

Reuter, Ute

**Working Paper**

## Der relationale ressourcenbasierte Ansatz als Weiterentwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes unter Einbezug externer Ressourcen

Research Papers on Innovation, Services and Technology, No. 4/2011

**Provided in Cooperation with:**

Department I - Institute of Research & Development and Innovation Management, Institute of Business Administration, University of Stuttgart

*Suggested Citation:* Reuter, Ute (2011) : Der relationale ressourcenbasierte Ansatz als Weiterentwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes unter Einbezug externer Ressourcen, Research Papers on Innovation, Services and Technology, No. 4/2011, Universität Stuttgart, Betriebswirtschaftliches Institut, Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement, Stuttgart,  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201203074557>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/66489>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

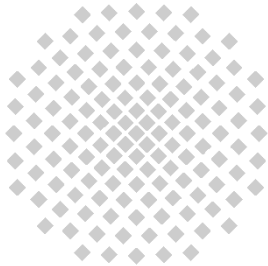
Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Diskussionspapierreihe  
Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Research Papers on  
Innovation, Services and Technology

# 4/2011

Reuter, Ute

**Der relationale ressourcenbasierte  
Ansatz als Weiterentwicklung des  
ressourcenbasierten Ansatzes unter  
Einbezug externer Ressourcen**

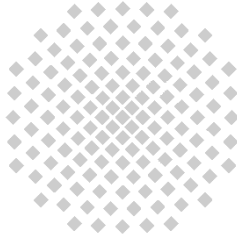


Universität Stuttgart

Betriebswirtschaftliches Institut  
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

ISSN 2193-2301





Diskussionspapierreihe  
Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Research Papers on  
Innovation, Services and Technology

# 4/2011

Reuter, Ute

**Der relationale ressourcenbasierte  
Ansatz als Weiterentwicklung des  
ressourcenbasierten Ansatzes unter  
Einbezug externer Ressourcen**

Herausgeber / edited by

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart  
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und  
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17  
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

© by the author



# *Der relationale ressourcenbasierte Ansatz als Weiterentwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes unter Einbezug externer Ressourcen*

Reuter, Ute

## *Zusammenfassung*

Das vorliegende Research Paper geht auf die Notwendigkeit der Integration externer Ressourcen in den ressourcenbasierten Ansatz ein, um dann den relationalen Ansatz und seine Integration in den ressourcenbasierten Ansatz darzustellen: Der relationale Ansatz von Dyer und Singh (1998) kombiniert Gedankengänge der Netzwerktheorie, des Ressourcen-Dependenz-Ansatzes und des ressourcenbasierten Ansatzes, versteht sich aber als eigenständigen theoretischen Beitrag. Lavie (2006) wiederum integriert den relationalen Ansatz in den ressourcenbasierten Ansatz, indem er in einem Punkt vom ressourcenbasierten Ansatz in seiner bisherigen Form abweicht. Eigentumsrechte an oder zumindest die Kontrolle über Ressourcen stellen keine notwendige Bedingung für die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen dar. Insgesamt wird der relationale ressourcenbasierte Ansatz als ein geeigneter Weg der Kombination netzwerktheoretischer und ressourcentheoretischer Denkweise angesehen, wenngleich er noch der theoretischen Spezifizierung und der empirischen Validierung bedarf.

## *Schlüsselwörter*

Netzwerktheorie, ressourcenbasierter Ansatz, relationaler Ansatz, Ressourcen-Dependenz-Ansatz, externe Ressourcen, Unternehmenspartnerschaft





Der ressourcenbasierte Ansatz kann als theoretischer Bezugsrahmen verstanden werden.<sup>1</sup> Auf die Grundlagen des ressourcenbasierten Ansatzes, dessen Theoriebausteine, namentlich den klassischen ressourcenbasierten Ansatz<sup>2</sup> den Kompetenz- bzw. Kernkompetenzansatz<sup>3</sup> und den Dynamic Capabilities Ansatz, wird im IST Research Paper 03/2011 vertiefend eingegangen. Im Folgenden wird die Erweiterung des ressourcenbasierten Ansatzes um den relationalen Ansatz zum Thema. Mit der Bedeutung von Ressourcen für Unternehmen beschäftigen sich neben dem ressourcenbasierten Ansatz<sup>4</sup> auch der Ressourcen-Dependenz Ansatz<sup>5</sup> und die Netzwerktheorie<sup>6</sup>. Der relationale Ansatz integriert dabei sowohl Gedankengänge der Netzwerktheorie als auch des Ressourcen-Dependenz Ansatzes in die Argumentation.<sup>7</sup>

## **1 Grundlegendes zum Einbezug externer Ressourcen in den ressourcenbasierten Ansatz**

Der ressourcenbasierte Ansatz unterschätzt die Synergieeffekte, die sich aus der Kombination von internen und externen Ressourcen ergeben, erheblich.<sup>8</sup> Es wird unterschwerlich angenommen, dass die Appropriierbarkeit von Renten nur dann gegeben ist, wenn das betreffende Unternehmen die Eigentumsrechte an den benötigten Ressourcen innehat oder zumindest über die vollständige Kontrolle über die Renten generierenden Ressourcen verfügt.<sup>9</sup> Der ressourcenbasierte Ansatz hat deshalb gewisse Schwierigkeiten dabei, mit externen Ressourcen und deren Einbezug ins Unternehmen umzugehen.<sup>10</sup>

Der prozessbezogene ressourcenbasierte Ansatz ist zwar durchaus dazu in der Lage, die Einbettung von einzelnen Unternehmen in die Unternehmensumwelt zu erklären,<sup>11</sup> kann allerdings erheblich von einer Weiterentwicklung profitieren, die es ermöglicht Märkte, Industrien und Unternehmenspartnerschaften mit in die Analyse einzubeziehen.<sup>12</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Peteraf 1997, S. 188; Moldaschl, Fischer 2004, S. 123, 130

<sup>2</sup> Vgl. Penrose 1959; Grant 1991; Barney 1991; Wernerfelt 1997

<sup>3</sup> Vgl. zum Beispiel die grundlegenden Arbeiten von Prahalad, Hamel 1990; Collis 1991; Hamel et al. 1994; Eisenhardt, Martin 2000

<sup>4</sup> Vgl. zum Beispiel die grundlegenden Arbeiten von Penrose 1959; Prahalad, Hamel 1990; Collis 1991; Grant 1991; Barney 1991; Hamel et al. 1994; Wernerfelt 1997; Dyer, Singh 1998; Eisenhardt, Martin 2000, Lavie 2006a und Lavie 2006b

<sup>5</sup> Vgl. zum Beispiel die grundlegenden Arbeit von Pfeffer, Salancik 1978 und Pfeffer et al. 2003 sowie die Betrachtung von Freiling 2008

<sup>6</sup> Vgl. zum Beispiel die grundlegenden Arbeiten von Easton 1994; Hakansson, Johanson 1994 und Duschek 2004

<sup>7</sup> Vgl. zum Beispiel die grundlegenden Arbeiten von Dyer, Singh 1998; Lavie 2006a und Lavie 2006b

<sup>8</sup> Vgl. Lavie, Drori 2011, S. 10

<sup>9</sup> Vgl. Lavie 2006b, S. 640

<sup>10</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 33

<sup>11</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 33

<sup>12</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 34

Die Einbindung externer Ressourcen in die Unternehmenspraxis ist also nach wie vor ein Thema, das sich mit Hilfe des ressourcenbasierten Ansatzes allein nicht hinreichend erklären lässt und das der Ergänzung um Argumentationsgrundlagen aus anderen wirtschaftswissenschaftlichen Theorien bedarf.<sup>13</sup> Es stellt sich die Frage, welche wirtschaftswissenschaftlichen Theorien diesen Ergänzungsbedarf bedienen können. In Frage kommen hier Argumente aus dem Ressourcen-Dependenz-Ansatz und Argumente aus der Netzwerktheorie.

