
Strategisches Ressourcen-Management

Die Perspektive des Resource-Dependence-Ansatzes

Die Autorin:

Dr. Susanne Gretzinger, Universität Flensburg, Internationales Institut für Management

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Universität Flensburg unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

**Universität Flensburg
Internationales Institut für Management**

Discussion Paper Nr. 18, ISSN 1618-0798
Flensburg im März 2008

Kontaktadresse

Universität Flensburg
Internationales Institut für Management
Zentrales Institutssekretariat
Munketoft 3b; 24937 Flensburg
E-Mail: zis-iim@uni-flensburg.de
<http://www.uni-flensburg.de/iim/>

Strategisches Ressourcen-Management

Die Perspektive des Resource-Dependence-Ansatzes

Abstract:

Bei der Bestimmung kritischer – strategierelevanter – Ressourcen beschränkt sich der Resource-Dependence-Ansatz im Unterschied zu anderen ressourcenorientierten Ansätzen des strategischen Managements nicht auf interne Ressourcen oder auf transaktionsspezifische Investitionen. Ausgangspunkt für die Analyse strategischer Möglichkeiten aus Sicht des Resource-Dependence-Ansatzes ist vielmehr die relative Verteilung der Ressourcen im Aktionsfeld sowie die Verteilung der Akteure im Netzwerk. Die Kontrolle über kritische Ressourcen führt zu strategischen Vorteilen, die allerdings auch von den Beziehungen und den Kooperationen der Akteure beeinflusst wird. Die Gedanken von der Analyse der relativen Ressourcenkontrolle und von der Macht der Akteure im Netzwerk als zentraler Einflussgröße basieren auf dem Resource-Dependence-Ansatz. Die Argumentationsfigur des Resource-Dependence-Ansatzes ist in der betriebswirtschaftlichen Diskussion zum strategischen Management nur in Fragmenten zu finden. Seine Argumente werden jedoch als bedeutend bis dominant eingestuft. Eine intensive Auseinandersetzung mit der Theorie und eine Diskussion seiner Erklärungskraft für das strategische Management ist der betriebswirtschaftlichen Forschung bisher allerdings kaum zu finden.

1. Die Entstehungsgeschichte der Strategieforschung

In der Strategieforschung mangelt es bis heute an Ansätzen, die es vermögen unter Berücksichtigung dynamischer Marktentwicklungen, ein vertiefendes Verständnis von marktlichem Wettbewerb zu erschließen. Der Versuch von Porter (1996, 1997) in den 90er Jahren eine „dynamische Strategietheorie“ zu entwickeln sowie die erstarkte Strategiediskussion auf der Basis des Resource based View of the Firm (Penrose, 1959/Wernerfeldt 1984/Turvani 2001) belegen jedoch intensive Bemühungen, eine solche Theorie zu entwickeln (Freiling, 2001, S. 2 f.). Damit sind zentrale Forschungsrichtungen, welche die Diskussion zum strategischen Management der letzten zwei Jahrzehnte dominierten, benannt: Die auf der Industrieökonomik fußende Perspektive von Porter (1996, 1997) und der „Resource based View of the Firm“.

In den Beiträgen der Industrieökonomik ging man davon aus, dass die Marktstruktur das Wettbewerbsverhalten beeinflusst und somit auch den Unternehmenserfolg in der Branche. Die Unternehmen einer Branche werden dabei – abgesehen ihres Größenunterschiedes – als homogene Einheiten interpretiert. Die Ausblendung eines strategischen Handlungsspielraumes war die logische Folge (Hinterhuber/Friedrich,

1999, S. 992). Porter (1996) brach durch die Einführung sogenannter Wettbewerbsfaktoren den industrieökonomischen Wirkungsmechanismus auf. Mit seiner Rezeption machte er also die industrieökonomischen Aussagen für die strategische Unternehmensführung fruchtbar. Die Kontingenz der Umwelt wurde von Porter (1996) durch Faktoren wie die Verhandlungsstärke der Abnehmer und Lieferanten, das Verhalten etablierter und potentieller Konkurrenten sowie die Bedrohung durch Substitution beschrieben. Diese Wettbewerbskräfte eröffnen den Handlungsspielraum für Wettbewerbsstrategien, die Porter (1996) als Streben definiert, „...sich innerhalb der Branche, dem eigenen Schauplatz des Wettbewerbs, günstig zu platzieren. Anders als Porters Ansatz, bei dem die externe Umwelt Ausgangspunkt der Analyse ist, stellen die Vertreter des „Resource based View of the Firm“ die Qualität der unternehmensinternen Ressourcen in das Zentrum der Betrachtung. Die so genannten Kernkompetenzen determinieren Effektivität und Effizienz von Wettbewerbsvorteilen (zu Knyphausen Aufsess, 1993, S. 82). Einige Protagonisten des Ressourcenansatzes, insbesondere Barney (1991), haben diesen als Gegenposition zur industrieökonomisch fundierten Strategieentwicklung interpretiert. Die jüngere Diskussion geht jedoch dahin, die Komplementarität beider Ansätze zu betonen (Wernerfelt, 1984/Nolte, Bergmann, 1998/Hinterhuber, Friedrich, 1999). Die spezifischen Ressourcen eines Unternehmens sind nur dann von strategischer Bedeutung, wenn sie marktlich verwendet werden können. Diese Komplementarität beider Perspektiven verweist auf den Resource-Dependence-Ansatz, welcher interne wie externe Ressourcen in Form einer Tausch- oder Machtbeziehungen berücksichtigt. Aus Sicht des Resource-Dependence-Ansatzes sind die Argumente im Kern auf die Verfügbarkeit und die Kontrollmöglichkeiten kritischer Ressourcen zurückzuführen (Pfeffer/Salancik, 1978). Koyer (1995) formuliert in diesem Zusammenhang, dass die Realisierung einer strategischen Orientierung von Unternehmen ein überlegenes Potenzial zur Kontrolle von kritischen Unsicherheitsquellen ausschlaggebend ist (Kloyer, 1995, S. 153).

