

# Macht in einer triadischen Sichtweise von Dienstleistungsnetzwerken

## Eine ökonomische Analyse

Von Roland Kantsperger und Werner H. Kunz

Unternehmensnetzwerke werden in der Literatur zumeist auf Basis einer dyadischen Sichtweise analysiert, die lediglich die Beziehungen zwischen einzelnen Unternehmen abbildet. Dies greift jedoch zu kurz, da gerade in Dienstleistungsnetzwerken der Kontakt zum Kunden konstitutiv ist und eine zentrale Quelle von Macht darstellt. Hierauf basierend löst sich das vorgestellte Modell von einer dyadischen Analyse und entwickelt ein triadisches Verständnis von Dienstleistungsnetzwerken. Hierbei werden im Besonderen die Interdependenzen zwischen den Beziehungen zum Kunden und der Beziehung der Unternehmen untereinander analysiert. Disparitäten hinsichtlich des Zugangs zum Kunden können zur Ausübung von Macht und zu opportunistischem Verhalten führen, wodurch sich Implikationen hinsichtlich der Stabilität und Entwicklung des Netzwerks ergeben.

### 1. Zur wissenschaftlichen Relevanz von Dienstleistungsnetzwerken

Dienstleistungsnetzwerke sind ein allgegenwärtiges Phänomen. Netzwerkartige Unternehmensstrukturen sind in den unterschiedlichsten Branchen anzutreffen. Fluggesellschaften stimmen ihre Flugpläne aufeinander ab,

mehrere Werbeagenturen unterhalten gemeinschaftliche Geschäftsbeziehungen zu ihren Kunden, verschiedene Finanzdienstleister versuchen mittels einer Kooperation eine ganzheitliche Betreuung des Kunden zu gewährleisten und sogar Universitäten entschließen sich dazu, gemeinsame Studiengänge anzubieten. In der primär organisationstheoretisch geprägten Netzwerkforschung sind Dienstleistungsnetzwerke bislang nur wenig erforscht (Stauss/Bruhn 2003, S. 5 f.). Veröffentlichungen, die sich mit den Spezifika von Dienstleistungsnetzwerken auseinandersetzen, sind bislang in der Minderzahl (siehe jedoch Bruhn/Stauss 2003; Ahlert/Evanschitzky 2003; Ahlert et al. 2002).

Angesichts der offenkundigen empirischen Relevanz von Dienstleistungsnetzwerken ist zu untersuchen, ob die Erklärung, Führung und Gestaltung dieser Netzwerke einer anderen Logik oder anderen Gesetzen als den bereits ausführlich erforschten Netzwerken im Produktionsbereich gehorchen (siehe z. B. Baur 1990; Hakanson 1989; Helper 1991; Klein 1988; Monteverde/Teece 1982; Sabel et al. 1991; Simon 1989; Sydow 1991). In diesem Zusammenhang ist ebenfalls zu klären, ob sich die i. d. R. transaktionskostentheoretisch dominierte Herangehensweise (Sydow 1992, S. 129 ff.) auch im Dienstleistungsbereich als ähnlich fruchtbar erweist. Daneben ist zu beachten, dass der Transaktionskostenansatz in den letzten Jahren in vielerlei Hinsicht Kritik erfahren hat (siehe stellvertretend Barney 1990; Goshal/Moran 1996; Pfaffmann 1999) und dementsprechend von verschiedenen Autoren ausgebaut und modifiziert wurde.

Im Folgenden werden wir die Existenz von Dienstleistungsnetzwerken zunächst aus dem Blickwinkel der „traditionellen“ Transaktionskostentheorie von Williamson (1975; 1985) beleuchten. Hieran anknüpfend werden zentrale Kritikpunkte betrachtet, vor dem Hintergrund der Spezifika eines Dienstleistungsnetzwerkes gewürdigt sowie in die sich anschließende ökonomische Analyse integriert. Im Besonderen erweitern wir den Fokus der klassischen Netzwerkforschung von einer dyadischen Sichtweise auf eine triadische Perspektive. Hierbei wird gezeigt, dass gerade in Dienstleistungsnetzwerken der Zugang zum Kunden als kritische Ressource eine wesentliche Quelle der Macht darstellt. Ungleich verteilte Möglichkeiten eine Kundenbeziehung aufzubauen, können zu opportunistischen Ausbeutungsversuchen zwischen den Netzwerkpartnern führen. Dies gilt auch dann, wenn das Machtverhältnis zwischen den Partnern bilateral ausgeglichen ist.



Dr. Roland Kantsperger ist wissenschaftlicher Assistent am Institut für Marketing an der LMU München, Ludwigstr. 28 RG/III, 80539 München, Tel.: 089/2180-5611, E-Mail: kantsper@bwl.uni-muenchen.de.



Dipl.-Math. Dipl.-Kfm. Werner H. Kunz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am gleichnamigen Institut, Tel.: 089/2180-6248, E-Mail: kunz@bwl.uni-muenchen.de.

## 2. Netzwerke als intermediäre Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie

Die Existenz von Netzwerken wird zumeist auf Basis der Transaktionskostentheorie erklärt. Die Transaktionskostentheorie als wichtiger Bestandteil der Neuen Institutionenökonomie wurde von *Coase* (1937) begründet und vor allem von *Williamson* (1975; 1985) maßgeblich weiterentwickelt. Zentrale Elemente des Transaktionskostenansatzes sind neben der Höhe der Transaktionskosten als Effizienzkriterium die Elemente Opportunismus und beschränkte Rationalität als Verhaltensannahmen sowie Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit der Transaktion als zentrale Parameter zur Entstehung von Transaktionskosten (*Dietl* 1991, S. 92 ff.; *Picot* 1991b, S. 147 f.). Die komparativen Kosten der Nutzung von Markt und Hierarchie, so die Kernaussage, entscheiden darüber, ob eine bestimmte Leistung intern erstellt oder über den Markt bezogen wird (*Richter* 1990, S. 576 f.; *Picot* 1992, S. 80; *Richter/Bindseil* 1995, S. 134 f.). Während sich der Markt bei unspezifischen und standardisierten Leistungen als effizientes und anreizintensives Koordinationsinstrument erweist, stellt eine hierarchische Lösung vor allem bei sehr spezifischen und langfristigen Austauschbeziehungen ein geeignetes institutionelles Arrangement dar (*Picot/Dietl* 1990, S. 180 f.; *Kaas/Fischer* 1993, S. 689 f.; *Ebers/Gotsch* 1999, S. 227 ff.).

Da die beiden Extremata Markt und Hierarchie der in der Realität beobachtbaren Vielfalt institutioneller Arrangements nicht gerecht wurden, kam es – vor allem angestoßen durch die Arbeiten des Rechtssoziologen *Macneil* (1978; 1980) – zu einer Erweiterung der klassischen Markt-Hierarchie-Dichotomie. Mittlerweile hat sich eine Trichotomisierung zwischen marktlichen, hybriden und hierarchischen Koordinationsformen etabliert (*Williamson* 1996a; *Picot/Dietl/Franck* 1999, S. 80 ff.; *Ebers/Gotsch* 1999, S. 234). Die meisten Autoren begreifen Netzwerke als intermediäre Form der Organisation auf einem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie (*Imai/Itami* 1984; *Thorelli* 1986; *Kappich* 1989; *Rath* 1990; *Sydow* 1992). Netzwerke stellen in dieser Logik vor allem bei Transaktionen mit mittlerer Spezifität und einem hohen Unsicherheitsgrad eine effiziente Lösung dar, da sie flexible Anpassungen erlauben und gleichzeitig marktliche Anreizwirkungen entfalten (*Jarillo* 1988, S. 35; *Sydow* 1992, S. 143; *Dietl* 1991, S. 99 ff.; *Picot* 1991a, S. 348 ff.; *Michalski* 2003, S. 67 ff.).