### ***1.1 Einbezug von Argumenten des Ressourcen-Dependenz-Ansatzes***

Der Ressourcen-Dependenz-Ansatz beschäftigt sich mit der Abhängigkeit eines Unternehmens von externen Ressourcen und kann hauptsächlich in drei Kernpunkte untergliedert werden: Erster Kernpunkt des Ressourcen-Dependenz-Ansatzes ist das Vorhandensein und die Akquise von externen Ressourcen, die als der Schlüssel zum Überleben von Unternehmen betrachtet werden.<sup>14</sup> Unternehmen nutzen ihre unternehmensexternen Beziehungen dazu, Zugang zu wichtigen externen Ressourcen zu erhalten.<sup>15</sup> Externe Ressourcen in diesem Sinne können sowohl finanzieller, physischer als auch informationsbezogener Natur sein.<sup>16</sup> Der Zugang zu diesen externen Ressourcen hat einen direkten Einfluss auf die unternehmensinternen strategischen Entscheidungen.<sup>17</sup>

Zweiter Kernpunkt des Ressourcen-Dependenz-Ansatzes ist die Darstellung der individuellen Beziehungen zwischen den betreffenden Unternehmen. Das Verhalten der Unternehmen in der Unternehmenspartnerschaft wird als Resultat des Zusammenspiels zweier gegensätzlicher Kräfte betrachtet. Die sich oftmals widersprechenden intra-organisationalen Anforderungen von Entscheidungsträgern stehen den interorganisationalen Ressourcenerfordernissen des Unternehmens entgegen.<sup>18</sup>

Dritter Kernpunkt des Ressourcen-Dependenz-Ansatzes ist die Bedeutung von Macht in den intra- und interorganisationalen Beziehungen. Die Bedeutung von Macht wird als direktes Ergebnis der Fokussierung auf Abhängigkeiten von und Interdependenzen zwischen den Unternehmenspartnern betrachtet.<sup>19</sup> Diese Abhängigkeit von Unternehmen von externen Ressourcen wiederum führt dazu, dass manche Unternehmen aufgrund

---

<sup>13</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 34

<sup>14</sup> Vgl. Pfeffer, Salancik 1978, S. 2

<sup>15</sup> Vgl. Easton 1994, S. 5

<sup>16</sup> Vgl. Pfeffer et al. 2003, S. xii

<sup>17</sup> Vgl. Gilbert 2005, S. 742

<sup>18</sup> Vgl. Easton 1994, S. 5

<sup>19</sup> Vgl. Pfeffer et al. 2003, S. xii

einer besonderen Ausprägung ihrer Interdependenzen sowie aufgrund ihrer sozialen Stellung mehr Macht haben als andere.<sup>20</sup>

Da sich der ressourcenbasierte Ansatz und der Ressourcen-Dependenz-Ansatz sowohl in den grundlegenden Annahmen als auch in der Argumentationsstruktur erheblich voneinander unterscheiden, wird in der Literatur vorgeschlagen, eine vergleichende Analyse vorzunehmen, nicht aber eine direkte Integration anzustreben.<sup>21</sup> Die Grundidee des Ressourcen-Dependenz-Ansatzes „an external control of organizations“<sup>22</sup> kann dem entsprechend umformuliert werden in „a control of external organizations from the perspective of the firm“.<sup>23</sup>

Die Anwendung des prozessorientierten ressourcenbasierten Ansatzes<sup>24</sup> bietet die Gelegenheit, die Rolle des einzelnen Unternehmens im Wettbewerb besser zu verstehen.<sup>25</sup> Die Rolle des Unternehmens im Wettbewerb hängt aber entscheidend von der Fähigkeit des Unternehmens im Allgemeinen und des Managements im Besonderen ab, Allianzen mit anderen Unternehmen zu schmieden und Netzwerkpartner zu attrahieren.<sup>26</sup> Externe und interne Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens nehmen dabei eine unterstützende Funktion ein.<sup>27</sup>

Externe Ressourcen sowie die Kompetenz des Unternehmens, diese einzubinden, sind wichtig für die Rolle des Unternehmens im Wettbewerb,<sup>28</sup> da insbesondere auf der organisatorischen Ebene die meisten Innovationen eher aus externen Quellen stammen und weniger eigene, unternehmensinterne Inventionen darstellen.<sup>29</sup> Die Fähigkeit des Unternehmens, diese Innovationen aus externen Quellen aufzunehmen und zu internalisieren hängt von der Fähigkeit der einzelnen Mitarbeiter des Unternehmens ab, sich auf Wissen, Informationen und Innovationen aus externen Quellen einzulassen und dies aufzunehmen.<sup>30</sup> Cohen und Levinthal (1990) definieren die Absorptionsfähigkeit des

---

<sup>20</sup> Vgl. Pfeffer et al. 2003, S. xiii

<sup>21</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 34

<sup>22</sup> Pfeffer, Salancik 1978, S. 1

<sup>23</sup> Freiling 2008, S. 34

<sup>24</sup> Vgl. Schulze 1994, S. 133

<sup>25</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 37

<sup>26</sup> Vgl. Pfeffer, Salancik 1978, S. 26

<sup>27</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 41

<sup>28</sup> Vgl. Cohen, Levinthal 1990, S. 128

<sup>29</sup> Vgl. March, Simon 1958, S. 188

<sup>30</sup> Vgl. Cohen, Levinthal 1990, S. 131

Unternehmens als „the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends“.<sup>31</sup>

Das Konstrukt dieser sogenannten **absorptive capacity** besteht aus drei Ablaufschritten: Zunächst wird der Wert der externen Ressource erkannt. In einem zweiten Schritt wird die externe Ressource vom Unternehmen internalisiert.<sup>32</sup> Die beiden ersten Komponenten der Absorptionsfähigkeit eines Unternehmens sind identisch mit den Grundgedanken des Ressourcen-Dependenz-Ansatz.<sup>33</sup> Im Weiteren wird die externe Ressource im Unternehmen angewandt.<sup>34</sup> Die tatsächliche Anwendung im Unternehmen führt dazu, dass das vormals homogene externe Wissen in unternehmensspezifisches Wissen mit dem Potenzial der Erzielung von Synergieeffekten verwandelt wird. Dieser letzte Schritt ist essentiell für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen und wird im ressourcenbasierten Ansatz thematisiert.<sup>35</sup>

Hinzu kommt, dass der ressourcenbasierte Ansatz den unternehmensinternen Prozessen, die mit der Anwendung von internalisiertem Wissen einhergehen, einen deutlich höheren Stellenwert einräumt als der Ressourcen-Dependenz-Ansatz. Die Anhäufung von internalisierten Ressourcen sowie die Entstehung von neuen Kompetenzen führen dazu, dass sich die Abhängigkeit des Unternehmens von externem Wissen im Zeitablauf verringert. Ressourcen und Kompetenzen dienen dabei als Grundlage für die Steigerung der Macht des Unternehmens im wettbewerblichen Umfeld.<sup>36</sup>

## ***1.2 Einbezug netzwerktheoretischer Ansatzpunkte***

Der größte Verbesserungsbedarf im ressourcenbasierten Ansatz besteht in der „Einführung eines Akteurskonzepts mit der Möglichkeit von Interessendivergenz und konkurrierenden Strategien“,<sup>37</sup> was insbesondere in einer Welt bedeutsam ist, die zunehmend von sozialen und geschäftlichen Netzwerken sowie Austauschbeziehungen mit Organisationen geprägt ist. Die Analyse dieser Netzwerke ermöglicht es, das Verhalten sowie die Performance der beteiligten Unternehmen besser zu verstehen.<sup>38</sup> Das ist insbesondere deshalb so bedeutsam, weil Kooperationen zwischen Unternehmen und die daraus

---

<sup>31</sup> Cohen, Levinthal 1990, S. 128

<sup>32</sup> Vgl. Cohen, Levinthal 1990, S. 131

<sup>33</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 42

<sup>34</sup> Vgl. Cohen, Levinthal 1990, S. 131

<sup>35</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 42

<sup>36</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 42–43

<sup>37</sup> Moldaschl 2010, S. 3

<sup>38</sup> Vgl. Gulati et al. 2000, S. 203

entstehenden Netzwerke in Zukunft immer wichtiger für den Erfolg der einzelnen Unternehmen werden.<sup>39</sup>

Die meisten Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes beschäftigen sich in erster Linie mit den internen Ressourcen von Unternehmen<sup>40</sup> und sehen einen verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteil vornehmlich als Resultat aus der geeigneten Kombination unternehmensinterner Ressourcen an.<sup>41</sup> Es wird argumentiert, dass die Fähigkeit eines Unternehmens, die unternehmensinternen Ressourcen geeignet zu nutzen, die Möglichkeiten des Unternehmens zur Generierung von verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteilen determiniert und deshalb die unternehmensinternen Ressourcen als wichtiger anzusehen sind als die unternehmensexternen Ressourcen.<sup>42</sup> Aus diesem Grund, so die Argumentation, muss auch die Entdeckung und Evaluation der Wettbewerbsvorteile aus einer unternehmensinternen Perspektive erfolgen.<sup>43</sup>

Ressourcen können aber durchaus auch von außerhalb des eigenen Unternehmens stammen, vornehmlich aus Kooperationsbeziehungen und Allianzen.<sup>44</sup> Die Besonderheit von Ressourcen ist sogar oftmals von einem ganzen Netzwerk aus sich immer weiter entwickelnden, komplexen Interaktionen zwischen Ressourcen und Fähigkeiten bestimmt.<sup>45</sup> Es ist nicht die Einmaligkeit oder die Seltenheit einer Ressource allein, die darüber entscheidet, ob eben diese Ressource einen verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen hervorbringen kann. Vielmehr ist es die Fähigkeit dieser Ressource sich in ein bestehendes System zu integrieren, die entscheidend für die Entstehung eines verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils sein kann.<sup>46</sup>