Für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens ist demnach die (potenzielle) Verteilung von Ressourcen im Aktionsfeld der Ausgangspunkt. Durch ein strategisch gerichtetes Management werden kritische Ressourcen unter Kontrolle gebracht und Engpassfaktoren vermieden und eliminiert. Ziel ist die Erzeugung einer Situation in der ein Angebot einer Nachfrage von der Größe gegenübersteht, die Gewinnchancen ermöglicht. Erforderlich wird dann der Schutz dieser Konstellation.

Strategisches Handeln schlägt sich in allen Maßnahmen nieder, die auf Erlangung einer Situation abzielen, die eine möglichst günstige Tauschrate mit sich bringt (Kloyer, 1995, S. 11 f.). Neben der Verfügbarkeit über kritische Ressourcen spielt allerdings noch die Verteilung der Akteure im relevanten Netzwerk (Markt) eine Rolle. Während polypolistische Strukturen vom Markt kontrolliert werden, bieten Kooperationen und Absprachen auf oligopolistischen Märkten Potenzial für den Aufbau von netzwerkübergreifender Kontrolle.

2. Problemstellung

Der Resource-Dependence-Ansatz weist zur Erklärung für das strategische Management eine hohe Plausibilität auf. Für den deutschsprachigen Raum ist allerdings festzustellen, dass der Resource-Dependence-Ansatz als bedeutend bis dominant eingestuft wird, jedoch nur selten rezipiert wird (Sydow, 1992, S. 19/Schreyögg, 1997, S. 481).

Hermesch (2002, S. 95 f.) konstatiert mit Bezug auf den Resource-Dependence-Ansatz, dass dieser zur Erklärung der organisatorischen Strukturen weitaus stärkere Berücksichtigung finden müsste. In diesem Zusammenhang weist Nienhüser (2004, S. 87) darauf hin, dass der Resource-Dependence-Ansatz für sich beanspruchen kann, viele Aspekte des Unternehmensverhaltens zu erfassen und sich dabei nicht auf spezifische Ressourcen oder aber ausgewählte Strategien zu beschränken. Dabei konzentriert sich der Ansatz trotzdem auf eine zentrale Variable: Die „Kontrolle über Ressourcen“ (Nienhüser, 2003, S. 236). Sydow (1992, S. 19) und Schreyögg (1997, 453) schätzen die Rolle des Resource-Dependence-Ansatzes als bedeutend und zeitweise dominant ein. Diese Einschätzungen belegen Oliver und Ebers (1998) mit zahlreichen Publikationen. Zu Knyphausen-Aufsess (1997, S. 453) hingegen befindet, dass der Resource-Dependence-Ansatz gar zu selten zum Einsatz kommt. „Ein Blick durch die Veröffentlichungen im Strategic Management Journal,....., zeigt, daß die Resource-Dependence-Theorie bestenfalls beiläufig, wenn überhaupt, zitiert wird, jedenfalls kaum zum Gegenstand eines systematischen Theorie-Tests gemacht wird“.

Der nachfolgende Beitrag gibt einen Einblick in die Argumentationsfigur des Resource-Dependence-Ansatzes und diskutiert seinen Erklärungsbeitrag für das Strategische Management und zieht abschließend ein Resümee im Hinblick auf die Stärken und Schwächen des Ansatzes als auch auf die Anforderungen der wissenschaftlichen Weiterentwicklung.

3. Der Resource-Dependence-Ansatz

Im Vergleich zu anderen prominenten theoretischen Ansätzen wie dem oben genannten Resource based View of the Firm oder aber der Transaktionskostentheorie bilden im tausch- bzw. machtheoretischen Resource-Dependence-Ansatz weder die Transaktionen noch unternehmensinterne Ressourcen die Analyseeinheit. Diese wird vielmehr als Struktur von angebotenen und nachgefragten Ressourcen bestimmt. Im Ergebnis der Analyse dieser Strukturen gelangt man zur Identifikation von kritischen Ressourcen und darauf gründenden Machtverhältnissen. Die Analyse der Struktur von Angebot und Nachfrage kann die asymmetrische Verteilung spezifischer Ressourcen oder aber unternehmensindividueller Kernkompetenzen aufdecken.