In diesem Zusammenhang verneinen einige Autoren, dass es sich bei Netzwerken um eine Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie handelt und sehen diese als eigenständigen Typus der Organisation, der auf einer wechselseitigen Verbundenheit und langfristigen Orientierung der Partner basiert (*Granovetter* 1985; *Ochsenbauer* 1989; *Powell* 1990). Jedoch kommen in Netzwerken keine grundsätzlich neuen oder völlig andersartigen Muster der Koordination zur Anwendung. Dementsprechend halten wir in Übereinstimmung mit der Mehrheit der Autoren (siehe z. B. *Picot* 1982; *Thorelli* 1986; *Rath*

1990; *Sydow* 1991; 2001) im Folgenden an der Einordnung von Netzwerken auf einem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie fest.

Von Interesse ist ferner die von einzelnen Autoren kritisch diskutierte Verhaltensannahme des Opportunismus (*Barney* 1990; *Griesinger* 1990) und die hiermit korrespondierende Bedeutung des Faktors Vertrauen. Dies könnte u. U. den Verzicht auf Kontroll- und Absicherungsmechanismen ermöglichen und somit im Sinne eines funktionalen Äquivalents zur Einsparung von Transaktionskosten beitragen (*Ripperger* 1998). Gleichwohl kann die Wirkung von Vertrauen die Bedeutung der Verhaltensannahme des Opportunismus allenfalls relativieren, nicht jedoch völlig aufheben. Bereits die Möglichkeit, dass sich einzelne Individuen opportunistisch verhalten, wird im Regelfall institutionelle Absicherungsmaßnahmen bedingen (*Williamson* 1996b, S. 48 ff.; 1998; *Burr* 2003, S. 115). Insofern halten wir für die folgende ökonomische Analyse explizit an der Verhaltensannahme des Opportunismus fest.

## 3. Ökonomische Analyse von Dienstleistungsnetzwerken

### 3.1. Klassische Herangehensweise der Transaktionskostentheorie und Erweiterungen

Wie bereits skizziert, fokussiert die Transaktionskostentheorie im Bereich der Netzwerkforschung typischerweise auf Netzwerke im Produktionsbereich. Dementsprechend liegt der Schwerpunkt der Analyse auf spezifischen Investitionen in materielle Ressourcen. Spezifität bringt immer ein gewisses Absicherungsbedürfnis der investierenden Seite mit sich, da die aus den spezifischen Investitionen resultierende Quasi-Rente zum Objekt opportunistischer Ausbeutungsversuche der anderen Seite im Sinne eines Hold-up (*Alchian/Woodward* 1987; 1988; *Spremann* 1990, S. 568 ff.) werden könnte.

Spielraum für opportunistisches Verhalten ergibt sich vor allem dann, sofern die eine Seite über einmalige und zugleich leicht entziehbare Ressourcen verfügt, während die andere Partei abhängige Ressourcen in die Austauschbeziehung einbringt (*Alchian/Woodward* 1987; 1988). Eine typische Empfehlung lautet daher, nach Möglichkeit einseitige Abhängigkeitsverhältnisse zu vermeiden und durch wechselseitig spezifische Investitionen oder den Austausch von „Geiseln“ in ein bilaterales Abhängigkeitsverhältnis zu verwandeln (*Dietl* 1991, S. 130 f.; *Picot/Dietl/Franck* 1999, S. 94). Die Auswahl geeigneter Netzwerkpartner und die Gestaltung der bilateralen Beziehung stellt somit ein zentrales Managementproblem dar (*Sydow* 2001; *Spintig* 2003; *Gebauer/Schiermeier/Wall* 2003).

Eine Weiterentwicklung der *Williamson*'schen Schule stellt der dynamische Transaktionskostenansatz von *Langlois* (1988; 1992) dar. Entscheidend hierbei ist die Unterscheidung zwischen statischen und dynamischen

Transaktionskosten. Statische Transaktionskosten entstehen nach *Langlois* primär für die Absicherung von Hold-up-Gefahren und sind im Gegensatz zur klassischen Sichtweise nur für das frühe Stadium der Kooperation zwischen Unternehmen typisch. Arbeiten die jeweiligen Unternehmen nun jedoch eine gewisse Zeit zusammen und richten diese ihre Aktivitäten unter Zugrundelegung einer gewissen Erfahrungs- und Kooperationsbasis aufeinander aus, so werden die statischen Transaktionskosten zunehmend irrelevant (*Langlois* 1992, S. 104). Über die Grenzziehung zwischen Markt und Unternehmen entscheiden dann nicht mehr die statischen, sondern die dynamischen Transaktionskosten. Diese berücksichtigen die Ungleichverteilung von Wissen und Fähigkeiten und umfassen die Kosten zum Aufbau eigener Fähigkeiten sowie die Kosten des Wissenstransfers (*Langlois* 1992, S. 110 ff.; *Pfaffmann* 1999, S. 617 f.). Im Gegensatz zur ursprünglichen Herangehensweise findet somit eine Akzentverschiebung von den Charakteristika der Transaktion hin zu den Umweltbedingungen und Fähigkeiten der einzelnen Akteure statt (*Burr* 2003, S. 126). Dynamische Transaktionskosten sind für die folgende ökonomische Analyse von Relevanz, sofern opportunistische Ausbeutungsversuche eines Netzwerkpartners die Umgestaltung oder Auflösung des Netzwerkes nach sich ziehen würden.

Hieran anknüpfend ist zu bemerken, dass Netzwerkbeziehungen nicht nur auf der Reduktion von Transaktionskosten beruhen müssen, sondern darüber hinaus auch auf häufig vernachlässigten, jedoch schwer zu operationalisierenden Transaktionserträgen wie bspw. höherer Qualität, höherer Innovationsgeschwindigkeit oder besseren Marktzugang basieren können (*Zajac/Olsen* 1993; *Dyer* 1997). Transaktionserträge sind für die sich anschließende ökonomische Analyse von Bedeutung, sofern aus einer Ausweitung oder Vertiefung der Kundenbeziehung auf Kundenseite ein höherer Nutzen und auf Unternehmensseite hiermit korrespondierende gegenwärtige oder zukünftig erwartete Erträge resultieren. Darüber hinaus können strategische Netzwerke auch durch die Erzielung von Optionsrenten und einen Zugewinn an strategischer Flexibilität motiviert werden, die u. U. das Entstehen höherer Transaktionskosten gerechtfertigt erscheinen lassen (*Burr* 2003, S. 128 ff.).

Der für die folgende Betrachtung wichtigste Mangel der Transaktionskostentheorie besteht allerdings darin, dass nur bilaterale Beziehungen zwischen den Unternehmen betrachtet werden, Beziehungen der einzelnen Unternehmen zu den Kunden jedoch keine Berücksichtigung finden. Beziehungen zum Kunden sind jedoch gerade in Dienstleistungsnetzwerken von besonderem Interesse, da für Dienstleistungen bzw. Leistungsbündel mit hohem Dienstleistungsanteil die Integration des externen Faktors erforderlich ist (*Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumler* 1993; *Kleinaltenkamp* 1997; *Stauss/Bruhn* 2003). Daher analysieren wir im Folgenden die Beziehung zwischen Dienstleistungsanbieter und Kunden und prüfen, ob hier ähnliche Mechanismen wie in der

Beziehung zwischen den Unternehmen greifen. Weiterhin wird betrachtet, inwieweit Interdependenzen oder Rückkoppelungen aus der Ausprägung der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde auf die Ausprägung der Beziehung zwischen den Unternehmen bestehen.

### 3.2. Konsequenz für eine ökonomische Analyse von Dienstleistungsnetzwerken

Wirft man nun einen Blick auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde, so wird deutlich, dass bereits die Bereitstellung der Leistungspotenziale durch den Dienstleistungsanbieter i. d. R. ein Mindestmaß an Spezifität beinhaltet. Weiterhin liegt im Dienstleistungsbereich bei der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde der Fokus tendenziell auf der Spezifität in Form von Humankapital und wechselseitigem Know-how. Das Unternehmen erwirbt Wissen über die jeweiligen Bedürfnisse des Kunden, dieser wiederum benötigt Know-how darüber, auf welche Art und Weise er sich bei dem jeweiligen Anbieter effizient in den Leistungserstellungsprozess integrieren kann (*Fließ* 2001).