Die Beschaffung externer Ressourcen wird innerhalb des ressourcenbasierten Ansatzes zwar thematisiert und die Notwendigkeit der externen Beschaffung von zusätzlichen Ressourcen wird durchaus zugestanden, um die bestehenden Ressourcen eines Unternehmens effektiv zu verwerten und um einen verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteil

---

<sup>39</sup> Vgl. Smith et al. 1995, S. 8

<sup>40</sup> Vgl. Freiling 2008, S. 33, 39

<sup>41</sup> Vgl. Brumagim 1994, S. 82; Rouse, Daellenbach 1999, S. 492

<sup>42</sup> Vgl. Penrose 1960, S. 3

<sup>43</sup> Vgl. Rouse, Daellenbach 1999, S. 492

<sup>44</sup> Vgl. Walter et al. 2007, S. 2

<sup>45</sup> Vgl. Levitas, Chi 2002, S. 960; Black, Boal 1994, S. 131

<sup>46</sup> Vgl. Foss 1997, S. 356

aufbauen zu können.<sup>47</sup> Allerdings werden unternehmensinterne Ressourcen und unternehmensexterne Einflüsse vielfach getrennt voneinander untersucht.<sup>48</sup>

Eine getrennte Betrachtung von unternehmensinternen und unternehmensexternen Ressourcen bzw. die vielfach praktizierte Beschränkung auf die Betrachtung der unternehmensinternen Ressourcen stellt eine unnötige Limitierung der Explorationsfähigkeit des ressourcenbasierten Ansatzes dar.<sup>49</sup> Das ist insbesondere deshalb zu vermeiden, weil der Erfolg einer Netzwerkkoooperation in hohem Maße von den unternehmensinternen Rückkoppelungsmöglichkeiten der einzelnen Netzwerkakteure abhängig ist.<sup>50</sup>

## **2 Notwendigkeit des Einbezugs externer Ressourcen in den ressourcenbasierten Ansatz**

Im ressourcenbasierten Ansatz besteht zumeist kein Forschungsinteresse daran, welche Rolle Austauschbeziehungen von Unternehmen untereinander spielen, wie sich diese in die Unternehmensumwelt einfügen<sup>51</sup> und wie sich partnerschaftlich gemeinsame Ressourcen aufbauen lassen.<sup>52</sup> Diese Kombination von externen und internen Ressourcen mit dem Ziel, neue verteidigungsfähige Wettbewerbsvorteile zu generieren, wird im ressourcen- und kompetenzbasierten Ansatz vielfach nicht untersucht.<sup>53</sup> Gerade die Integration des Unternehmens in die Unternehmensumwelt und die Kombination von internen und externen Ressourcen determiniert aber die Fähigkeit zur Anpassung an sich verändernde Bedingungen.<sup>54</sup>

Jedes Unternehmen sollte deshalb zwei Gruppen von Ressourcen in seine Planung mit einbeziehen: zum einen die Ressourcen, die bereits im Unternehmen vorhanden sind (unternehmensinterne Ressourcen) und zum anderen die Ressourcen, die von außen (d. h. marktlich) zugekauft werden müssen, um die Produktionsfähigkeit des Unternehmens aufrecht zu erhalten.<sup>55</sup> Eine ressourcenbasierte Theorie der Firma sollte die Austauschbeziehungen eines Unternehmens als ressourcenbasierte Konstrukte modellieren.<sup>56</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Grant 1991, S. 133

<sup>48</sup> Vgl. Brumagim 1994, S. 82

<sup>49</sup> Vgl. Brumagim 1994, S. 82

<sup>50</sup> Vgl. Staber 2002, S. 124, 125; Wilkens et al. 2006, S. 141

<sup>51</sup> Vgl. Moldaschl, Fischer 2004, S. 129

<sup>52</sup> Vgl. von der Oelsnitz 2005, S. 190

<sup>53</sup> Vgl. Foss, Ishikawa 2007, S. 753, Freiling 2008, S. 39

<sup>54</sup> Vgl. Foss 1997, S. 356

<sup>55</sup> Vgl. Penrose 1960, S. 2

<sup>56</sup> Vgl. Moldaschl, Fischer 2004, S. 136

Es besteht die unbedingte Notwendigkeit, entweder netzwerktheoretische Gedankengänge ebenso in die ressourcenbasierte Argumentationskette zu integrieren<sup>57</sup> wie die Ansatzpunkte der Ressourcendependenz oder aber eine neue, ressourcen- und kompetenzbasierte Theorie zu entwickeln, deren Grundannahmen einer Integration externer Ressourcen positiver gegenüberstehen als der ressourcenbasierte Ansatz.

### **2.1 Die kompetenzbasierte Theorie der Firma**

Freiling, Gersch und Goeke (2006) haben diese Herausforderung angenommen und die kompetenzbasierte Theorie der Firma (CbTF) entwickelt.<sup>58</sup> Kernpunkte, in denen sich die kompetenzbasierte Theorie der Firma vom ressourcenbasierten Ansatz unterscheidet, sind die evolutorische Interpretation von Integrations- und Veränderungsprozesse im Unternehmen<sup>59</sup> und ihr anderes Menschenbild. Freiling, Gersch und Goeke (2006) berücksichtigen damit, dass insbesondere das zugrundeliegende Menschenbild die Aussagekraft einer Theorie bestimmt.<sup>60</sup> Statt, wie im ressourcenbasierte Ansatz, vom „homo oeconomicus“ auszugehen, wird in der kompetenzbasierten Theorie der Firma das Menschenbild des „homo agens“ nach Mises (1949) zugrunde gelegt.<sup>61</sup> Zusätzlich ist das Erklärungsziel ein anderes: die Erklärung des Bestandes an nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen wird abgelöst von der Erklärung gegenwärtiger und zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit.<sup>62</sup>

Allerdings ist die Entwicklung der kompetenzbasierten Theorie der Firma noch nicht so weit fortgeschritten, als dass sie es zulassen würde, konkrete Gestaltungsempfehlungen aus ihr abzuleiten.<sup>63</sup>

### **2.2 Integration von netzwerktheoretischen Argumenten in den ressourcenbasierten Ansatz**

Anstatt eine völlig neue Theorie zu entwickeln, haben andere Forscher in den letzten Jahren begonnen sich damit auseinandersetzen, wie der ressourcenbasierte Ansatz auf die Bildung von Unternehmenspartnerschaften angewendet werden kann:<sup>64</sup> Eisenhardt und Schoonhoven (1996) sehen Unternehmenspartnerschaften als „cooperative relationships driven by a logic of strategic resource needs and social resource opportuni-

---

<sup>57</sup> Vgl. Foss, Ishikawa 2007, S. 753, Freiling 2008, S. 39

<sup>58</sup> Vgl. Freiling et al. 2006, S. 37ff

<sup>59</sup> Vgl. Freiling, Gersch 2008, S. 125

<sup>60</sup> Vgl. Simon 1985, S. 303

<sup>61</sup> Vgl. Freiling et al. 2008, S. 1149, Freiling et al. 2006, S. 50

<sup>62</sup> Vgl. Freiling et al. 2008, S. 1151; Freiling et al. 2009, S. 19

<sup>63</sup> Vgl. Freiling, Gersch 2008, S. 125

<sup>64</sup> Beispiele für derartige Forschungsarbeiten sind Eisenhardt, Schoonhoven 1996, Madhok, Tallman 1998, Dyer, Singh 1998, Das, Teng 2000 und Dagnino 2004.

ties“.<sup>65</sup> Madhok und Tallman (1998) analysieren aus einer ressourcenbasierten Perspektive das Scheitern von Unternehmenspartnerschaften.<sup>66</sup> Das und Teng (2000) heben hervor, dass eine ressourcenbasierte Herangehensweise großes Potential für die Verbesserung des Verständnisses von Unternehmenspartnerschaften aufweist.<sup>67</sup> Gulati et al. (2000) sehen die Mitgliedschaft in einem Unternehmensnetzwerk als Ressource.<sup>68</sup> Dagnino (2004) integriert die Netzwerke selbst als Ressourcen in den ressourcenbasierten Ansatz.<sup>69</sup> Und Dyer und Singh (1998) kombinieren netzwerktheoretische Argumente, Argumente der Ressourcenabhängigkeit und ressourcenbasierte Argumente miteinander, um den Anteil der Beziehungen zwischen Unternehmen an der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen zu erklären.<sup>70</sup>

Von diesen Ansätzen ist der relationale Ansatz von Dyer und Singh (1998) besonders Erfolg versprechend<sup>71</sup> und wird im Folgenden näher betrachtet.