Das sogenannte relative Machtkonzept Emersons (1962) kann als die Kerntheorie des Resource-Dependence-Ansatzes bezeichnet werden. Das heißt, im Resource-Dependence-Ansatz werden Phänomene der Macht – hierzu zählen auch spezifische Investitionen und Kernkompetenzen – stets aus der Analyse des Prozesses von Angebot und Nachfrage erschlossen. Nachfolgend wird Macht in Anlehnung an Pfeffer und Salancik (1978) ausschließlich im Kontext ökonomischer Tauschbeziehungen gesehen. Macht begründet sich, dem Resource-Dependence-Ansatz folgend, stets in asymmetrisch verteilten Ressourcen. „If every person can get all he wants, or what he wants, then there is no need to use social power and influence, because everyone can be satisfied simultaneously“ (Pfeffer/Salancik, 1978, S. 12).

Kritische Ressourcen werden von einem oder mehreren Akteuren nachgefragt und können nicht oder nur schwer substituiert werden. Sie versetzen denjenigen, der über sie verfügt, in eine gute Verhandlungsposition; verleihen ihm also Macht. Es sei denn, der Verhandlungspartner kann dem Gleiches entgegensetzen. Macht wird also – in der Konsequenz von Angebot und Nachfrage – relativ zur „Gegenmacht“ des Verhandlungspartners interpretiert.

3.1 Konzepte und Grundaussagen

Um die Entwicklung des Resource-Dependence-Ansatzes zu verstehen, ist als Ausgangspunkt auf die kritische Auseinandersetzung mit dem situativen Ansatz (Nienhüser, 1989, S. 21) hinzuweisen. Der situative Ansatz oder Kontingenzansatz, der die empirische Organisationsforschung weit über die 70er Jahre hinaus dominierte und dessen Kernargument – structure follows environment – noch heute die Debatte prägt, konzipiert Organisationen als umwelt-offene Systeme. Damit löste sich der situative

Ansatz von älteren normativen Konzepten zweckmäßiger Organisation. In der Kritik am situativen Ansatz wurde darauf aufmerksam gemacht, dass die Ursachen bzw. der Wirkungsmechanismus, wie Umwelt auf das Verhalten von und in Organisationen wirkt, nur unzureichend spezifiziert. „Dabei bleiben zumeist die Wirkungsmechanismen offen, die diese Varianz bzw. die ermittelten Korrelationen produzieren“ (Kieser und Kubicek, 1992, S. 57). Auch Pfeffer und Salancik (1978, S. 225), die Begründer der Resource-Dependence-Theorie, greifen diesen zentralen Kritikpunkt am situativen Ansatz auf. Sie verweisen darauf, dass in einem Großteil der Literatur zu wenig über die Wirkungszusammenhänge von Organisations-Umweltbeziehungen expliziert wird. „It is as if a Mr. Environment came into the organization, giving order to change organizational structures and activities“ (Pfeffer/Salancik, 1978, S. 26).

Die Kerntheorie des Resource-Dependence-Ansatzes – also die Grundannahmen in Form zentraler Hypothesen und Begriffsdefinitionen – geht auf Emerson (1962) zurück. Emerson formulierte in der so genannten **relationalen Machttheorie** folgende Zusammenhänge:

- a. Je größer die Abhängigkeit eines Akteurs A von einem Akteur B, desto geringer ist die Macht von A über B.
- b. Die Abhängigkeit eines Akteurs A von einem Akteur B ist umso größer, je wichtiger A bestimmte Ressourcen sind, die B kontrolliert und
- c. je weniger A die Möglichkeit hat, diese Ressourcen außerhalb der A-B-Beziehung zu erlangen.

In diesen zentralen Hypothesen spiegelt sich zum einen die Struktur von Angebot und Nachfrage wider. Zum anderen wird die Nachfrage subjektiv gefasst, d. h. Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung finden Berücksichtigung. Je wichtiger die Ressource vom nachfragenden Akteur A eingestuft wird, desto größer ist die mit der Ressource verbundene Abhängigkeit des A vom B. Knappheit entsteht also nicht nur auf Grund der „objektiven“ Relation von Angebot und Nachfrage, sondern auch dadurch, dass die betroffenen Akteure sie als wichtig wahrnehmen und bewerten.

Emerson (1962) verweist in der Ausarbeitung der Kernannahmen auf weitere machttheoretische Aspekte, die mit den Handlungsoptionen der Akteure verbunden sind. Er hebt hervor, dass die Akteure ihre Abhängigkeit zu reduzieren versuchen, um dadurch wiederum ihre Macht auszuweiten. D. h. die vierte Kernannahme der relationalen Machttheorie lautet, dass Akteure nach Macht streben bzw. Abhängigkeiten vermeiden wollen. In der Konsequenz werden Balancierungsoperationen vorgenommen.

Um seine Abhängigkeit zu reduzieren, haben A bzw. B folgenden Beeinflussungsoptionen oder Interventionsmöglichkeiten:

- a. Akteur A verzichtet auf die Ressourcen oder wertet diese subjektiv ab.
- b. A findet bzw. erschließt sich alternative Bezugsquellen.
- c. A versucht seine Ressourcen, die B von ihm beziehen möchte, wichtiger werden oder erscheinen zu lassen.
- d. B versucht für A alternative Ressourcenquellen (alternativ zu den Ressourcen des B) versiegeln zu lassen oder er nutzt die Situation, dass dies ohne seine Bemühungen geschieht (Emerson, 1962, S. 35 sowie Nienhüser, 2003, S. 146 f.).