Daneben ist im Dienstleistungsbereich für die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde auch der dynamische Mechanismus der fundamentalen Transformation und die Unterscheidung zwischen ex-ante und ex-post Spezifität von besonderer Relevanz (*Williamson* 1985, S. 70 ff.; 1993, S. 16 f.). Während einige Austauschbeziehungen bereits zu Beginn spezifische Investitionen bedingen, herrscht bei anderen Austauschbeziehungen zunächst häufig ein konkurrenzintensiver Wettbewerb. Wird jedoch erst einmal eine Leistungsbeziehung eingegangen, so werden die Partner oft in die Lage versetzt, im Zeitablauf spezifisches Wissen und ideosynkratische Fähigkeiten zu erwerben. Übertragen auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde bedeutet dies, dass sich das Unternehmen im Zeitablauf immer stärker und individueller auf die Bedürfnisse des Kunden einstellen kann. Intelligente und sich intensivierende Kundenbeziehungen im Sinne von „learning relationships“ (*Peppers/Rogers* 1997; *Büttgen* 2000) gehen i. d. R. mit steigendem Kundennutzen einher und führen dazu, dass das Unternehmen ein Preispremium erzielen kann und gleichzeitig Wechselbarrieren entstehen. Daneben ist aber auch der Kunde im Zeitablauf in der Lage, sich zunehmend besser und effizienter in den Erstellungsprozess der Dienstleistung zu integrieren (*Fließ* 2001). Der Kunde ist in diesem Fall nicht nur durch einen hohen Kundennutzen an das Unternehmen gebunden, sondern vor allem auch, weil er spezifisches Know-how erworben und sich in gewissem Rahmen auf einen spezifischen Modus der Interaktion und Integration spezialisiert hat. Dieser Mechanismus tritt unabhängig davon auf, ob es sich um individualisierte oder standardisierte Dienstleistungen handelt, da sich der Kunde bei einem Wechsel des Anbieters in jedem Fall auf das Leistungsdesign eines neuen Unternehmens einstellen müsste. Gleichzeitig muss sich auch das Unternehmen zu einem Mindestmaß auf neue Kun-

den einstellen und diese in den Erstellungsprozess der Dienstleistung einführen (Gouthier 2003)

Die skizzierten Überlegungen verdeutlichen, dass der Kontakt bzw. der Zugang zum Kunden offensichtlich von großer Relevanz ist. Nur durch den Kontakt mit dem Kunden ist ein Unternehmen in der Lage, sich zunehmend auf die Bedürfnisse des Kunden einzustellen und spiegelbildlich stellt sich der Kunde in steigendem Maße auf die Charakteristika des jeweiligen Unternehmens ein. Dieser Sachverhalt ist von besonderem Interesse, sofern mehrere Unternehmen in einem Netzwerk mit dem Kunden in Kontakt kommen, hierbei jedoch ein Unternehmen in überproportionalem Maße die Gelegenheit erhält, Wechselbarrieren aufzubauen. Dieser Vorteil könnte in Netzwerken zu opportunistischen Ausbeutungsversuchen unter den Partnern führen. Wie zu zeigen sein wird, gilt dieser Zusammenhang auch oder gerade dann, wenn das Verhältnis zwischen den beteiligten Unternehmen zunächst bilateral ausgeglichen bzw. paritätisch war. Genau aus diesem Grund greift es zu kurz, Netzwerkbeziehungen lediglich dyadisch zu konzipieren, da hierdurch mögliche Interdependenzen ausgeblendet werden.

Mit der Fokussierung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden geht auch ein gewisser Perspektivenwechsel einher. In einer sehr umfassend angelegten Betrachtung zeigen *Rajan/Zingales* (2000), dass Macht innerhalb und zwischen Unternehmen lange Zeit fast ausschließlich über das klassische Eigentumsrecht definiert wurde. Daneben konstatieren sie, dass jedoch gerade in jüngerer Zeit der Faktor Humankapital immer wichtiger wird und dass der Zugang zu so genannten kritischen Ressourcen, der nicht über das Eigentumsrecht geregelt werden kann, zum Aufbau von Machtpositionen führt (*Rajan/Zingales* 1998; 2000, S. 19 ff.). Hierbei sehen *Rajan/Zingales* gerade auch den Zugang zum Kunden als kritische Ressource und begreifen den Aufbau intensiver und spezifischer Kundenbeziehungen als wesentliche Quelle der Macht.

Die beiden Autoren veranschaulichen ihre Überlegungen anhand eines realen Beispiels aus der Historie der Werbeagentur *Saatchi & Saatchi* (*Rajan/Zingales* 2000, S. 28 f.). Der Mitgründer der Agentur *Maurice Saatchi* und einige weitere leitende Mitarbeiter planten die Einführung eines großzügigen Aktienoptionsprogramms. Dies wurde jedoch durch die Mehrheit der Anteilseigner verhindert. Daraufhin verließen *Maurice Saatchi* und weitere wichtige Mitarbeiter das Unternehmen und gründeten eine eigene Agentur. Aufgrund intensiver persönlicher Kontakte gelang es ihnen, die Etats zahlreicher bedeutender Kunden „mitzunehmen“. Dies konnte von der Mehrheit der Anteilseigner nicht verhindert werden, da diese zwar das formale „Eigentum“ an der Agentur, nicht jedoch die „Kontrolle“ über den dazugehörigen Kundentamm und das hiermit korrespondierende Humankapital hatten.

Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass der Zugang zum Kunden sowohl innerhalb von Unternehmen, aber im

Besonderen auch in Unternehmensnetzwerken eine zentrale Quelle der Macht darstellen kann, die u. U. die Bedeutung des klassischen Eigentumsrechtes um ein Vielfaches übertrifft. Insofern ist die Zusammenarbeit in Netzwerken vielfach nicht mehr über das Eigentumsrecht, sondern nur über eine ausgewogene wechselseitige Spezialisierung und Komplementarität zu organisieren. Diese Aussage gilt im Besonderen für Dienstleistungsnetzwerke, da der Kontakt zum Kunden aufgrund der bei Dienstleistungen anzutreffenden Integration des externen Faktors ein konstitutives Merkmal darstellt. Hieraus ist abzuleiten, dass der Zugang zum Kunden in Dienstleistungsnetzwerken ein gestaltungs- und koordinationsbedürftiges Phänomen darstellt, da hiervon in entscheidendem Maße die Stabilität der Netzwerkbeziehung abhängen kann.

## 4. Dienstleistungsnetzwerke als Triade

### 4.1. Die Modellierung der Triade

Um die Interdependenzen zwischen den Beziehungen eines Dienstleistungsnetzwerkes besser untersuchen zu können, müssen die oben genannten Implikationen ihren Niederschlag in einem adäquaten Analysemodell finden. Hierzu werden wir die klassische dyadische Sichtweise durch eine triadische Sichtweise ergänzen. Macht innerhalb des Dienstleistungsnetzwerkes wird in dem vorliegenden Modell als Hold-up-Möglichkeiten aufgrund von spezifischen Investitionen eines Unternehmens gegenüber einem anderen Unternehmen verstanden.

Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass zwei Unternehmen zusammen ein Dienstleistungsnetzwerk bilden, das für die Beteiligten aus transaktionskostentheoretischer Sicht ein effizientes institutionelles Arrangement darstellt. Diese zwei Unternehmen stehen in einer wechselseitig spezifischen Austauschbeziehung zueinander. Im Falle des Dienstleistungsnetzwerkes bedeutet dies, dass die Unternehmen ihre Potenziale und Prozesse in einem gewissen Grad aufeinander abgestimmt haben. Wir gehen davon aus, dass die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen auf Dauer angelegt ist, da sich bspw. in Projektnetzwerken oder in Kooperationen im Sinne eines „outlearning“ Fragen der Stabilität und Kooperation nicht oder nur am Rande stellen (*Sydow* 2002; *Burr* 1999; *Hamel* 1991).