### 3 Die Kerninhalte des relationalen Ansatzes

Der Begriff 'relationaler Ansatz' wurde zum ersten Mal von Dyer und Singh (1998) in ihrem Artikel „The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage“ im *Academy of Management Review* benutzt. Dyer und Singh (1998) beschreiben, dass „a firm's critical resources may span firm boundaries and may be embedded in interfirm resources and routines“<sup>72</sup> und argumentieren, dass die Beziehungen zwischen Unternehmen einen immer größer werdenden Anteil an der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen haben.<sup>73</sup> Sie fokussieren sich auf die Analyse interorganisationaler Beziehungen und deren Auswirkung auf die Wettbewerbsvorteile von Unternehmen. Damit decken sie einen Themenbereich ab, der von großer Bedeutung ist, aber bisher in der Forschung vernachlässigt wurde.<sup>74</sup>

Ein Anstieg der Produktivität in der Wertkette ist im relationalen Ansatz insbesondere dann möglich, wenn kooperierende Unternehmen dazu bereit sind, beziehungspezifische Investitionen zu tätigen und so interne und externe Ressourcen miteinander zu

---

<sup>65</sup> Vgl. Eisenhardt, Schoonhoven 1996, S. 137

<sup>66</sup> Vgl. Madhok, Tallman 1998, S. 326

<sup>67</sup> Vgl. Das, Teng 2000, S. 34

<sup>68</sup> Vgl. Gulati et al. 2000, S. 208

<sup>69</sup> Vgl. Dagnino 2004, S. 63

<sup>70</sup> Vgl. Dyer, Singh 1998, S. 660; Lavie 2006, S. 641

<sup>71</sup> Vgl. McIvor 2009, S. 48

<sup>72</sup> Dyer, Singh 1998, S. 660

<sup>73</sup> Vgl. Dyer, Singh 1998, S. 660; Lavie 2006b, S. 641

<sup>74</sup> Vgl. Molina 1999, S. 184; Das, Teng 2000, S. 32



kombinieren.<sup>75</sup> Ressourcen können also unternehmensübergreifend kombiniert werden um so einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten zu erreichen.<sup>76</sup> Dies deckt sich mit verschiedenen netzwerktheoretischen Studien, die ergeben haben, dass die Beschränkung auf die rein unternehmensinterne Sichtweise nicht ausreicht, um die Generierung von Wettbewerbsvorteilen zu erklären.<sup>77</sup>

Dyer und Singh (1998) machen es sich zur Aufgabe, diesen Prozess der interorganisationalen Generierung von relationalen Renten zu untersuchen.<sup>78</sup> Eine **relationale Rente** definieren sie dabei wie folgt: „We define a relational rent as a supernormal profit jointly generated in an exchange relationship that cannot be generated by either firm in isolation and can only be created through the joint idiosyncratic contributions of the specific alliance partners.“<sup>79</sup>

Zusätzlich identifizieren Dyer und Singh (1998) vier verschiedene Quellen von interorganisationalen Wettbewerbsvorteilen: beziehungsspezifische Investitionen,<sup>80</sup> gemeinsame Routinen des Wissenstransfers,<sup>81</sup> komplementäre Ressourcen und Fähigkeiten<sup>82</sup> sowie die erfolgreiche Unternehmenssteuerung.<sup>83</sup>

### **3.1 Beziehungsspezifische Investitionen als Quelle interorganisationaler Wettbewerbsvorteile**

Beziehungsspezifische Investitionen werden nur dann getätigt - und führen auch nur dann zu interorganisationalen Wettbewerbsvorteilen und damit zu relationalen Renten - wenn zum einen die zeitliche Dauer der zugrundeliegenden Verträge langfristig angelegt ist und zum anderen der Umfang der zugrundeliegenden Verträge groß genug ist.<sup>84</sup>

In vielen Fällen sind Partnerunternehmen im eigenen Netzwerk die wichtigste Quelle von neuen Ideen und Informationen, die dann zu effizienzsteigernden Technologien und Innovationen weiterentwickelt werden können.<sup>85</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. Dyer, Singh 1998, S. 661

<sup>76</sup> Vgl. McIvor 2009, S. 48

<sup>77</sup> Vgl. Molina 1999, S. 184

<sup>78</sup> Vgl. Dyer, Singh 1998, S. 661

<sup>79</sup> Dyer, Singh 1998, S. 662

<sup>80</sup> Vgl. Dyer, Singh 1998, S. 662

<sup>81</sup> Vgl. Dyer, Singh 1998, S. 664

<sup>82</sup> Vgl. Dyer, Singh 1998, S. 666

<sup>83</sup> Vgl. Dyer, Singh 1998, S. 669

<sup>84</sup> Vgl. Dyer, Singh 1998, S. 664

<sup>85</sup> Vgl. Grant 1996, S. 383

### **3.2 *Gemeinsame Routinen des Wissenstransfers als Quelle interorganisationaler Wettbewerbsvorteile***

Gemeinsame Routinen des Wissenstransfers können definiert werden als „a regular pattern of interfirm interactions that permits the transfer, recombination, or creation of specialized knowledge“.<sup>86</sup> In wie weit ein Unternehmen in der Lage ist, gemeinsame Routinen des Wissenstransfers aufzubauen, hängt in hohem Maße davon ab, wie die bereits beschriebene Absorptionsfähigkeit des Unternehmens ausgestaltet ist.<sup>87</sup>

Dyer und Singh (1998) erweitern die Definition von Cohen und Levinthal (1990) um den Beziehungsaspekt und sprechen von partnerspezifischer Absorptionsfähigkeit, die aus einer grundlegenden gemeinsamen Wissensbasis und der Entwicklung von darüber hinaus gehenden partnerschaftlichen Interaktionsroutinen besteht. Die partnerspezifische Absorptionsfähigkeit kann weiter optimiert werden, indem mit zunehmender Dauer der Zusammenarbeit die Mitarbeiter der beiden Unternehmen sich immer besser kennenlernen und wissen, wer im Unternehmen über welches Wissen verfügt bzw. wer Ansprechpartner für welche Fragen sein kann.<sup>88</sup>

Allerdings sollten die beteiligten Unternehmen sich versichern, dass der Wissenstransfer entweder grundsätzlich auf Gegenseitigkeit beruht oder aber die Ressourcen, die in den Wissenstransfer investiert werden, zumindest nicht verschenkt sind.<sup>89</sup> Eine derartige Versicherung könnte beispielsweise im Rahmen eines Service Level Agreements<sup>90</sup> erfolgen.

### **3.3 *Nutzung komplementärer Ressourcen und Fähigkeiten als Quelle interorganisationaler Wettbewerbsvorteile***

Die Nutzung komplementärer Ressourcen und Fähigkeiten von Unternehmenspartnern ist ein weiterer Weg um relationale Renten zu generieren.<sup>91</sup> Eine Unternehmenspartnerschaft funktioniert dann am besten, wenn die individuellen Unternehmen über komplementäre Ressourcen und Fähigkeiten verfügen.<sup>92</sup> Diese Ressourcen und Fähigkeiten können organisatorisch oder strategisch komplementär sein.<sup>93</sup> Die Unterscheidung zwischen organisatorischer und strategischer Komplementarität geht zurück auf Doz (1996), für den Fähigkeiten dann *strategisch komplementär* sind, wenn sie mögliche

---

<sup>86</sup> Dyer, Singh 1998, S. 665

<sup>87</sup> Vgl. Cohen, Levinthal 1990, S. 128

<sup>88</sup> Vgl. Dyer, Singh 1998, S. 665

<sup>89</sup> Vgl. Szulanski 1996, S. 32

<sup>90</sup> Zu Service Level Agreements siehe auch Burr 2006

<sup>91</sup> Vgl. Dyer, Singh 1998, S. 667–668

<sup>92</sup> Vgl. Gomes-Casseres 1994, S. 70

<sup>93</sup> Vgl. Dyer, Singh 1998, S. 667–668

Kombinationen von initialen, unternehmensinternen Ressourcen darstellen.<sup>94</sup> Insbesondere die Beschaffung von intangiblen Ressourcen und von anderen Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten, die nicht ohne Weiteres erworben werden können, wird durch derartige strategische Unternehmenspartnerschaften erheblich erleichtert.<sup>95</sup> So können höhere relationale Renten erreicht werden als es den einzelnen Unternehmen allein möglich wäre.<sup>96</sup>

Ebenfalls von Bedeutung ist die Nutzung von *organisatorisch komplementären* Ressourcen und Fähigkeiten. Darunter werden die organisatorischen Mechanismen verstanden, die es einem Unternehmen ermöglichen, Nutzen aus strategisch komplementären Ressourcen und Fähigkeiten zu ziehen.<sup>97</sup> Ressourcen sind also dann organisatorisch komplementär, wenn sie auf den realisierten Ergebnissen von strategisch komplementären Ressourcen beruhen.<sup>98</sup> Strategische und organisatorische Komplementarität werden als Voraussetzung für die Generierung relationaler Renten gesehen.<sup>99</sup>

### **3.4 Erfolgreiche Steuerung der Unternehmenspartnerschaft als Quelle interorganisationaler Wettbewerbsvorteile**

Die vierte bedeutsame Quelle von interorganisationalen Wettbewerbsvorteilen ist die erfolgreiche Steuerung der Unternehmenspartnerschaft,<sup>100</sup> die in besonderem Maße zur Verbesserung der Performance beiträgt.<sup>101</sup> Es gilt: „Effective governance can generate relational rents by either (1) lowering transaction costs or (2) providing incentives for value-creation initiatives, such as investing in relation-specific assets, sharing knowledge, or combining complementary strategic resources.“<sup>102</sup>

