K. (2010). Considering quality in qualitative interviewing. *Qualitative Research*, 10(2), 199-228.
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353-375.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks: SAGE.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769-780.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A Final Word an Edith Penrose. *Journal of Management Studies*, 41(1), 205-217.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management* (pp. 556-570). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Rumelt, R. P. (1987). Theory, strategy and entrepreneurship. In D. J. Teece (Ed.), *The Competitive Challenge* (pp. 137-158). New York: Harper & Row.
- Rumelt, R. P. (1995). Inertia and Transformation. In C. A. Montgomery (Ed.), *Resources in an Evolutionary Perspective: Towards a Synthesis of Evolutionary and Resource-Based Approaches to Strategy* (pp. 101-132). Norwell, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12(2), 5-29.
- Rüsike, T., & Gersch, M. (2011). *Matching the Static to the Dynamic - Managing Specificity in Turbulent Environments*. 31th Annual Conference of the Strategic Management Society, Miami.
- Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2000). Data Management and Analysis Methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 769-802). Thousand Oaks: SAGE.
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57(5), 518-532.
- Sanchez, R., & Heene, A. (1997). Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal*, 15(3), 303-317.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2009). Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *The Academy of Management Journal*, 52(4), 643-671.
- Sawant, R. J. (2012). Asset Specificity and corporate political activity in regulated industries. *Academy of Management Review*, 37(2), 194-210.
- Schilling, M. (1999). Winning the standards race: Building installed base and the availability of complementary goods. *European Management Journal*, 17(3), 265-274.
- Schneider, D. (1985). Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die "Markt oder Unternehmung"-Diskussion. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 55, 1237-1254.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933.
- Schreyögg, G., Sydow, J., & Koch, J. (2003). Organisatorische Pfade - Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? *Managementforschung*, 13, 257-294.
- Schulak, E. M., & Unterköfler, H. (2011). *The Austrian School of Economics - A History of its Ideas, Ambassadors, and Institutions*. Auburn: Ludwig von Mises Institut.

- Seidel, J., & Kelle, U. (1995). Different Functions of Coding in the Analysis of Textual Data. In U. Kelle (Ed.), *Computer-aided Qualitative Data Analysis - Theory, Methods and Practice*. Thousand Oaks: SAGE.
- Shackle, G. L. S. (1972). *Epistemics & Economics: A Critique of Economic Doctrines*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Shaffer, B. (1995). Firm-Level Responses to Government Regulation: Theoretical and Research Approaches. *Journal of Management*, 21(3), 495.
- Shelanski, H. A., & Klein, P. G. (1995). Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment. *Journal of Law, Economics & Organization*, 11(2), 335.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Silber, S. (2006). Argumente für die Integrierte Versorgung als Regelversorgung in der Kardiologie. *Clinical Research in Cardiology*, 95(2), 37-40.
- Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: SAGE.
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *The Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Slater, G., & Spencer, D. A. (2000). The Uncertain Foundations of Transaction Costs Economics. *Journal of Economic Issues*, 34(1), 61-87.
- Smith, K. G., & Cao, Q. (2007). An Entrepreneurial Perspective on the Firm-Environment Relationship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 329-344.
- Spender, J. C. (2006). *The RBV, Methodological Individualism, and Managerial Cognition: Practicing Entrepreneurship*. 66th Academy of Management Annual Meeting.
- Spiggle, S. (1994). Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491-503.
- Steele, G. R. (2002). Hayek's Sensory Order *Theory & Psychology*, 12, 387-409.
- Stefl, M. E. (1999). Editorial. *Frontiers of Health Care Management*, 16(1).
- Subramani, M. R., & Venkatraman, N. (2003). Safeguarding Investments in asymmetric interorganizational Relationships: Theory and Evidence. *The Academy of Management Journal*, 46(1), 46-62.
- Sunyaev, A., Dünnebeil, S., Mauro, C., Leimeister, J. M., & Krcmar, H. (2010). *IT-Standards im Gesundheitswesen: Überblick und Entwicklungsperspektiven mit der Einführung Service-Orientierter Architekturen*. Informatik 2010 Service Science - Neue Perspektiven für die Informatik, Leipzig.
- Sutcliffe, K. M., & Zaheer, A. (1998). Uncertainty in the transaction environment: an empirical test. *Strategic Management Journal*, 19(1), 1-23.
- Sutton, J. (1991). *Sunk Costs and Market Structure: Price Competition, Advertising and the Evolution of Concentration*. Cambridge, MA: MIT Press.
- SVR (2003). *Gutachten 2003: Finanzierung, Nutzerorientierung und Qualität*. Berlin: Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesens.