Beide Unternehmen bieten dem Kunden gemeinsam eine Dienstleistung an und unterhalten aufgrund der Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess jeweils eine eigene Geschäftsbeziehung zum Kunden. Sie sind somit beide am Leistungserstellungsprozess beteiligt und besitzen einen eigenen Zugang zum Kunden. Aufgrund der „learning relationships“ entwickelt sich für jedes Unternehmen auch jeweils eine wechselseitig spezifische Beziehung zum Kunden.

Die Austauschbeziehungen innerhalb der Triade sind bilateral ausgeglichen. Das impliziert, dass beide Unter-

nehmen spezifische Investitionen in vergleichbarer Höhe getätigt haben und auch in vergleichbarer Höhe einen Nutzen aus der Beziehung ziehen. Es gibt somit kein einseitiges Machtverhältnis zwischen den beiden Unternehmen auf bilateraler Ebene. Dasselbe gilt auch für die jeweiligen Kundenbeziehungen der beiden Unternehmen. Wir betrachten somit in der Ausgangssituation polyzentrisch organisierte Netzwerke und nicht einseitig dominierte hierarchische Netzwerke im Sinne eines autoritär geführten strategischen Netzwerks (Burr 1999, S. 1161; Sydow 2002, S. 694 f.; Lorenzoni/Baden-Fuller 1995).

Die Höhe der Spezifität wird mittels der Quasirente modelliert. Hierunter versteht man die Differenz zwischen dem Wert einer Ressource im Rahmen der beabsichtigten Verwendung und der zweitbesten Verwertungsmöglichkeit (Klein et al. 1978, S. 298; Williamson 1989, S. 142). Die Höhe der Quasirente ist das zentrale Maß für die Höhe des Gefährdungspotenzials durch das opportunistische Verhalten der jeweils anderen Seite in der Transaktionsbeziehung (Richter 1991; Richter/Bindseil 1995). Diese Größe kann sich aus dem Blickwinkel der verschiedenen Transaktionspartner stark unterscheiden, was ein Machtverhältnis aufgrund von transaktions-spezifischen Investitionen darstellt.

Im Folgenden wird die Quasirente von Unternehmen U1 bzgl. der Transaktionsbeziehung mit U2 mit  $q_{12}$  und die Quasirente von Unternehmen U2 mit  $q_{21}$  bezeichnet. Nach demselben Muster wird auch bei der Bezeichnung der Quasirenten der Kundenbeziehungen  $q_{1K}$ ,  $q_{K1}$ ,  $q_{2K}$  und  $q_{K2}$  vorgegangen. Besitzen zwei Transaktionspartner Quasirenten auf unterschiedlichem Niveau, so entsteht für die Partei mit der niedrigeren Quasirente eine Hold-up-Möglichkeit in Höhe der Differenz. Wenn z. B.  $q_{21} - q_{12} > 0$  gilt, dann besteht genau in dieser Höhe eine Hold-up-Möglichkeit für Unternehmen U1 gegenüber Unternehmen U2. Besteht jedoch eine ausgeglichene wechselseitige Spezifität (d. h.  $q_{21} - q_{12} = 0$ ), so besitzen beide Transaktionspartner Quasirenten in gleicher Höhe und die Möglichkeit des Hold-up ist auf bilateraler Ebene nicht gegeben. Das bedeutet mathematisch gesehen für die Quasirenten, dass sie bzgl. der Indizes reflexiv sind und die gesamte Quasirentenstruktur anhand der drei Variablen  $q_{12}$ ,  $q_{1K}$  und  $q_{2K}$  beschrieben werden kann. Bei ausgeglichener wechselseitiger Spezifität sind die Quasirenten ein Maß für die wechselseitige Verflechtung der verschiedenen Transaktionspartner. Die zentralen Aspekte der Modellierung der Triade eines Dienstleistungsnetzwerkes sind in Abb. 1 noch einmal graphisch dargestellt.

#### 4.2. Macht in einer triadischen Sichtweise von Dienstleistungsnetzwerken

Aus den vorangegangenen Modellierungen ergibt sich das Bild eines polyzentrischen Dienstleistungsnetzwerkes, bei dem alle Machtverhältnisse auf bilateraler Ebene ausgeglichen sind. Bilateral sind somit alle Hold-up-Möglichkeiten beseitigt. Jedoch lässt sich dies nicht

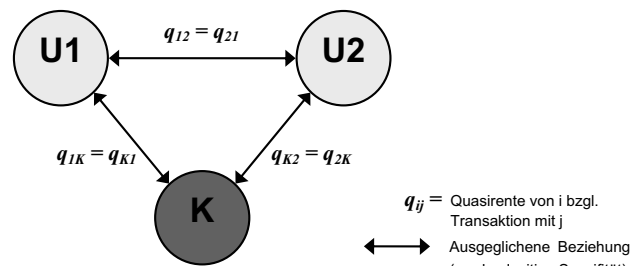


Abb. 1: Grundmodell eines bilateral ausgeglichenen Dienstleistungsnetzwerkes

zwingend für das Netzwerk als Ganzes feststellen und es könnten weiterhin Möglichkeiten der Machtausübung bzw. des Hold-up aufgrund von transaktions-spezifischen Investitionen bestehen.

Um dies zu prüfen, muss die bilaterale Sichtweise verlassen und Interdependenzen der verschiedenen Beziehungen in Betracht gezogen werden. Vergleicht man die Summe der Quasirenten, die für die Transaktionspartner aus der Bildung des Netzwerkes resultieren, so lässt sich zeigen, dass sich die Gesamtquasirenten von Unternehmen U1 und Unternehmen U2 lediglich bzgl. der Differenz von  $q_{1K}$  und  $q_{2K}$  unterscheiden.

Gesamtquasirente U1  $Q_1 = q_{12} + q_{1K}$

Gesamtquasirente U2  $Q_2 = q_{12} + q_{2K} \Rightarrow Q_2 - Q_1 = q_{2K} - q_{1K}$

Gesamtquasirente K  $Q_K = q_{1K} + q_{2K}$

Die Gesamtquasirenten stellen die spezifischen Transaktionserträge der verschiedenen Transaktionspartner durch die Bildung des Netzwerkes dar. Diese Erträge sind bei einer Auflösung bzw. Umstrukturierung des Netzwerkes potenziell gefährdet. Machtausübung innerhalb des gesamten Netzwerkes ist nun möglich, wenn einige Transaktionspartner stärker durch eine Auflösung bzw. Umstrukturierung betroffen wären als andere und die Auflösung des Netzwerkes zudem glaubhaft angedroht werden kann. Um dies zu analysieren, müssen als erstes die direkten Kosten  $k^d$ , die den Transaktionspartnern durch die Auflösung des Netzwerkes entstehen würden, identifiziert werden.

Ohne Beschränkung der Allgemeinheit sei nun  $q_{1K} > q_{2K}$ . Das bedeutet, dass Unternehmen U1 eine stärkere wechselseitige Kundenbeziehung besitzt als Unternehmen U2.

Eine Auflösung des gesamten Dienstleistungsnetzwerkes würde für den Kunden einen Verlust von  $Q_K$  bedeuten. Aus Kundenperspektive wäre es wünschenswert, zumindest zu einem der beiden Unternehmen eine Transaktionsbeziehung aufrechtzuerhalten, denn der Kunde könnte hierdurch den Verlust einer der beiden Quasirenten vermeiden. Bei einer Wahl zwischen den beiden Unternehmen würde er sich aufgrund der stärkeren wechselseitigen Beziehung für Unternehmen U1 entscheiden, was einem Verlust der Kundenbeziehung für Unternehmen U2 gleichkommt. Eine Auflösung des Netzwerkes würde Unternehmen U2 stärker als Unternehmen U1

treffen. Neben dem Verlust der Quasirente  $q_{12}$  müsste es auch noch  $q_{2K}$  aufgeben. Der Vergleich der direkten Kosten  $k^d$  durch die Auflösung des Netzwerkes für die Transaktionspartner würde wie folgt aussehen:

$$k_1^d = q_{12}$$

$$k_2^d = q_{12} + q_{2K} \Rightarrow k_2^d - k_1^d = q_{2K}$$

$$k_K^d = q_{2K}$$

Aufgrund der höheren Bindung des Kunden gegenüber Unternehmen U1 wird gerade der Betrag  $q_{2K}$  aus Sicht des Unternehmens U2 direkt bedroht, denn Unternehmen U1 könnte die Auflösung des Netzwerkes androhen. Es ist jedoch zu prüfen, ob die Androhung der Auflösung des Netzwerkes durch das Unternehmen U1 als glaubhaft anzusehen ist.