Die Betonung der Balancierungsaktionen bei Emerson (1962) verdeutlicht, dass Macht auch potenziell ungenutzt in einem Geflecht von Akteuren bestehen kann. Erst durch die Handlungen der Akteure wird ein solches Potenzial in **genutzte Macht** transferiert. Der Aspekt des „Beziehungsgeflechtes“ wird in späteren Analysen von Aldrich und Pfeffer (1976) noch stärker betont. Aldrich und Pfeffer (1976) betrachten die Bedeutung von Netzwerken im Zusammenhang mit asymmetrischen Ressourcenkonstellationen. Sie betonen für die Akteure einer Organisation die Dependenz mit den Akteuren anderer Unternehmen, auf Grund des Zuflusses von relevanten Ressourcen. Diese Beziehungen lassen sich relational beschreiben und können – in einem kontinuierlichen Transformationsprozess sowie in ein Netzwerk eingebunden – immer wieder Veränderung erfahren (Aldrich/Pfeffer, 1976, S. 83).

Dies lenkt die Aufmerksamkeit auf problematische Beziehungen; zumeist Außenbeziehungen der Organisationen. Die Problematik der Interaktionskonstellation lässt sich am pointiertesten durch den Begriff der Machtgeladenheit beschreiben. Die Abhängigkeit und das Ausmaß der exklusiven Kontrolle über kritische Ressourcen sind für diese Machtgeladenheit ausschlaggebend. Das Kriterium für die Exklusivität variiert mit der Etablierung von Märkten für Ressourcen. Auf etablierten Märkten ist die Machtgeladenheit von Beziehungen gering, da sich viele Anbieter bzw. Nachfrager gegenüberstehen. Problematische Beziehungen entstehen also ökonomisch formuliert, in oligopolistischen Situationen. Oligopolistische Konstellationen sind demzufolge typischerweise durch Machtbalanceaktionen gekennzeichnet.

3.2 Verhaltens- und Umweltannahmen

Emerson's (1962) Argumente – und somit auch die Kerntheorie des Resource-Dependence-Ansatzes – gehen trotz ihrer inhaltlichen Parallelen zu ökonomischen

Modellen nicht von der neoklassischen Annahme des vollständig informierten, rational handelnden homo-oeconomicus aus. Stattdessen kann man sagen, dass - ebenso wie in der „Neuen-Institutionen-Ökonomik“ - von einer Art Minimalrationalität des menschlichen Handelns ausgegangen wird (Emerson, 1962, S. 32 f. sowie Pfeffer/Salancik, 1978, S. 9, 13-14, Ebers/Gotsch, 2002, S. 242).

Die Verhaltensannahmen des Ansatzes lauten: begrenzte Rationalität, egoistisches Handeln, Unsicherheit und Organisation als Akteur.

Begrenzte Rationalität: Pfeffer und Salancik (1978) gehen in ihren Arbeiten explizit von beschränkter Rationalität aus. „Behavior is almost inevitably constrained by physical realities, by social influences, by information and cognitive capacity...“ (Pfeffer/Salancik, 1978, S. 15). Hier findet sich der von Simon (1957, S. 198) konträr zum Bild des homo oeconomicus formulierte Ansatz wieder, wonach Individuen eben nicht über die kognitiven Kapazitäten des homo oeconomicus verfügen. Der Akteur handelt zwar intentional rational, Rationalität wird aber nur partiell erreicht. Das Handeln ist im Resultat „rational“ im Rahmen des selbst konstruierten simplifizierten Modells und der ihm zur Verfügung stehenden Prognose- und Bewertungskapazitäten. Im Hinblick auf die Möglichkeiten, die in der „realen Situation“ möglich wären, bleiben die Resultate der Handlungen hinter einem „optimalen Ergebnis“ zurück (Simon, 1957, S. 199). Der Akteur optimiert nicht, sondern er bricht die Suche mit Auffinden einer befriedigenden Alternative ab (satisfying).

Durch Einbezug des Konzeptes der begrenzten Rationalität werden im Resource-Dependence-Ansatz Wahrnehmungs- und Interpretationsvorgänge einbezogen. Diese, so wird angenommen, beeinflussen Entscheidungen und Handlungen intensiv. Machtverhältnisse können demzufolge durch die Beeinflussung der Wahrnehmung zu den eigenen Gunsten verändert werden (Pfeffer/Salancik, 1978, S. 18 f. und S. 84 ff.).

Egoismus: Als verhaltensbestimmende Charaktereigenschaft der Wirtschaftssubjekte wird Egoismus unterstellt. Das besondere Merkmal des Egoismus ist durch die Intention der subjektiven Nutzenmaximierung gekennzeichnet. Wobei häufig des einen Freud bzw. Leid auch das des anderen ist. Die Interessen anderer Wirtschaftssubjekte werden also solange berücksichtigt, wie sie mit den eigenen konform gehen (Kirchgässner, 1991, S. 45 f.). Egoismus umfasst sowohl den Opportunismus als auch den Altruismus.