Dieser theoretische Zusammenhang wurde zum Beispiel von Mesquita et al. (2008) empirisch überprüft und bestätigt.<sup>103</sup> Die Anzahl der Unternehmenspartner hat dabei keinen Einfluss auf die Steuerung der Unternehmenspartnerschaft.<sup>104</sup> Wie eine erfolgreiche Steuerung der Unternehmenspartnerschaft ausgeprägt ist, hängt vielmehr zum einen davon ab, ob die zugrundeliegende Unternehmenspartnerschaft eine technologische

---

<sup>94</sup> Vgl. Doz 1996, S. 55

<sup>95</sup> Vgl. Oliver 1997, S. 707

<sup>96</sup> Vgl. Dyer, Singh 1998, S. 667

<sup>97</sup> Vgl. Dyer, Singh 1998, S. 667

<sup>98</sup> Vgl. Doz 1996, S. 67, 69

<sup>99</sup> Vgl. Dyer, Singh 1998, S. 669

<sup>100</sup> Vgl. Dyer, Singh 1998, S. 670

<sup>101</sup> Vgl. Smith et al. 1995, S. 11

<sup>102</sup> Dyer, Singh 1998, S. 670

<sup>103</sup> Vgl. Mesquita et al. 2008, S. 934

<sup>104</sup> Vgl. Gulati 1995, S. 105

Komponente aufweist. Unternehmenspartnerschaften, die eine technologische Komponente aufweisen, sind dabei durch hierarchische Strukturen gekennzeichnet.<sup>105</sup> Dies gilt zumindest zu Beginn der Unternehmenspartnerschaft, da viele Unternehmen sich zunächst formaler, hierarchischer Mechanismen bedienen, und erst im weiteren Verlauf der Unternehmenspartnerschaft – mit zunehmendem gegenseitigem Vertrauen – auf stärker informelle und weniger hierarchische Mechanismen umschwenken.<sup>106</sup>

Zum anderen hängt der Erfolg der Steuerung von Unternehmenspartnerschaften auch davon ab, wie diese Steuerung organisiert ist. Die Verantwortlichkeit für die Steuerung der Unternehmenspartnerschaft kann zum Beispiel funktional zugeordnet werden.<sup>107</sup>

#### **4 Integration des relationalen Ansatzes in den ressourcenbasierten Ansatz**

In der Literatur wird der relationale Ansatz mal als Erweiterung des ressourcenbasierten Ansatzes und mal als eine eigene Theorie bezeichnet.<sup>108</sup> Dyer und Singh (1998) folgend kann der relationale Ansatz als komplementär zu den bereits dargestellten anderen Theoriebausteinen des ressourcenbasierten Ansatzes angesehen werden, unterscheidet sich aber in verschiedenen Aspekten doch vom ressourcenbasierten Ansatz.<sup>109</sup> Aus Sicht von Dyer (1999) ist es deshalb nicht ohne Weiteres möglich, den relationalen Ansatz in den ressourcenbasierten Ansatz zu integrieren.<sup>110</sup> Einen Überblick über die wichtigsten Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen dem ressourcenbasierten Ansatz und dem relationalen Ansatz gibt Tabelle 1.

Molina (1999) wiederum geht davon aus, dass es möglich ist, einige der Prinzipien des ressourcenbasierten Ansatzes dahingehend zu modifizieren, dass der relationale Ansatz als Erweiterung des ressourcenbasierten Ansatzes interpretiert werden kann.<sup>111</sup> Genau das hat Lavie (2006b) umgesetzt: Er entwickelt den relationalen Ansatz weiter und integriert ihn in den ressourcenbasierten Ansatz,<sup>112</sup> indem er in einem Punkt vom ressourcenbasierten Ansatz abweicht: Er geht davon aus, dass Eigentumsrechte an oder zumindest Kontrolle über Ressourcen keine notwendige Bedingung für die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen sind.<sup>113</sup> Darin stimmt er mit Penrose (1959) überein, die nicht die

---

<sup>105</sup> Vgl. Gulati, Singh 1998, S. 789

<sup>106</sup> Vgl. Gulati 1995, S. 102, 108; Smith et al. 1995, S. 10

<sup>107</sup> Vgl. Gomes-Casseres 1994, S. 72

<sup>108</sup> Vgl. Mesquita et al. 2008, S. 935

<sup>109</sup> Vgl. Dyer, Singh 1998, S. 674

<sup>110</sup> Vgl. Dyer 1999, S. 185

<sup>111</sup> Vgl. Molina 1999, S. 184

<sup>112</sup> Vgl. Lavie 2006b, S. 638, 643

<sup>113</sup> Vgl. Lavie 2006b, S. 641

Ressourcen selbst, sondern vielmehr die Dienstleistungen, die aus den Ressourcen hervorgehen, als bedeutsam in der Wertgenerierung ansieht.<sup>114</sup>

**Tabelle 1: Der ressourcenbasierte und der relationale Ansatz im Vergleich**

Unterscheidungskriterium	Ressourcenbasierter Ansatz	Relationaler Ansatz
<b>Analyseeinheit</b>	Ein Unternehmen	Ein Unternehmensnetzwerk
<b>Wichtigste Quellen von Renten und Wettbewerbsvorteilen</b>	Seltene physische Ressourcen, Humanressourcen, Technologische Ressourcen, Finanzielle Ressourcen, Intangible Ressourcen.	Beziehungsspezifische Investitionen, Gemeinsame Routinen des Wissenstransfers, Komplementäre Ressourcenausstattung, Erfolgreiche Unternehmenssteuerung.
<b>Schutzmechanismen</b>	Unternehmensinterne Imitationsbarrieren: Seltenheit der Ressourcen / Verfügungsrechte, kausale Ambiguität, Nachteile wegen Zeitdruck, unternehmensinterne Schnittstellen zwischen den Ressourcen.	Netzwerkinterne Imitationsbarrieren: kausale Ambiguität, Nachteile wegen Zeitdruck, unternehmensübergreifende Schnittstellen zwischen den Ressourcen, Knappheit von Unternehmenspartnern, Untrennbarkeit von Ressourcen, Unternehmensumwelt.
<b>Eigentum an bzw. Kontrolle über den Renten generierenden Prozess</b>	Das einzelne Unternehmen	Das Netzwerk

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Dyer, Singh 1998, S. 674)

Lavie (2006b) geht davon aus, dass die Ressourcenbasis eines Unternehmens grundsätzlich sowohl aus internen als auch aus externen, im Rahmen von Unternehmenspartnerschaften akquirierten Ressourcen besteht. Diese externen Ressourcen können aus jeglicher Form von Unternehmenspartnerschaft herrühren. Externe Ressourcen aus einem Joint Venture sind dabei von unternehmensinternen Ressourcen einfacher abgrenzbar als externe Ressourcen aus einer Kooperation auf funktionaler Ebene.<sup>115</sup>

Zudem unterscheidet Lavie (2006b) vier verschiedene Arten von Renten, die ein Unternehmen erreichen kann: unternehmensinterne Renten, relationale Rente, eingehende Überschussrente und ausgehende Überschussrente.<sup>116</sup> Einen Überblick über die Zu-

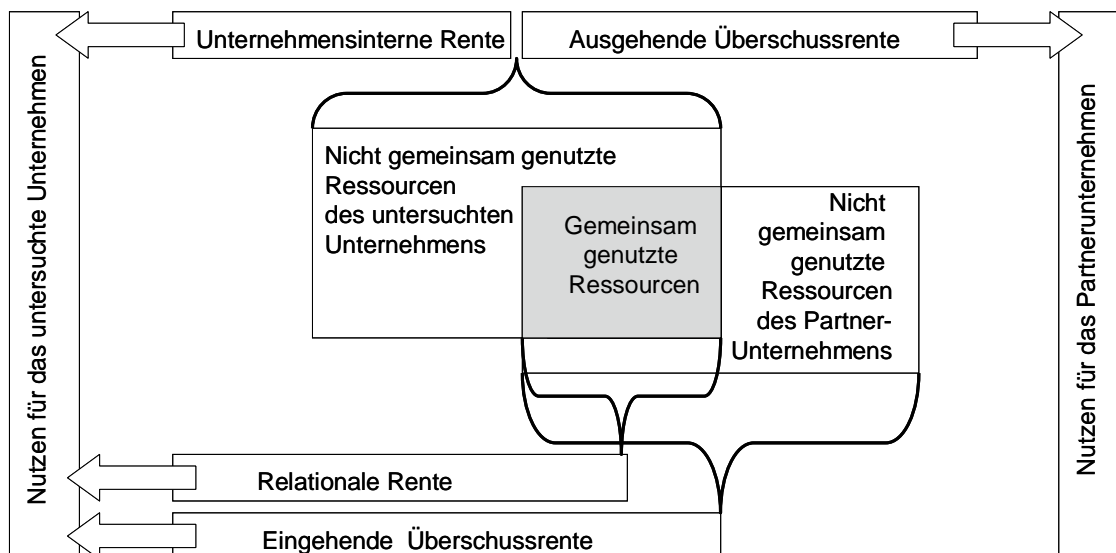
<sup>114</sup> Vgl. Penrose 1959, S. 1

<sup>115</sup> Vgl. Lavie 2006b, S. 644

<sup>116</sup> Vgl. Lavie 2006b, S. 644

sammenhänge zwischen der Nutzung der Ressourcen und diesen Renten gibt Abbildung 1.