Neben den direkten Kosten aus dem Verlust der bilateralen Beziehung zu U2 sind auch indirekte Kosten zu berücksichtigen, die bei einer Umstrukturierung des Netzwerkes für Unternehmen U1 anfallen würden. Wenn Unternehmen U1 wirklich die Zusammenarbeit mit Unternehmen U2 aufkündigt, würde der Kunde ebenfalls Verluste in Höhe von  $q_{2K}$  tragen müssen. Das bedeutet, dass die spezifischen Investitionen des Kunden für den Leistungsanteil von Unternehmen U2 verloren wären und der Kunde an dieser Stelle eine Alternative zu Unternehmen U2 benötigt. Unternehmen U1 müsste diesen Leistungsanteil entweder selbst kompensieren oder mit einem anderen Partner ein neues Netzwerk aufbauen, um die Dienstleistung anbieten zu können. Beides wäre mit Investitionen gegenüber dem Kunden oder gegenüber einem neuen Partner verbunden, die indirekte Kosten der Umstrukturierung bzw. Auflösung des Netzwerkes für das Unternehmen U1 darstellen. Diese indirekten Kosten lassen sich im Sinne von dynamischen Transaktionskosten nach *Langlois* interpretieren.

Die indirekten Kosten stehen in einem monotonen Zusammenhang mit  $q_{2K}$ , denn je höher  $q_{2K}$  ist, desto mehr muss Unternehmen U1 investieren, um die Bedeutung von Unternehmen U2 gegenüber dem Kunden zu ersetzen. Ist hingegen  $q_{2K}$  nicht sehr hoch, so sind auch die indirekten Kosten für Unternehmen U1 als niedrig einzuschätzen. Aus modelltheoretischer Sicht sind grundsätzlich degressive, lineare und progressive Kostenverläufe in Abhängigkeit von  $q_{2K}$  denkbar. Bei näherer Betrachtung scheint ein degressiver Kostenverlauf nicht plausibel, denn dies würde bedeuten, dass mit steigender Spezifität zwischen Kunde und Unternehmen U2 nur noch geringfügig steigende Kosten für die Kompensation des Leistungsanteils von Unternehmen U2 in Kauf genommen werden müssten. Hier ist eher das Gegenteil zu erwarten, so dass wir im Folgenden einen progressiven Verlauf der indirekten Kosten annehmen. Je stärker die Komplementarität der Leistungsbeiträge der beiden Partnerunternehmen ausgeprägt ist, desto steiler ist der Anstieg der indirekten Kostenkurve, da hier die Umstrukturierungskosten besonders hoch ausfallen würden.

Im Folgenden bezeichnet  $k_1^d$  die direkten Kosten und  $k_1^i = k_1^i(q_{2K})$  die indirekten Kosten der Auflösung des Netzwerkes für Unternehmen U1.  $k_1^i(q_{2K})$  stellt eine progressiv steigende positive Funktion in Abhängigkeit von  $q_{2K}$  dar. Somit ergeben sich die Gesamtkosten bei einer Auflösung des Netzwerkes für Unternehmen U1 und Unternehmen U2 wie folgt:

$$K_1 = k_1^d + k_1^i = q_{12} + k_1^i(q_{2K})$$

$$K_2 = k_2^d = q_{12} + q_{2K}$$

Bei Unternehmen U2 spielen indirekte Kosten der Auflösung keine Rolle, da es im Anschluss an die Auflösung des Netzwerkes den Kunden verlieren würde und somit keine Kosten für die Umstrukturierung des Netzwerkes übernehmen müsste. Somit kann Unternehmen U1 nur glaubhaft androhen, das Netzwerk aufzulösen, wenn folgende Bedingung erfüllt ist:

$$K_2 - K_1 = q_{2K} - k_1^i(q_{2K}) > 0$$

Aufgrund des progressiven Kostenverlaufs von  $k_1^i(q_{2K})$  existiert ein Wert  $q_{2K}^* > 0$  für den gilt:  $q_{2K}^* - k_1^i(q_{2K}^*) = 0$ . Die obige Differenz stellt die durch den Hold-up bedrohte Quasirente dar. Für Werte von  $q_{2K}$ , die niedriger als  $q_{2K}^*$  sind, ist die Differenz positiv und für Werte, die höher sind, negativ. Es hängt somit auch von  $q_{2K}$  ab, inwieweit ein glaubhaftes Drohpotenzial von Unternehmen U1 gegenüber Unternehmen U2 besteht.

Neben dem durch den Hold-up bedrohten Bereich beeinflusst noch eine zweite Größe das Verhalten von Unternehmen U1. Durch die höhere Bindung des Kunden an Unternehmen U1 könnte dieses durch eine Auflösung bzw. Umgestaltung des Netzwerkes den alleinigen Zugang zum Kunden erhalten. Der alleinige Zugang zum Kunden kann für Unternehmen U1 einen hohen Wert darstellen. Dieses könnte nun zum einen seine Geschäftsbeziehung zum Kunden ausbauen oder seine Position nutzen, um in einem neu gebildeten Netzwerk eine dominante Stellung einzunehmen. Die Bewertung des alleinigen Zugangs zum Kunden durch Unternehmen U1 (im Folgenden  $M_1$  bezeichnet) entscheidet darüber, wie ein Unternehmen das ihm zur Verfügung stehende Drohpotenzial nutzt und bestimmt somit die weitere Entwicklung des Dienstleistungsnetzwerkes.

### 4.3. Machtausübung in Dienstleistungsnetzwerken

In welcher Form innerhalb des Dienstleistungsnetzwerkes Macht ausgeübt wird, hängt somit von der wechselseitigen Spezifität der Beziehung des Unternehmens U2 zum Kunden  $q_{2K}$  und der Bewertung des alleinigen Zugangs zum Kunden durch Unternehmen U1  $M_1$  ab.

Übersteigt  $q_{2K}$  das kritische Niveau von  $q_{2K}^*$ , so besteht für Unternehmen U2 keine Hold-up-Gefahr, da die Umstrukturierungskosten für Unternehmen U1 zu hoch wären, um glaubhaft eine Auflösung des Netzwerkes anzudrohen. Das Dienstleistungsnetzwerk bleibt in diesem Fall stabil (siehe Fall I in *Abb. 2*).