Unsicherheit: Begrenzte Rationalität und Egoismus implizieren Unsicherheit. Unsicherheit kann als die Grenze der Fähigkeit, zukünftige Entwicklungen in der Umwelt antizipieren zu können, beschrieben werden. Diejenigen Begebenheiten, die

nicht antizipierbar sind, gefährden den Bestand der Organisation, da für rationale Entscheidungen in der Gegenwart die Basis fehlt (Hermesch, 202, S. 101 und Pfeffer/Salancik, 1978, S. 10 ff.). Es wird jedoch davon ausgegangen, dass die Akteure einer Organisation versuchen, Unsicherheit zu reduzieren (Pfeffer/Salancik, 1978, S. 19 f. sowie Nienhüser, 2004, S. 91.). Auf Grund beschränkter Rationalität und Egoismus kann das aber nur partiell gelingen. Unsicherheit ist also reduzier-, aber nicht eliminierbar. Aus der Perspektive des Resource-Dependence-Ansatzes variiert die Unsicherheit mit dem Ausmaß kritischer Ressourcen, mit der Machtkonzentration der Akteure sowie der Anzahl der Interaktionsbeziehungen (Komplexität). Je höher die Ausprägung dieser Merkmale ist, desto weniger Möglichkeiten erweisen sich, Unsicherheit zu reduzieren (Nienhüser, 2004, S. 92).

Organisation als Akteur: Pfeffer und Salancik (1978) betrachten je nach Untersuchungsgegenstand Organisationen, Gruppen oder aber Individuen als Akteure. Die Bestimmung des Akteurs erfolgt also im Hinblick auf das zu erforschende Problem. Kollektivakteure in Form von Organisationen, Haushalten und Netzwerken kommen ebenso in Frage wie einzelne Personen. Die Organisation wird somit primär als ein kollektiver Akteur analysiert. Dieses Vorgehen blendet Konflikte zwischen den Individuen einer Organisation bewusst aus. Die Divergenz von Zielen auf individueller und organisatorischer Ebene wird also zunächst ausgeblendet. Es wird unterstellt, dass die Organisation Motivations- und Kontrollmechanismen implementiert hat, die dem Egoismus auf individueller Ebene begegnen.

Kritik zu den Verhaltensannahmen: Die Annahmen des Resource-Dependence-Ansatzes sind zweckmäßig. Die Brauchbarkeit von Verhaltensannahmen hängt davon ab, inwieweit sie vermögen, Erklärungspotenzial für Problembereiche zu erschließen (Wolf, 1999, S. 144). Wenn grundlegende Zusammenhänge erklärt wurden, spricht nichts dagegen, vorher ausgeblendete Differenzierungen für entsprechende Problemstellungen wieder einzuführen (Homann/Suchanek, 2000, S. 261; Suchanek, 1994, S. 126). Nichtsdestotrotz ist die Realität komplexer. Die Schubkraft emotionaler Dispositionen als Einflussfaktor für menschliches Handeln ist hier beispielhaft ebenso zu nennen wie Konflikte auf Grund von Trittbrettfahrerverhalten in Organisationen (Weinberg, 1981, S. 29 ff./Bahner, 1998, S. 81.).

3.3 Die Variablen des Resource-Dependence-Ansatzes

Die Ausformulierung der Machttheorie nach Pfeffer und Salancik (1978) eröffnet die Anwendung der Machttheorie auf komplexe Problemstellungen. Vergleichsweise könnte der Tausch von Öl und Gold zwischen einer großen Zahl von Akteuren allein auf der Grundlage der Kerntheorie der „Relationalen Macht“ nach Emerson (1962) erklärt werden. Im Vergleich zum Resource-Dependence-Ansatz steht der Ansatz der „Relationalen Macht“ nach Emerson (1962) den neoklassischen Ansätzen ökonomischer Theorien näher. Mit dem Resource-Dependence-Ansatz können auch Probleme erklärt werden, die von Unsicherheit und Transaktionskosten begleitet werden. Ferner kann eine Anwendung auch auf Problemfelder mit oligopolistischen Marktstrukturen erfolgen.

3.3.1 Abhängigkeit und Unsicherheit als unabhängige Variablen

Die Abhängigkeit der Organisation und die Unsicherheit sind die zentralen unabhängigen Variablen der Theorie.

Abhängigkeit: Die Abhängigkeit eines Akteurs von einer Ressource wird durch die **Wichtigkeit** und die **Konzentration** der betrachteten Ressource bestimmt (Pfeffer/Salancik, 1978, S. 50 ff.). Wichtig – oder kritisch in der Sprache des Resource-Dependence-Ansatzes – ist eine Ressource dann, wenn die Funktion der Organisation ohne sie nicht möglich wäre. Neben der Funktionsfähigkeit des Unternehmens gibt es noch ein weiteres Kriterium, das für die Wichtigkeit relevant ist: Die relative Bedeutung des Faktors für das Unternehmen. „An organization that creates only one product or service is more dependent on its customers than an organization that has a variety of outputs that are being disposed of in a variety of markets“ (Pfeffer/Salancik, 1978, S. 46). Die Konzentration der Ressource bestimmt sich anhand des Ausmaßes an Kooperation oder Bündelung der Handlungen der beteiligten Akteure. „Concentration can arise in a multitude of ways. An organization can have a monopoly position legally protected or legally established, as in the case of electric and telephone utilities. Or, a group of firms can act together as one, constituting a cartel. For coordinated action to develop, it is not necessary for the organization to communicate with one another“ (Pfeffer/Salancik, 1978, S. 50). Die Abhängigkeit der Ressource ist also dann besonders hoch, wenn sie zum einen für den Fortbestand der Organisation zentral ist: Die Ressource wird unabdingbar benötigt und ist nicht auf Grund genügend anderer Produktbereiche eliminierbar. Zum anderen wird die Abhängigkeit von Ressourcen

dadurch erhöht, dass der oder die Anbieter der Ressource unter Absprache – im Extremfall wie ein Monopolist – auftreten (Pfeffer/Salancik, 1978, S. 50 f.).