**Abbildung 1: Die Bildung von Renten in einer Unternehmenspartnerschaft**



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Lavie (2006b) S. 644

Unter dem Begriff **unternehmensinterne Rente** versteht Lavie (2006b) alle Renten, die von den internen Ressourcen des untersuchten Unternehmens generiert und deren Effekte ausschließlich vom diesem genossen werden. Darunter fasst er explizit die im ressourcenbasierten Ansatz bereits erwähnte Ricardo-Rente sowie die Quasi-Rente zusammen.<sup>117</sup> Diesem Verständnis können noch die beiden anderen Rentenarten hinzugefügt werden, die nach dem Verständnis des ressourcenbasierten Ansatzes aus unternehmensinternen Ressourcen generiert werden: die Schumpeter-Rente und die Effizienzrente.

Die **relationale Rente** lehnt sich an die bereits beschriebene Definition von Dyer und Singh (1998) an. Die Größenordnung, in der das untersuchte Unternehmen relationale Renten erreichen kann, hängt dabei von der relativen Absorptionsfähigkeit, der relativen Größenordnung und dem relativen Anwendungsbereich der Ressourcen, von vertraglichen Vorgaben, vom relativen opportunistischen Verhalten und von der relativen Verhandlungsmacht des untersuchten Unternehmens ab.<sup>118</sup> Lavie (2006b) unterscheidet dabei in relationale Renten, die im Rahmen des Eingehens der Unternehmenspartner-

<sup>117</sup> Vgl. Lavie 2006b, S. 644–645

<sup>118</sup> Vgl. Lavie 2006b, S. 646

schaft generiert werden und solche, die sich erst im Verlauf der Unternehmenspartnerschaft ergeben.<sup>119</sup>

Die Entstehung der letztgenannten relationalen Renten wird als die Folge von kontinuierlicher Zusammenarbeit zwischen den Unternehmenspartnern gesehen.<sup>120</sup> Er formuliert das so: „At the time of alliance formation, the more favorable the contractual agreement, the smaller the relative scale and scope of resources, the more attenuated the relative opportunistic behavior, and the stronger the bargaining power of the focal firm relative to its alliance partners, the greater the firm’s ex ante appropriated relational rent will be. After an alliance is formed, the stronger the relative absorptive capacity, the more salient the relative opportunistic behavior, and the stronger the bargaining power of the focal firm relative to its alliance partners, the greater the firm’s ex post appropriated relational rent will be.”<sup>121</sup>

Eine **eingehende Überschussrente** ist nach dem Verständnis von Lavie (2006b) eine Rente, die sich innerhalb horizontaler Partnerschaften zwischen Unternehmen ergibt, die auf strategischer Ebene zusammenarbeiten. Der Wettbewerbsvorteil, der sich aus eingehenden Überschussrenten ergibt, hängt dabei einerseits von unternehmensinternen Faktoren im untersuchten Unternehmen und andererseits von partnerspezifischen Faktoren ab. Solche unternehmensspezifischen Faktoren können das Ausmaß opportunistischen Verhaltens,<sup>122</sup> die Verhandlungsmacht und die Absorptionsfähigkeit des untersuchten Unternehmens<sup>123</sup> sein. Insbesondere die Absorptionsfähigkeit des untersuchten Unternehmens in Bezug auf die Aufnahme von technologischen Neuerungen ist hier bedeutend.<sup>124</sup> Die benannten unternehmensspezifischen Faktoren bestimmen die Fähigkeit des untersuchten Unternehmens, Renten aus den mitbenutzten Ressourcen des Unternehmenspartners zu generieren, die über den der Unternehmenspartnerschaft zugrundeliegenden Zweck hinausgehen.<sup>125</sup>

In Abhängigkeit von unternehmensspezifischen und partnerspezifischen Faktoren kann zusätzlich die Möglichkeit für das untersuchte Unternehmen entstehen, von den eigentlich nicht mitbenutzten Ressourcen des Partnerunternehmens zu profitieren. Dieser Abfluss von Ressourcen vom Partnerunternehmen an das untersuchte Unternehmen kann

---

<sup>119</sup> Vgl. Lavie 2006b, S. 646–647

<sup>120</sup> Vgl. Lavie 2006b, S. 651

<sup>121</sup> Lavie 2006b, S. 646–647

<sup>122</sup> Vgl. Madhok, Tallman 1998, S. 336

<sup>123</sup> Vgl. Kumar, Nti 1998, S. 365

<sup>124</sup> Vgl. Mowery et al. 1996, S. 81

<sup>125</sup> Vgl. Lavie 2006b, S. 647

durch den Einsatz von den in Tabelle 1 genannten Schutzmechanismen gemildert bzw. verhindert werden.<sup>126</sup>

Die oben angeführten Argumente gelten bei Umkehrung der Untersuchungsrichtung auch für das untersuchte Unternehmen in seiner Funktion als Partnerunternehmen des eigentlichen Partnerunternehmens. Unter einer **ausgehenden Überschussrente** wird deshalb der Abfluss von Ressourcen aus dem untersuchten Unternehmen an das Partnerunternehmen verstanden.<sup>127</sup>

Darüber hinaus überprüft Lavie (2006b), ob das oben beschriebene theoretische Modell mit den von Barney (1991) genannten **Bedingungen für die Generierung von verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteilen** im ressourcenbasierten Ansatz kompatibel ist. Im Bezug auf die *Nicht-Imitierbarkeit* von Ressourcen kommt er zu dem Schluss, dass ein Unternehmen, das sich an Unternehmenspartnerschaften beteiligt, in höherem Maße dem imitationsbedingten Rentenabfluss unterworfen ist als ein Unternehmen, das keine Unternehmenspartnerschaften eingeht. Die imitationsbedingten Rentenabflüsse sind aber umso kleiner, je stärker die Absorptionsfähigkeit, die vertraglichen Sicherungsmechanismen und das opportunistische Verhalten des untersuchten Unternehmens ausgeprägt sind. Hinzu kommt, dass Unternehmenspartnerschaften dem untersuchten Unternehmen Zugang zu zusätzlichen Ressourcenvorteilen verschaffen, ohne dass Eigentumsrechte an den zugrundeliegenden Ressourcen erworben werden müssen. Das lässt die Bedeutung der Nicht-Imitierbarkeit von Ressourcen nachrangig werden.<sup>128</sup>

Die *Nicht-Substituierbarkeit* von Ressourcen ist im Kontext von Unternehmenspartnerschaften ebenfalls nicht so bedeutend wie im unternehmensinternen Zusammenhang, weil Unternehmenspartner über die Unternehmenspartnerschaft bereits Zugang zu ergänzenden Ressourcen erlangen können und damit die Notwendigkeit der Substitution in den Hintergrund tritt.<sup>129</sup>

Die organisatorische Einbindung von Ressourcen in das untersuchte Unternehmen wiederum sollte so erfolgen, dass die Ausbeutung von sich ergebenden Wettbewerbsvorteilen möglich ist<sup>130</sup> - und das gilt ebenfalls für Unternehmen in Unternehmenspartnerschaften. Verfügt das untersuchte Unternehmen über Unternehmenspartnerschaften, so bedarf es zusätzlich der geeigneten organisatorischen Einbindung der sich aus diesen

---

<sup>126</sup> Vgl. Lavie 2006b S. 647

<sup>127</sup> Vgl. Lavie 2006b, S. 648

<sup>128</sup> Vgl. Lavie 2006b, S. 649

<sup>129</sup> Vgl. Lavie 2006b, S. 649

<sup>130</sup> Vgl. Barney 2001, S. 44, 45



Unternehmenspartnerschaften ergebenden gemeinsamen Ressourcen.<sup>131</sup> Diese organisatorische Einbindung kann zum Beispiel im Rahmen der Integration des Unternehmenspartners in die Verbesserung von Prozessen und Routinen im Unternehmen erfolgen.<sup>132</sup>