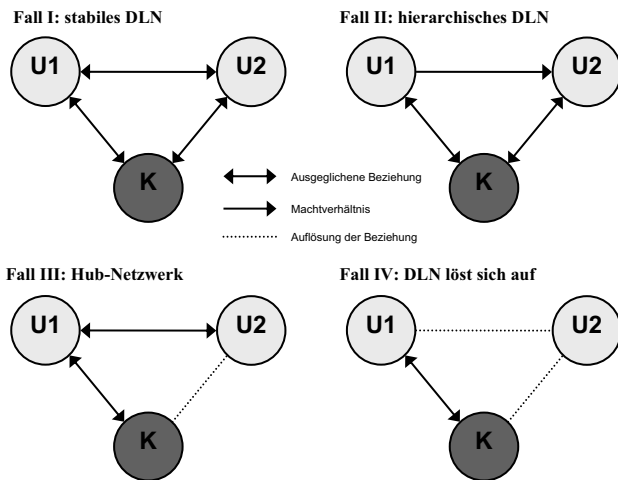


Abb. 2: Entwicklungsformen von Dienstleistungsnetzwerken (DLN)

Gilt  $q_{2k} < q_{2k}^*$ , so besitzt Unternehmen U1 ein Drohpotenzial gegenüber Unternehmen U2 und es besteht die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens von Unternehmen U1 gegenüber Unternehmen U2. Die Möglichkeiten, dieses Drohpotenzial zu nutzen, sind unterschiedlich:

- Unternehmen U1 kann Unternehmen U2 zu Transferzahlungen in Höhe von  $q_{2k} - k_1^i(q_{2k})$  zwingen, da dies der durch die Auflösung bedrohte Bereich der Quasirente von Unternehmen U2 ist. Aus dem vormals polyzentrischen Dienstleistungsnetzwerk würde ein von Unternehmen U1 dominiertes hierarchisches Netzwerk werden. Unternehmen U2 würde seine Beziehung zum Kunden aufrechterhalten (siehe Fall II in Abb. 2).
- Unternehmen U1 könnte Unternehmen U2 dazu zwingen, seine Kundenbeziehung aufzugeben und lediglich als Zulieferer von Unternehmen U1 zu fungieren. Für Unternehmen U2 ist dieser Vorschlag unter diesen Umständen aus ökonomischen Gesichtspunkten ebenfalls interessant. Zwar würde es die Quasirente  $q_{2k}$  verlieren, aber es müsste nicht den Verlust von  $q_{12}$  in Kauf nehmen. Somit würde aus dem polyzentrischen Dienstleistungsnetzwerk ebenfalls ein autoritär geführtes hierarchisches Netzwerk resultieren, wobei hier ein Unternehmen den alleinigen Zugang zum Kunden hätte. Netzwerke dieser Form bezeichnen wir im Folgenden als Hub-Netzwerke (siehe Fall III in Abb. 2).
- Als letzte Möglichkeit ist eine komplette Auflösung des Dienstleistungsnetzwerkes denkbar. In diesem Fall hätte Unternehmen U1 den alleinigen Zugang zum Kunden (siehe Fall IV in Abb. 2).

Die verschiedenen möglichen Entwicklungsformen für das eingangs polyzentrische Dienstleistungsnetzwerk sind nochmals in Abb. 2 dargestellt.

Die Entwicklung zu einem der vier verschiedenen Fälle hängt gemeinsam von  $q_{2k}$  und  $M_1$  ab. Ist  $q_{2k}$  größer als der kritische Wert  $q_{2k}^*$ , so besteht kein Drohpotenzial und das Dienstleistungsnetzwerk bleibt stabil. Also folgt:

$$q_{2k} \geq q_{2k}^* \Rightarrow \text{Fall I}$$

Ist jedoch  $q_{2k}$  kleiner als der kritische Wert  $q_{2k}^*$ , so hängt es von der Bewertung des alleinigen Zugangs zum Kunden  $M_1$  ab, ob Unternehmen U1 das Netzwerk auflöst oder zu einem Hub-Netzwerk bzw. hierarchischen Netzwerk umgestaltet.

Eine Umgestaltung oder Auflösung des Netzwerkes lohnt sich nur, wenn die Bewertung des alleinigen Zugangs zum Kunden durch Unternehmen U1 (also  $M_1$ ) höher ist als die Summe des Hold-up  $q_{2k} - k_1^i(q_{2k})$  und den aus der Umgestaltung entstehenden Kosten. Im Fall des Hub-Netzwerkes müsste das Unternehmen U1 lediglich die indirekten Kosten  $k_1^i(q_{2k})$  einkalkulieren, da die bilaterale Beziehung zu Unternehmen U2 bestehen bliebe. Bei einer Auflösung des Netzwerkes müsste der Nutzen des alleinigen Zugangs zum Kunden  $M_1$  zusätzlich noch den bilateralen Beziehungsnutzen  $q_{12}$  überkompensieren. Somit folgt für das Dienstleistungsnetzwerk fallweise in Abhängigkeit von  $M_1$ :

$$q_{2k} \geq q_{2k}^* \text{ und } M_1 > q_{2k} - k_1^i(q_{2k}) + k_1^i(q_{2k}) + q_{12} \Rightarrow M_1 > q_{12} + q_{2k} \Rightarrow \text{Fall IV}$$

$$q_{2k} \geq q_{2k}^* \text{ und } M_1 > q_{2k} - k_1^i(q_{2k}) + k_1^i(q_{2k}) \Rightarrow q_{12} + q_{2k} \geq M_1 > q_{2k} \Rightarrow \text{Fall III}$$

$$q_{2k} \geq q_{2k}^* \text{ und } M_1 \geq 0 \Rightarrow q_{2k} \geq M_1 \geq 0 \Rightarrow \text{Fall II}$$

#### 4.4. Machtausübung in einer stetigen Sichtweise

Die weitere Entwicklung des Dienstleistungsnetzwerkes wird beeinflusst durch die Quasirente von Unternehmen U2 aus der Kundenbeziehung  $q_{2k}$ , der Bewertung des alleinigen Zugangs zum Kunden durch den jeweiligen Akteur  $M_1$  sowie durch den Kostenverlauf der indirekten Kosten für Unternehmen U1 bei einer Auflösung des Netzwerkes  $k_1^i(q_{2k})$ . Hierbei wirkt  $q_{2k}$  sowohl direkt als auch indirekt über  $k_1^i(q_{2k})$ . In Abhängigkeit dieser drei Faktoren entscheidet sich, welche der Handlungsstrategien Unternehmen U1 einschlagen wird.

Da wir in Abschnitt 4.2 angenommen haben, dass die indirekten Kosten progressiv in Abhängigkeit von  $q_{2k}$  steigen und durch den Nullpunkt verlaufen, ist das Modell ausreichend durch  $M_1$  und  $q_{2k}$  spezifiziert. Hierdurch ist es möglich, die verschiedenen Entwicklungsformen in Form eines Flächendiagramms darzustellen (siehe Abb. 3).

Die Bereiche der verschiedenen Entwicklungsformen werden durch die Geraden  $q_{2k} + q_{12}$ ,  $q_{2k}$  und  $q_{2k}^*$  begrenzt.

Kombinationen von  $M_1$  und  $q_{2k}$  rechts der gestrichelten Linie von  $q_{2k}^*$  bieten keine Hold-up-Möglichkeiten für Unternehmen U1. Hier ist das Dienstleistungsnetzwerk

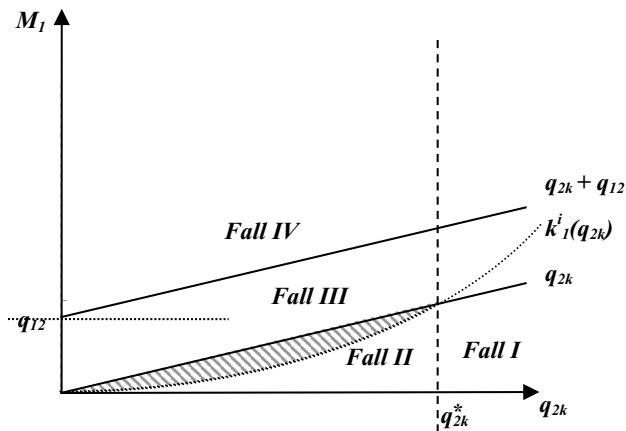


Abb. 3: Entwicklungsformen des Dienstleistungsnetzwerkes in Abhängigkeit von  $q_{2k}$  und  $M_1$

trotz Unterschiede in der Kundenbeziehung stabil. Unterhalb der Geraden  $q_{2k}$  wird sich das Netzwerk zu einem hierarchischen Dienstleistungsnetzwerk entwickeln. Dienstleistungsnetzwerke, die von der Auflösung bedroht sind, liegen oberhalb der Geraden  $q_{2k} + q_{12}$ . Zur Hub-Netzwerk-Lösung wird es bei Netzwerkkonstellationen zwischen den beiden Geraden kommen. Der schraffierte Bereich stellt die Hold-up-Möglichkeit von Unternehmen U1 in Abhängigkeit von  $q_{2k}$  dar.