Unsicherheit: Auf den Begriff der Unsicherheit wurde bereits im Rahmen der Annahmen zur Theorie eingegangen. Mit Bezug auf die Abhängigkeit und damit das Handeln der fokalen Organisation wird die Unsicherheit als unabhängige Variable betrachtet. Maßgeblich für die Ausprägung der Unsicherheit ist die Verteilung von Akteuren und Ressourcen im avisierten Netzwerk sowie die Verbindungen und Beziehungen zwischen den Akteuren. Für einen Akteur ist die Unsicherheit umso größer, je knapper die von ihm benötigten Ressourcen sind und desto weniger Akteure diese anbieten und je mehr Verbindungen zwischen den Anbietern bestehen. Subjektive Erwartungen und Wahrnehmungen beeinflussen dabei die Kodifizierung der Knappheit und die Interpretation der Stellung der Interaktionspartner im Netzwerkgefüge. Mit anderen Worten impliziert die Annahme der begrenzten Rationalität auch, dass von einer subjektiv interpretierten Unsicherheit auszugehen ist (Pfeffer/Salancik, 1978, S. 88 f.).

3.3.2 Das Verhalten und die Gestaltung der Organisation als abhängige Variable

Wie bereits ausgeführt, liegt das Erklärungsinteresse des Resource-Dependence-Ansatzes darin, zu ergründen, wie Organisationen trotz knapper Ressourcen und unsicherer Umwelt ihr Überleben sichern können. Abhängige Variablen der Theorie sind das Verhalten und die Gestaltung von Organisationen (Pfeffer/Salancik, 1978, S. 825 f.). Die Konzeptionalisierung der abhängigen Variable oder des Variablenbündels – so Hermes (2002) – ist vielschichtig, da bisher keine gängige Definition besteht. Es handelt sich vielmehr um Beschreibungen und Typisierungen der Verhaltensweisen von Organisationen. Im Resource-Dependence-Ansatz gelten diese Maßnahmen als zentrale organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten, um die Dependenz der Organisation zu verbessern. **Strategische Überlegungen** beeinflussen die Wahl und die Ausgestaltung der Handlungsvarianten. Im Sinne des Resource-Dependence-Ansatzes kann der Begriff **Unternehmensstrategie** als die gezielte und bewusste Beeinflussung der Ressourcen-Dependenz-Situation des Unternehmens zur Sicherung des eigenen Fortbestandes definiert werden. Als Maßnahmen zur kontinuierlichen Umsetzung der Unternehmensstrategie entwerfen die Akteure ineinandergreifende Maßnahmenbündel.

Nach Pfeffer und Salancik (1978) können die Gestaltungsmaßnahmen, mit denen Organisationen Einfluss auf ihre Dependenz-Situation nehmen, wie folgt typisiert werden:

- Management der Umweltbeziehungen,
- Veränderung der organisationalen Dependenz,
- Verhandlung mit der organisationalen Umwelt und
- Lobbyismus.

Management der Umweltbeziehungen: Bei dieser Gestaltungsvariante werden die Grenzen der Unternehmung nicht erweitert. Organisationen versuchen ihren Einfluss zu vergrößern und Unsicherheiten abzubauen. Hierfür werden neue Bezugsquellen erschlossen, Ressourcen substituiert, Vorratshaltungen auf- oder abgebaut oder Geschäftsbereiche geschlossen. Des Weiteren ist die Einflussnahme auf Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse eine zentrale Option. Während das „Management der Umweltbeziehungen“ an der Nachfrage der Verhandlungspartner ansetzt, sind die drei weiteren Ausprägungen durch direkte Einwirkungen auf die Umwelt gekennzeichnet (Pfeffer/Salancik, 1978, S. 113).

Veränderung der organisationalen Dependenz: Bei dieser Variante der strategischen Machterweiterung werden die Grenzen der Organisation neu justiert. Expansion, Merger, Diversifikation sowie internes Outsourcing sind hier zu nennende Maßnahmen. Insgesamt versucht also die fokale Organisation durch eine „Veränderung der organisationalen Dependenz“ unsichere Tauschaktionen mit externen Akteuren in besser kontrollierbare interne Transaktionen zu transformieren (Pfeffer/Salancik, 1978, S. 114 ff.).

Verhandlung mit der organisationalen Umwelt: Fehlen dem fokalen Unternehmen die Mittel, kritische Ressourcen durch Fusion unter seine Kontrolle zu bringen, oder ist dieses Verhalten nicht sinnvoll, weil es z. B. insgesamt zu viele finanzielle Ressourcen bindet, bieten sich Kooperationen und Verhandlungen mit den jeweiligen Partnerunternehmen an. Kurzfristige Geschäftsbeziehungen sprechen z. B. eher für Kooperation und Verhandlung als für die Expansion der Organisation. Typische Erscheinungsformen sind Joint Ventures und Kontrakte mit externen Out-Sourcing-Nehmern. Diese Herangehensweise beansprucht im Vergleich zur Fusion weniger finanzielle Mittel. Als besondere Vorteile einer Kooperation sehen Pfeffer und Salancik (1978) vor allem den schnellen Informationsaustausch, die legitimierende Wirkung von Kontrakten sowie die Senkung von Transaktionskosten. Durch Verhandlungen mit der

organisationalen Umwelt werden insgesamt die Kooperationsbeziehungen sowie der Tausch zwischen den Akteuren stabilisiert. Verhaltensrisiken und Transaktionskosten – welche allerdings im Vergleich zu den Varianten „Fusion“ und „Insourcing“ relativ höher sind – werden gering gehalten (Pfeffer/Salancik, 1978, S. 145).