- SVR (2007). *Gutachten 2007 - Kooperation und Verantwortung – Voraussetzungen einer zielorientierten Gesundheitsversorgung*. Berlin: Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesens.
- SVR (2009). *Koordination und Integration - Gesundheitsversorgung in einer Gesellschaft des längeren Lebens. Sondergutachten 2009*. Berlin: Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesens.
- Sydow, J. (1999). Quo Vadis Transaktionskostentheorie? – Wege, Irrwege, Auswege. In T. Edeling, W. Jann & D. Wagner (Eds.), *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus* (pp. 165-176). Opladen: Leske+Budrich.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational Path Dependence - Opening the Black Box. *The Academy of Management Review*, 34(4), 689-709.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practices with in the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(1), 27-43.
- Tee, R., & Gawer, A. (2009). Industry Architecture as a Determant of Successful Platform Stratagies: A Case Study of the I-Mode Mobile Internet Service. *European Management Review*, 6(4), 217-232.
- Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(3), 223-247.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 39-63.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning about Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View. *Organization Science*, 14(5), 497-509.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851.
- Tsang, E. W. K. (2006). Behavioral assumptions and theory development: the case of transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, 27(11), 999-1011.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.
- Udehn, L. (2001). *Methodological Individualism - Background, History and Meaning*. London: Routledge.
- Udehn, L. (2002). The Changing Face of Methodological Individualism. *Annual Review of Sociology*, 28, 479-507.
- Van Maanen, J. (1998). Different Strokes: Qualitative Research in the Administrative Science Quaterly from 1956 to 1996. In J. Van Maanen (Ed.), *Qualitative Studies of Organizations* (pp. ix-xxxii). Thousand Oaks: SAGE.
- Vaughn, K. I. (1994). *Austrian economics in America: the migration of a tradition*. Cambridge [u.a.]: Cambridge Univ. Press.
- Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. (2003). Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2111-2136.

-
- Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2000). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36-51.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- WHO (2006). *Building foundations for eHealth: progress of member states: report of the Global Observatory for eHealth*. Geneva: WHO Library Cataloguing-in-Publication Data.
- WHO (2007). *Global surveillance, prevention and control of chronic respiratory diseases: a comprehensive approach*: World Health Organization.
- WHO (2008). *World Health Statistics*: World Health Organization.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1983). Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. *The American Economic Review*, 73(4), 519-540.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, relational Contracting*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1988a). Corporate Finance and Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 43(3), 567-591.
- Williamson, O. E. (1988b). The Logic of Economic Organization. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(1), 65-93.
- Williamson, O. E. (1988c). Technology and transaction cost economics: A reply. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 10(3), 355-363.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Williamson, O. E. (1993). Opportunism and Its Critics. *Managerial and Decision Economics* 14(2), 97-107
- Williamson, O. E. (1995). Transaction Cost Economics and Organization Theory. In O. E. Williamson (Ed.), *Organization Theory - From Chester Barnard to the Present and Beyond* (pp. 207-256). Oxford: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1998). Transaction Cost Economics: How It Works; Where It is Headed. *De Economist*, 146(1), 23-58.
- Williamson, O. E. (1999a). Public and private bureaucracies: a transaction cost economics perspectives. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 15(1), 306-342.
- Williamson, O. E. (1999b). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1087-1108.
- Williamson, O. E. (2002). The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171-195.
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science*, 12(6), 730-743.

-
- Woll, C. (2007). Leading the Dance? Power and Political Resources of Business Lobbyists. *Journal of Public Policy*, 27(1), 57-78.
- Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 58-65.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (5. ed.). Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: SAGE.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE.
- Young, G., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1996). "Austrian" and Industrial Organization Perspectives on Firm-Level Competitive Activity and Performance *Organization Science*, 7(3), 243-254.
- Zajac, E. J., & Olsen, C. P. (1993). From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies. *Journal of Management Studies*, 30(1), 131-145.
- Zott, C., & Amit, R. (2006). How Do Firm Specificity and Asset Specificity Differ? - Implications for the Choice of Firm Boundaries. INSEAD.