Verschiedene Aspekte werden bei dieser stetigen Sichtweise deutlich:

- Je stärker  $q_{2k}$  anwächst, umso mehr wird von der Möglichkeit der Beherrschung des Dienstleistungsnetzwerkes im Gegensatz zur Auflösung des Netzwerkes Gebrauch gemacht. Dies gilt nur, sofern die Drohung glaubhaft ist ( $q_{2k} < q_{2k}^*$ ).
- Je stärker  $q_{2k}$  anwächst, umso geringer fällt der durch den Hold-up gefährdete Bereich der Quasirente aus (siehe schraffierter Bereich in Abb. 3).
- Je steiler der progressive Verlauf der Kostenkurve  $k_1^i(q_{2k})$  ist, umso weniger besitzt Unternehmen U1 die Möglichkeit zur Machtausübung (siehe Komplementarität in Abschnitt 4.2).
- Steigt  $k_1^i(q_{2k})$  linear mit einer Steigung über 1, kostet es Unternehmen U1 stets mehr, das Netzwerk umzustrukturieren, als Quasirente von Unternehmen U2 auf dem Spiel steht. In diesem Fall würden sich keine Hold-up-Möglichkeiten für Unternehmen U1 bieten und das Dienstleistungsnetzwerk kann als stabil gelten.
- Steigt  $k_1^i(q_{2k})$  linear mit einer Steigung kleiner 1, so wird Unternehmen U2 stets von Unternehmen U1 dominiert und es liegt allein an der Bewertung des alleinigen Zugangs zum Kunden, wie sich das Netzwerk entwickeln wird.
- Eine niedrige Bewertung des alleinigen Zugangs zum Kunden wirkt sich stabilisierend auf das Dienstleistungsnetzwerk aus.

- Inwieweit Hub-Netzwerke als mögliche Kooperationsform in Frage kommen, bestimmt sich durch die Höhe von  $q_{12}$ .

## 5. Schlussfolgerungen

Es konnte gezeigt werden, dass sich Dienstleistungsnetzwerke, die auf einer bilateralen Ebene ausgeglichen sind, bei einer ganzheitlichen Analyse als instabil erweisen können. Dies bedeutet, dass Interdependenzen zwischen den beiden Beziehungsarten Unternehmen-Unternehmen und Unternehmen-Kunde einen großen Einfluss auf die Stabilität eines Netzwerkes haben. Bisherige dyadische Betrachtungsweisen konnten diesen Zusammenhang nicht erfassen.

Wesentliche Machtquelle in Dienstleistungsnetzwerken ist der Zugang zum Kunden als kritische Ressource. Unternehmen, die einen vergleichsweise stärkeren Zugang zum Kunden zum Aufbau einer spezifischen Beziehung besitzen, können hierdurch eine Machtposition innerhalb des Netzwerkes erlangen.

Die Kosten, die zur Umgestaltung des Netzwerkes aufgebracht werden müssen, sind entscheidend für die Stabilität eines Dienstleistungsnetzwerkes. Nur wenn diese Kosten sich vergleichsweise moderat darstellen, bieten sich Möglichkeiten, einen Austritt aus dem Netzwerk glaubhaft anzudrohen. Bieten zwei Unternehmen dem Kunden komplementäre Leistungen gemeinsam an, so werden die Umstrukturierungskosten sehr steil verlaufen und Netzwerke in diesem Fall tendenziell stabil sein. Man kann diese Kosten somit als Austrittsbarrieren der Transaktionsbeziehung sehen.

Die Kundenbeziehung muss bei jedem Unternehmenspartner ein gewisses Maß an wechselseitiger Spezifität besitzen, damit das Dienstleistungsnetzwerk auf Dauer stabil sein kann. Man könnte in diesem Zusammenhang auch von einem „Mindestkundenanteil“ sprechen. Erreicht ein Transaktionspartner diesen Anteil nicht, ist dessen Position gefährdet. Kundenbindung auf Basis einer spezifischen Austauschbeziehung wirkt folglich als wirksame Garantie gegen den Machtmissbrauch opportunistischer Netzwerkpartner.

Die Bewertung des alleinigen Zugangs zum Kunden seitens der verschiedenen Netzwerkpartner hat einen entscheidenden Einfluss auf die Stabilität des Dienstleistungsnetzwerkes. Ist diese Bewertung vergleichsweise niedrig, so wirkt sich dies förderlich auf den Fortbestand des Netzwerkes aus. Die verschiedenen Transaktionspartner sollten sich deswegen vor der Bildung eines Unternehmensnetzwerkes über die Absichten der anderen Parteien im Klaren sein. Netzwerke, in denen das gegenseitige Machtbestreben niedrig ist, sind tendenziell stabiler.

Eine zentrale Herausforderung für das Management von Dienstleistungsnetzwerken besteht daher darin, das



Netzwerk so zu führen und den Zugang zum Kunden so zu regeln, dass die Komplementarität zwischen den Netzwerkpartnern nicht verloren geht. Dies gilt natürlich nur unter der Voraussetzung, dass von den beteiligten Unternehmen auch wirklich eine langfristige Zusammenarbeit angestrebt wird.