Lobbyismus: Sind die oben genannten Aktionen nicht sinnvoll oder nicht durchführbar, so bietet es sich an, die Umwelt entsprechend der eigenen Interessenslage zu beeinflussen. Pfeffer und Salancik (1978, S. 188 ff.) fassen hierunter alle Aktionen, die darauf ausgerichtet sind, die Wichtigkeit der Organisation zu kommunizieren. Lobbyismusaktionen ebnen in der Logik des Resource-Dependence-Ansatzes den Weg für eine bessere Bewertung der eigenen Ressourcen durch die Verhandlungspartner. Das Unternehmen erscheint im Lichte positiver Werte und Normen. Im Ergebnis steigert die gewonnene Reputation die Verhandlungsposition der Organisation.

3.3.3 Effektivität als Ergebnisvariable

Im Ergebnis führt eine organisationale Gestaltung, die alle stakeholder zufrieden stellt, zur Effektivität. Das Zielkriterium steht im engen Zusammenhang mit einer Grundannahme der Theorie: „The effectiveness of an organization is its ability to create acceptable outcomes and actions“ (Pfeffer/Salancik, 1978, S. 11). Der Intention der Organisation überleben zu wollen, kommt im Resource-Dependence-Ansatz eine zentrale Bedeutung zu (Pfeffer/Salancik, 1978, S. 26.). Um überleben zu können, müssen also externe Akteure, welche die Kernressourcen zur Verfügung stellen, zufrieden gestellt werden. Hier ist typischerweise an Aktionäre, Mitarbeiter und Kunden zu denken. Das heißt der Resource-Dependence-Ansatz vertieft je die Perspektive der verschiedenen „stake-holder“.

Die **Effizienz** ist nach Pfeffer und Salancik (1978) ein internes Erfolgskriterium. Die Effizienz ist in Form von Wissen und Know-How eine Ressource, während die Effektivität die Erfolgsgröße organisationalen Handelns darstellt (Pfeffer/Salancik, 1978, S. 11).

3.4 Gestaltungsempfehlungen für das Strategische Management

Das praxeologische Kernargument des Resource-Dependence-Ansatzes impliziert, dass Abhängigkeiten von kritischen Ressourcen und damit verbundene Unsicherheiten – wenn möglich – vermieden oder zumindest verringert werden sollen. Die Kontrolle über kritische Ressourcen hingegen soll aufgebaut und stabilisiert werden. Bei der

Bestimmung kritischer Ressourcen beschränkt sich der Resource-Dependence-Ansatz im Unterschied zum ebenfalls ressourcenorientierten „Resource based View of the Firm“ nicht auf interne Ressourcen oder auf transaktionsspezifische Investitionen, wie sie in der Transaktionskostentheorie fokussiert werden. Die kritischen Ressourcen können ebenso außerhalb der Organisation liegen und in Transaktionsbeziehungen eingebettet sein. Zur Erlangung strategischer Vorteile ist der Praktiker angehalten, die zentralen kritischen (potenziellen) Ressourcen zu identifizieren. Insourcing, Merger, Gründung von Tochterunternehmen und Kooperationen sind typische organisationale Varianten, die je nach Ressourcen- und Netzwerkkonstellation Kontrollmöglichkeiten eröffnen.

Aber auch das Outsourcing von „nicht kritischen“ Ressourcen leistet einen Beitrag für die strategische Steuerung des Unternehmens. Ferner kann auch dem Aspekt der Unsicherheit strategisch begegnet werden, indem das Unternehmen sich diversifiziert. Der Resource-Dependence-Ansatz bietet im Vergleich zu anderen Ansätzen einen breiteren Blick auf die strategierelevanten Einflussfaktoren. Er liefert keinen Hinweis auf spezielle, z. B. interne Ressourcen oder allgemeine Rezepte zum Umgang mit typischen Ressourcen oder Transaktionen. Insofern der Resource-Dependence-Ansatz die Probleme einer solchen situativen Analyse vermeiden will, verzichtet er auf die Erstellung derartiger Listen. Vielmehr ist das Management aufgefordert, die spezifischen Dependenzkonstellationen des jeweiligen Unternehmens zu analysieren und die kritischen Ressourcen der Organisation zu bestimmen. Ausgangspunkt zur Bestimmung der strategischen Position von Unternehmen ist die relative Verteilung der Ressourcen im Aktionsfeld und die Konzentration der Akteure. Der Resource-Dependence-Ansatz ist somit nicht nur eine ressourcenorientierte strategierelevante Theorie, sondern darüber hinaus auch eine Netzwerktheorie. Das Zusammenspiel der Akteure findet ebenso Berücksichtigung wie die Verteilung der Ressourcen.