## 5 Fazit

Der relationale ressourcenbasierte Ansatz beschreibt die Bedingungen, unter denen Unternehmen als Bestandteile einer Unternehmenspartnerschaft Wettbewerbsvorteile generieren können.<sup>133</sup> Dazu werden gewisse Annahmen getroffen: die Dauer der Unternehmenspartnerschaft wird als andauernd charakterisiert, das Unternehmensnetzwerk wird als an einem Ort befindlich betrachtet, die Struktur der Steuerung der Unternehmenspartnerschaft erfolgt auf freiwillig und auf Basis von gegenseitigen Absprachen und die Unternehmenspartner sind private, nach Gewinn strebende Unternehmen.<sup>134</sup>

Obwohl es den relationalen ressourcenbasierten Ansatz erst seit wenigen Jahren gibt, dient er dennoch bereits als theoretische Grundlage für diverse empirische Forschungsarbeiten. Arya und Lin (2007) forschen auf relationaler ressourcenbasierter Basis zum Zusammenhang zwischen organisationalen Charakteristiken, den Eigenschaften der Unternehmenspartner und bestehenden Netzwerkstrukturen und konnten fünf der insgesamt neun Hypothesen bestätigen. Lavie et al. (2007) untersuchen die Performance-Implicationen von Eintrittszeitpunkt und Beteiligung an Unternehmenspartnerschaften mit multiplen Partnern. Sie stellen drei relational-ressourcenbasierte Hypothesen auf, von denen zwei ganz und eine Hypothese teilweise bestätigt werden. Lavie und Miller (2008) finden in einer Studie zum Zusammenhang zwischen dem Internationalisierungsgrad von Unternehmenspartnerschaften und der Unternehmensperformance Bestätigung für alle drei aufgestellten Hypothesen. Sarkar et al. (2009) erforschen prozessuale Fähigkeiten und Wertschöpfung in Unternehmenspartnerschaften und finden Bestätigung für acht von neun Hypothesen. In einer Studie von Dushnitsky und Lavie (2010) zum Einfluss von Unternehmenspartnerschaften auf das unternehmerische Beteiligungskapital bestätigten sich alle vier getesteten Hypothesen. Capaldo und Messeni Petruzzelli (2011) untersuchen, wie verschiedene Wissensbereiche in Unternehmen im Rahmen einer Forschungs- und Entwicklungspartnerschaft innovativ sein können und dadurch Werte geschaffen und sich angeeignet werden können: Beide getesteten Hypothesen werden bestätigt. Lavie und Drori (2011) finden in ihrer Studie zur Zusammen-

---

<sup>131</sup> Vgl. Lavie 2006b, S. 649

<sup>132</sup> Vgl. Schroeder, Bates 2002, S. 108

<sup>133</sup> Vgl. Lavie 2006a, S. 138

<sup>134</sup> Vgl. Dollinger et al. 2010, S. 196

arbeit bei Wissensgenerierung und Wissensanwendung Bestätigung für drei von insgesamt vier Hypothesen.

Die weiterführende Beschäftigung mit dem relationalen ressourcenbasierten Ansatz endet aber nicht mit der empirischen Überprüfung der im relationalen ressourcenbasierten Ansatz aufgestellten Annahmen, sondern erstreckt sich auch auf das Aufzeigen von Forschungslücken und die theoretische Weiterentwicklung des Ansatzes.

Die Entstehung von relationalen Renten im relationalen ressourcenbasierten Ansatz wurde bereits eingehender theoretischer und empirischer Forschung unterzogen, wohingegen die Aneignung der betreffenden relationalen Renten selbst noch wenig erforscht ist.<sup>135</sup> Eine weitere Forschungslücke im relationalen ressourcenbasierten Ansatz besteht darin, dass eine Differenzierung zwischen dem zwischenmenschlichen sozialen Kapital, das aus den persönlichen Beziehungen im Unternehmensnetzwerk entsteht, und dem übergeordneten Netzwerkkapital im relationalen ressourcenbasierten Ansatz nicht getroffen wird. Auf konzeptioneller Ebene hat sich Huggins (2010) mit diesem Thema beschäftigt. Es bleibt aber noch empirisch zu überprüfen, wie sich das soziale Kapital im Vergleich zum Netzwerkkapital tatsächlich verhält bzw. wie sich aus dem sozialen Kapital Netzwerkkapital aufbauen lässt.<sup>136</sup>

Insgesamt gesehen ist der relationale ressourcenbasierte Ansatz ein geeigneter Weg der Kombination ressourcenorientierter und netzwerkorientierter Denkweise, bedarf allerdings noch der weiteren theoretischen Spezifizierung sowie der genaueren empirischen Validierung.

## 6 Literaturverzeichnis

- Arya, B.; Lin, Z. (2007): Understanding collaboration outcomes from an extended resource-based view perspective: The roles of organizational characteristics, partner attribute, and network structures. In: *Journal of Management*, Jg. 33, H. 5, S. 697–723.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management*, Jg. 17, H. 1, S. 99–119.
- Barney, J. B. (2001): Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. In: *Academy of Management Review*, Jg. 26, H. 1, S. 41–56.
- Black, J. A.; Boal, K. B. (1994): Strategic resources. Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 15, S. 131–148.

---

<sup>135</sup> Vgl. Capaldo, Messeni Petruzzelli 2011, S. 274

<sup>136</sup> Vgl. Huggins 2010, S. 346

- Brumagim, A. L. (1994): A hierarchy of corporate resources. In: Shrivastava, P.; Huff, A.; Dutton, J. (Hrsg.): *Resource-based view of the firm*. Greenwich, Conn.: Jai Pr. (Advances in Strategic Management, 10 A), S. 81–112.
- Burr, W. (2006): *Service-Level-Agreements*. In: Bernhard, M. G. (Hg.): *Praxishandbuch Service-Level-Management. Die IT als Dienstleistung organisieren*. 2., überarb. Aufl. Düsseldorf: Symposium Publ., S. 29–42.
- Capaldo, A.; Messeni Petruzzelli, A. (2011): In search of alliance-level relational capabilities: Balancing innovation value creation and appropriability in R&D alliances. In: *Scandinavian Journal of Management*, Jg. 27, S. 271–286.
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990): Absorptive Capacity. A New Perspective on Learning and Innovation. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 35, H. 1, S. 128–152.
- Collis, D. J. (1991): A Resource-Based Analysis of Global Competition. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 12, S. 49–68.
- Dagnino, G. B. (2004): Complex systems as key drivers for the emergence of a resource- and capability-based interorganizational network. In: *Emergence: Complexity & Organization*, Jg. 6, H. 1-2 Herbst 2004, S. 61–69.
- Das, T. K.; Teng, B.-S. (2000): A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. In: *Journal of Management*, Jg. 26, H. 1, S. 31–61.
- Dollinger, M. J.; Li, X.; Mooney, C. H. (2010): Extending the resource-based view to the mega-event: Entrepreneurial rents and innovation. In: *Management and Organization Review*, Jg. 6, H. 2, S. 195–218.
- Doz, Y. L. (1996): The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Process. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 17, H. Special Issue: Evolutionary Perspectives on Strategy (Summer, 1996), S. 55–83.
- Duschek, S. (2004): Inter-Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Management Revue*, Jg. 15, H. 1, S. 53–73.
- Dushnitsky, G.; Lavie, D. (2010): How alliance formation shapes corporate venture capital investment in the software industry: A resource-based perspective. In: *Strategic Entrepreneurship Journal*, Jg. 4, S. 22–48.
- Dyer, J. H. (1999): Response on Relational View Commentary. In: *The Academy of Management Review*, Jg. 24, H. 2 (Apr., 1999), S. 185–186.
- Dyer, J. H.; Singh, H. (1998): The relational view. Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. In: *The Academy of Management Review*, Jg. 23, H. 4, S. 660–679.
- Easton, G. (1994): Industrial networks. A review. In: Axelsson, B.; Easton, G. (Hrsg.): *Industrial networks. A new view of reality*. Reprinted 1994. London: Routledge, S. 1–27.
- Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A. (2000): Dynamic Capabilities. What are they. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, H. 10/11, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities, S. 1105–1121.
- Eisenhardt, K. M.; Schoonhoven, C. B. (1996): Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. In: *Organization Science*, Jg. 7, H. 2 (Mar. - Apr. 1996), S. 136–150.