### Literaturverzeichnis

- Ahlert, D./Blaich, G./Evanschitzky, H./Hesse, J. (2002): Erfolgsforschung in Dienstleistungsnetzwerken, in: Ahlert, D./Evanschitzky, H./Hesse, J. (Hrsg.): Exzellenz in Dienstleistung und Vertrieb, Wiesbaden, S. 1–29.
- Ahlert, D./Blaich, G./Evanschitzky, H. (2003): Systematisierung von Dienstleistungsnetzwerken, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsnetzwerke. Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2003, Wiesbaden, S. 31–59.
- Ahlert, D./Evanschitzky, H. (2003): Dienstleistungsnetzwerke, Management, Erfolgsfaktoren und Benchmarks im internationalen Vergleich, Berlin.
- Alchian, A.A./Woodward, S. (1987): Reflections on the Theory of the Firm, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft – Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 143, pp. 110–136.
- Alchian, A.A./Woodward, S. (1988): The Firm is Dead; Long Live the Firm, in: Journal of Economic Literature, Vol. 26, No. 1, pp. 65–79.
- Barney, J.B. (1990): The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics: Substantive Differences or Intergroup Conflict?, in: Academy of Management Review, No. 3, pp. 382–393.
- Baur, C. (1990): Make-or-buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie, München.
- Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.) (2003): Dienstleistungsnetzwerke. Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2003, Wiesbaden.
- Burr, W. (1999): Koordination durch Regeln in selbstorganisierenden Unternehmensnetzwerken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 10, S. 1159–1179.
- Burr, W. (2003): Fundierung von Leistungstiefenentscheidungen auf der Basis modifizierter Transaktionskostenansätze, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung zfbf, Nr. 3, S. 112–134.
- Büttgen, M. (2000): Database-Marketing als Grundlage für Learning Relationships im Dienstleistungsbereich, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000. Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden, S. 329–354.
- Coase, R.H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, 4, pp. 386–405.
- Commons, J.R. (1931): Institutional Economics, in: *The American Economic Review*, pp. 648–657.
- Dietl, H.M. (1991): Institutionen und Zeit, München.
- Dyer, J.F. (1997): Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 535–556.
- Ebers, M./Gotsch, W. (1999): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 3. Aufl., Stuttgart, S. 199–252.
- Engelhardt, W./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung zfbf*, Nr. 5, S. 395–426.
- Fließ, S. (2001): Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen, Effizienz in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.
- Gebauer, M./Schiermeier, R.J./Wall, F. (2003): Methoden zur Auswahl von Partnern in Dienstleistungsnetzwerken, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsnetzwerke. Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2003*, Wiesbaden, S. 185–213.
- Goshal, S./Moran, P. (1996): Bad for practice: A critique of the transaction cost theory, in: *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 13–47.
- Gouthier, M.H.J. (2003): Kundenentwicklung im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden.
- Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 91, pp. 481–510.
- Griesinger, D.W. (1990): The Human Side of Economic Organization, in: *Academy of Management Review*, No. 3, pp. 478–499.
- Hakanson, H. (1989): *Corporate technological behaviour*, London/New York.
- Hamel, G. (1991): Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 4, pp. 83–104.
- Helper, S. (1991): How much has really changed between US automakers and their suppliers?, in: *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 4, pp. 15–28.
- Imai, K./Itami, H. (1984): Interpenetration of organization and market, in: *International Journal of Industrial Organization*, No. 2, pp. 285–310.
- Jarillo, J.C. (1988): On Strategic Networks, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 31–41.
- Kaas, K.P./Fischer, M. (1993): Der Transaktionskostenansatz, in: *WISU*, Nr. 8–9, S. 686–693.
- Kappich, L. (1989): Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit, Betrachtung der Grundformen des internationalen Engagements aus koordinationskostentheoretischer Perspektive, München.
- Klein, B. (1988): Vertical integration as organizational ownership: The Fisher Body – General Motors relationship revisited, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 31, pp. 199–213.
- Klein, B./Crawford, R.G./Alchian, A.A. (1978): Vertical Integration, Appropriate Rents, and the Competitive Contracting Process, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, pp. 297–326.
- Kleinaltenkamp, M. (1997): Kundenintegration, in: *WiSt*, Nr. 7, S. 350–354.
- Langlois, R. (1988): Economic Change and the Boundaries of the Firm, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft – Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 144, pp. 635–657.
- Langlois, R. (1992): Transaction-Cost Economics in Real Time, in: *Industrial and Corporate Change*, No. 1, pp. 99–127.
- Lorenzoni, G./Baden-Fuller, C. (1995): Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners, in: *California Management Review*, Vol. 37, pp. 146–163.
- Macneil, I.R. (1978): Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law, in: *Northwestern University Law Review*, Vol. 72, pp. 854–905.
- Macneil, I.R. (1980): *The New Social Contract. An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven.
- Michalski, T. (2003): Strategische Entwicklungsperspektiven von innovativen wissensintensiven Dienstleistungsangeboten in Wertschöpfungsnetzwerken, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsnetzwerke. Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2003*, Wiesbaden, S. 63–85.
- Monteverde, K./Teece, D.J. (1982): Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry, in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, No. 1, pp. 206–213.
- Ochsenbauer, C. (1989): Organisatorische Alternativen zur Hierarchie, München.
- Peppers, D./Rogers, M. (1997): *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*, New York.
- Pfaffmann, E. (1999): Die Grenzen des Transaktionskostenansatzes, Einige kritische Anmerkungen zu Gestaltungsempfehlungen im Kontext von Make-or-Buy-Entscheidungen, in: *WiSt*, Nr. 11, S. 616–619.
- Picot, A. (1991a): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung zfbf*, Nr. 4, S. 336–357.
- Picot, A. (1991b): *Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaft-*

- liches Anwendungspotenzial, in: Ordelheide, D. et al. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart, S. 143–170.
- Picot, A. (1992): Ronald H. Coase – Nobelpreisträger 1991, Transaktionskosten: Ein zentraler Beitrag zur wirtschaftswissenschaftlichen Analyse, in: WiSt, Nr. 2, S. 79–83.
- Picot, A./Dietl, H. (1990): Transaktionskostentheorie, in: WiSt, Nr. 4, S. 178–184.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (1999): Organisation – Eine ökonomische Perspektive, 2. Aufl., München.
- Powell, W.W. (1990): Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, in: Staw, B.M./Cummings, L.L. (Eds.): Research in organizational behavior, Vol. 12, Greenwich, pp. 295–336.
- Rajan, R.G./Zingales, L. (1998): Power In A Theory Of The Firm, in: Quarterly Journal of Economics, No. 2, pp. 387–432.
- Rajan, R.G./Zingales, L. (2000): The Governance Of The New Enterprise, NBER Working Paper Series, Working Paper 7958, 10/2000, pp. 1–43.
- Rath, H. (1990): Neue Formen der internationalen Unternehmenskooperation, Hamburg.
- Richter, R. (1990): Sichtweise und Fragestellungen der Neuen Institutionenökonomik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, S. 571–591.
- Richter, R. (1991): Institutionenökonomische Aspekte der Theorie der Unternehmung, in: Ordelheide, D. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart, S. 395–429.
- Richter, R./Bindseil, U. (1995): Neue Institutionenökonomik, in: WiSt, Nr. 3, S. 132–140.
- Ripperger, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens, Tübingen.
- Sabel, C.F./Kern, H./Herrigel, G. (1991): Kooperative Produktion, in: Mendijs, H.G./Wendling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz – Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft, Köln, S. 203–227.
- Simon, R. (1989): Organisation der Materialflußsteuerung in der Automobilindustrie, Frankfurt a. M.
- Spintig, S. (2003): Beziehungsmanagement in Dienstleistungsnetzwerken, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsnetzwerke. Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2003, Wiesbaden, S. 229–252.
- Spremann, K. (1990): Asymmetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft ZfB, Nr. 5–6, S. 561–586.
- Stauss, B./Bruhn, M. (2003): Dienstleistungsnetzwerke – Eine Einführung in den Sammelband, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsnetzwerke. Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2003, Wiesbaden, S. 3–30.
- Sydow, J. (1991): Strategische Netzwerke in Japan – Leitbild für die Gestaltung interorganisationaler Beziehungen europäischer Unternehmungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung zfbf, 43. Jg., Nr. 3, S. 238–254.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke, Wiesbaden.
- Sydow, J. (2001): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden, S. 293–340.
- Sydow, J. (2002): Konzerne als Netzwerke – Netzwerke als Konzerne?, in: WiSt, Nr. 12, S. 693–698.
- Thorelli, H.B. (1986): Networks: Between Markets and Hierarchies, in: Strategic Management Journal, Vol. 7, pp. 37–51.
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York.
- Williamson, O.E. (1985): The Economics institutions of capitalism, New York.
- Williamson, O.E. (1989): Transaction Cost Economics, in: Schmalensee, R./Willig, R.D. (Eds.): Handbook of Industrial Organization, North Holland, pp. 135–182.
- Williamson, O.E. (1993): Transaktionskostenökonomik, Aus dem Amerikanischen von Christina Erlei, Schriftenreihe Ökonomische Theorie der Institutionen, Münster.
- Williamson, O.E. (1996a): Vergleichende ökonomische Organisationstheorie: Die Analyse diskreter Strukturalternativen, in: Kenis, P./Schneider, V. (Hrsg.): Organisation und Netzwerk, Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik, Wien, S. 167–212.
- Williamson, O.E. (1996b): Economic Organization: The Case for Candor, in: Academy of Management Review, No. 1, pp. 48–57.
- Williamson, O.E. (1998): Transaction Cost Economics: How It Works; Where It Is Headed, in: De Economist, Vol. 146, pp. 23–58.
- Zajac, E.J./Olsen, C.P. (1993): From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications For The Study Of Interorganizational Strategies, in: Journal of Management Studies, No. 1, pp. 131–145.

## Summary

The analysis of cooperative networks normally focuses on the direct relationships between the involved companies. The relationships between the companies and its customers are generally not taken into consideration. This indicates a deficit because direct contact to clients lies in the nature of services and the direct access to customers can be a great source of power. As a consequence we conceptualize a triadic view of service networks and examine the interdependences of the relationships between the companies as well as the relationships between the company and its customers. Our research shows that disparities in the access to customers might induce opportunistic behavior and the use of power within the network. This might affect the stability and development of the network.

## Schlüsselbegriffe

Dienstleistungsnetzwerke, Transaktionskostentheorie, kritische Ressourcen, Macht

## Keywords

Service networks, transaction cost theory, critical resources, power