- Foss, N. J. (1997): Resources and Strategy. Problems, Open Issues, and Ways Ahead. In: Foss, N. J. (Hg.): Resources, firms, and strategies. A reader in the resource-based perspective. New York: Oxford Univ. Press, S. 345–366.
- Foss, N. J.; Ishikawa, Ibuki (2007): Towards a Dynamic Resource-based View: Insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory. In: Organization Studies, Jg. 28, S. 749–772.
- Freiling, J. (2008): RBV and the Road to the Control of External Organizations. In: Management Revue, Jg. 19, H. 1-2, S. 33–52.
- Freiling, J.; Gersch, M. (2008): Auf dem Weg zu einer "Dienstleistungstheorie": das Zusammenspiel individueller und kollektiver Fähigkeiten im Kontext aktueller Theorieentwicklungen. In: Freiling, J.; Rasche, C.; Wilkens, U. (Hrsg.): Wirkungsbeziehungen zwischen individuellen Fähigkeiten und kollektiver Kompetenz. 1. Auflage. Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 99–130.
- Freiling, J.; Gersch, M.; Goeke, C. (2006): Eine "Competence-based Theory of the Firm" als marktprozess-theoretischer Ansatz. Erste disziplinäre Basisentscheidungen eines evolutorischen Forschungsprogramms. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): Management von Kompetenz. 1. Aufl., Gabler Verlag, S. 37–82.
- Freiling, J.; Gersch, M.; Goeke, C. (2008): On the path towards a competence-based theory of the firm. In: Organization Studies, Jg. 29, S. 1143–1164.
- Freiling, J.; Gersch, M.; Goeke, C. (2009): Das organisationale Ambiente als Kern einer kompetenztheoretischen Erklärung der Existenz von Unternehmungen. In: Proff, H.; Burmann, C.; Freiling, J. (Hrsg.): Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmung. 1. Aufl. München: Mering: Hampp (Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management, 3), S. 13–40.
- Gilbert, C. G. (2005): Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity. In: Academy of Management Journal, Jg. 48, H. 5, S. 741–763.
- Gomes-Casseres, B. (1994): Group versus Group: How Alliance Networks Compete. In: Harvard Business Review, Jg. 72, H. 4 (July-August 1994), S. 62–74.
- Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. Implications for strategy formulation. In: California Management Review, Jg. 33, H. 3, S. 114–135.
- Grant, R. M. (1996): Prospering in dynamically-competitive environments. Organizational capability as knowledge integration. In: Organization Science, Jg. 7, H. 4, S. 375–387.
- Gulati, R. (1995): Does Familiarity Breed Trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. In: The Academy of Management Journal, Jg. 38, H. 1 (Feb., 1995), S. 85–112.
- Gulati, R.; Nohria, N.; Zaheer, A. (2000): Strategic Networks. In: Strategic Management Journal, Jg. 21, H. 3, Special Issue: Strategic Networks, S. 203–215.
- Gulati, R.; Singh, H. (1998): The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 43, H. 4 (Dec., 1998), S. 781–814.
- Hakansson, H.; Johanson, J. (1994): A model of industrial networks. In: Axelsson, B.; Easton, G. (Hrsg.): Industrial networks. A new view of reality. Reprinted 1994. London: Routledge, S. 28–36.

- Hamel, G.; Heene, A. (1994): *Competence-based competition*. Strategic Management Series. Reprinted. Chichester: Wiley.
- Huggins, R. (2010): Forms of network resources: Knowledge access and the role of inter-firm networks. In: *International Journal of Management Reviews*, Jg. 12, H. 3, S. 335–352.
- Kumar, R.; Nti, K. O. (1998): Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model. In: *Organization Science*, Jg. 9, H. 3, Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances (May - June, 1998), S. 356–367.
- Lavie, D. (2006a): Interconnected firms and the value of network resources. In: *Advances in Mergers and Acquisitions*, Jg. 5, S. 127–141.
- Lavie, D. (2006b): The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. In: *Academy of Management Review*, Jg. 31, H. 3, S. 638–658.
- Lavie, D.; Drori, I. (2011): Collaborating for knowledge creation and application: the case of nanotechnology research programs. In: *Organization Science*, Jg. 22, forthcoming. Online bereits vorab verfügbar unter [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1834285](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1834285), zuletzt geprüft am 26.10.2011.
- Lavie, D.; Lechner, C.; Singh, H. (2007): The performance implications of timing of entry and involvement in multipartner alliances. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 50, H. 3, S. 578–604.
- Lavie, D.; Miller, S. R. (2008): Alliance portfolio internationalization and firm performance. In: *Organization Science*, Jg. 19, H. 4, S. 623–646.
- Levitas, E.; Chi, T. (2002): Rethinking Rouse and Daellenbach's rethinking. Isolating vs. testing for sources of sustainable competitive advantage. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 23, S. 957–962.
- Madhok, A.; Tallman, S. B. (1998): Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships. In: *Organization Science*, Jg. 9, H. 3, Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances (May - June, 1998), S. 326–339.
- March, J. G.; Simon, H. A. (1958): *Organizations*. New York, London, Sidney: John Wiley.
- McIvor, R. (2009): How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. In: *Journal of Operations Management*, Jg. 27, S. 45–63.
- Mesquita, L. F.; Anand, J.; Brush, T. H. (2008): Comparing the Resource-Based and Relational Views: Knowledge Transfer and Spillover in Vertical Alliances. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 29, S. 913–941.
- Moldaschl, M. (2010): Das Elend des Kompetenzbegriffs. In: *Papers and Reprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management (BWL IX)*, Chemnitz University of Technology, H. 4, S. 1–30.
- Moldaschl, M.; Fischer, D. (2004): Beyond the Management View. A Resource-Centered Socio-Economic Perspective. In: *Management Revue*, Jg. 15, H. 1, S. 122–151.
- Molina, J. (1999): On the Relational View. In: *The Academy of Management Review*, Jg. 24, H. 2 (Apr., 1999), S. 184–185.

- Mowery, D. C.; Oxley, J. E.; Silverman, B. S. (1996): Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 17, H. Winter Special Issue, 1996, S. 77–91.
- Oliver, C. (1997): Sustainable Competitive Advantage. Combining Institutional and Resource-Based Views. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 18, H. 9, S. 697–713.
- Penrose, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Penrose, E. (1960): The growth of the firm. a case study: the Hercules Powder Company. In: *The Business History Review*, Jg. 34, H. 1, S. 1–23.
- Peteraf, M. A. (1997): The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view. In: Foss, N. J. (Hg.): *Resources, firms, and strategies. A reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford Univ. Press, S. 187–203.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978): *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. New York, NY: Harper and Row.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (2003): *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. Stanford Business Classics. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*, Jg. 68, H. 3, S. 79–91.
- Rouse, M. J.; Daellenbach, U. S. (1999): Rethinking research methods for the resource-based perspective. isolating sources of sustainable competitive advantage. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 20, S. 487–494.
- Sarkar, M.; Aulakh, P. S.; Madhok, A. (2009): Process capabilities and value generation in alliance portfolios. In: *Organization Science*, Jg. 20, H. 3, S. 583–600.
- Schroeder, R. G.; Bates, K. A.; Junttila M. A. (2002): A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 23, H. 2, S. 105–117.
- Schulze, W. S. (1994): The two schools of thought in resource-based theory. Definitions and implications for research. In: Shrivastava, P.; Huff, A.; Dutton, J. (Hrsg.): *Resource-based view of the firm*. Greenwich, Conn.: Jai Pr. (Advances in Strategic Management, 10 A), S. 127–152.
- Simon, H. A. (1985): Human nature in politics: The dialogue of psychology with political science. In: *American Political Science Review*, Jg. 79, H. 2, S. 293–304.
- Smith, K. G.; Carroll, S. J.; Ashford, S. J. (1995): Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. In: *The Academy of Management Journal*, Jg. 38, H. 1 (Feb., 1995), S. 7–23.
- Staber, U. (2002): Soziales Kapital im Management von Unternehmensnetzwerken. In: Schmidt, R.; Gergs, H.-J.; Pohlmann, M. (Hrsg.): *Managementsoziologie*. 1. Aufl. s.l.: Rainer Hampp Verlag, S. 112–127.
- Szulanski, G. (1996): Exploring internal stickiness. Impediments to the transfer of best practice within the firm. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm (Winter 1996), S. 27–43.
- von der Oelsnitz, D. (2005): Kooperation. Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen. In: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Al-*

lianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 183–210.

Walter, A.; Ritter, T.; Riesenhuber, F. (2007): Innovation development in supplier-customer relationships. Does it give suppliers a bigger piece of the pie? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 4, S. 1–20.

Wernerfelt, B. (1997): A Resource-Based View of the Firm. Reprint of Birger Wernerfelt, A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, 5, 1984, 171-80. In: Foss, N. J. (Hg.): Resources, firms, and strategies. A reader in the resource-based perspective. New York: Oxford Univ. Press, S. 117–130.

Wilkens, U; Keller, H.; Schmette, M. (2006): Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz. Theoriezugänge und Modellbildung. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): Management von Kompetenz. 1. Aufl., Gabler Verlag, S. 121–161.



Diskussionspapierreihe  
Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Research Papers on  
Innovation, Services and Technology

**Bisher erschienen / Published Papers:**

1/2011	Frohwein, Torsten / Burr, Wolfgang	Emerging Issues in the further Development of the Resource-Based View of the Firm
2/2011	Reuter, Ute / Burr, Wolfgang	International market assessment – Site selection in service firms
3/2011	Reuter, Ute	Der ressourcenbasierte Ansatz als theoretischer Bezugsrahmen –Grundlagen, Theoriebausteine und Prozessorientierung
4/2011	Reuter, Ute	Der relationale ressourcenbasierte Ansatz als Weiterentwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes unter Einbezug externer Ressourcen