4. Resümee und Kritik zum Resource-Dependence-Ansatz

Für die Eignung des Resource-Dependence-Ansatzes im Strategischen Management können bedeutsame Argumente angeführt werden. Die im Mittelpunkt des Ansatzes stehende Analyse des aus ökonomischer Sicht zentralen Tauschprozesses und die Ableitung von kritischen Ressourcen, die auf die Machtstruktur verweisen, sind hier zu nennen. Ausgangspunkt für die Analyse strategischer Möglichkeiten ist im Sinne des

Resource-Dependence-Ansatzes die relative Verteilung der Ressourcen im Aktionsfeld. Dem Vorteil, dass der Resource-Dependence-Ansatz die grundlegende Ausgangsperspektive für strategische Überlegungen – die relative Verteilung von Ressourcen und das Zusammenspiel der relevanten Akteure – einnimmt, stehen auch Nachteile gegenüber. Der breitere Blick und der intensive Einbezug des Netzwerkes der Akteure geht mit hohen Anforderungen an die Operationalisierung der Ressourcen und der Dependenzsituation einher. Unterbleiben hier plausible Operationalisierungen und Konzeptionalisierungen, besteht die Gefahr der Entwicklung von Erklärungsmodellen mit eklektischen Schwächen.

Es spricht nichts dagegen Konzepte wie das der Kernkompetenzen oder das der spezifischen Investitionen zu integrieren (Nienhüser, 1993, S. 21 f.). Dabei, so hebt Hermes (2002, S. 109) hervor, „...können nicht nur Aussagen über die Gestaltung von Transaktionen gemacht werden, die Transaktion an sich kann auch aus der Theorie heraus begründet werden“.

Als theoretisches Defizit des Resource-Dependence-Ansatzes ist – wie schon erwähnt - zum einen die noch nicht geklärte Operationalisierung von Ressourcen und die der Handlungs-alternativen (abhängige Variable) zu sehen. Der Ansatz verfügt allerdings mit dem „Relativen Machtansatz“ nach Emerson (1962) über einen starken theoretischen Kern.

Literatur:

- Aldrich, H. E., Pfeffer, J.*, Environments of organizations, in: Annual review of sociology, 2. Jg. (1976), S. 79-105.
- Barney, J. B.*, Firm resources and sustained competitive advantage, in: Journal of Management, 17. Jg. (1991), S. 99-120.
- Emerson, R. M.*, Power-dependence relations, in: American Sociological Review, 27. Jg., (1962) 32-41.
- Ebers, M., Gotsch, W.*, Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A., Hg., Organisationstheorien, Stuttgart, 2002, 199-251.
- Gretzinger, S.*, Strategische Gestaltung des Outsourcing im deutschen Maschinenbau. Eine empirische Studie auf Basis des Resource-Dependence-Ansatzes. (2007) Univ.-Diss. Erscheint in Kürze im Hampp-Verlag.
- Hermesch, M.*, Die Gestaltung von Interorganisationsbeziehungen. Köln, 2002.
- Hinterhuber, H., Friedrich, S. A.*, Markt- und ressourcenorientierte Sichtweise zur Steigerung des Unternehmenswertes, in: Hahn, D., Taylor, B., Strategische Unternehmensplanung, Berlin, 1999, S. 990-1014.
- Homann, K., Suchanek, A.*, Ökonomik, in: Eine Einführung, Tübingen, 2000.
- Kirchgässner, G.*, Homo Oeconomicus, Tübingen, 1991.
- Kieser, A., Kubicek, H.*, Organisation, Berlin, 1992.
- Kloyer, M.*, Management von Franchisenetzen – Eine Resource-Dependence-Perspektive. Hallstadt, 1995.
- Nienhüser, W.*, Langfristige demographische Veränderungen und Personalstrategien – Ein Problemaufriss und erste Hypothesen. Arbeitspapier, Arbeitskreis Betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung, 1989, Universität Paderborn.
- Nienhüser, W.*, Die historische Entwicklung der Grundlohnbestimmung, eine Erklärungsskizze auf macht- und transaktionstheoretischer Grundlage, in: Weber, W., Hg. Entgeltsysteme, Stuttgart, 1993.
- Nienhüser, W., Macht, in: Martin, A., H.*, Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen, Stuttgart, 2003.
- Nienhüser, W.*, Die Resource-Dependence-Theorie – Wie (gut) erklärt sie Unternehmensverhalten? in: Festing, M., Martin, A., Mayrhofer, W., Nienhüser, W., Hg., Personaltheorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung, München, 2004.

- Oliver, A. L., Ebers, M.,* Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships, in: organization studies, 19. Jg. (1998) S. 549-583.
- Penrose, E. T.,* The Theory of the Growth of the Firm, Oxford, 1959.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R.,* The external Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective, New York, 1978.
- Porter, M. E.,* Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt am Main 1996.
- Porter, M. E.,* Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt am Main 1997.
- Schreyögg, G.,* Theorien organisationaler Ressourcen, in: Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K., in: Theorien der Organisation, Opladen, 1997.
- Simon, H. A.,* Models of Man – Social and Rational, New York, 1957.
- Sydow, J.,* Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden, 1992.
- Turvani, M.,* Reading Edith Penrose's The Theory of the Growth of the Firm forty year on (1959-1999), in: Garrouste, P./Ioannides, S., eds., Evolution and path dependence in economic ideas: past and present., Cheltenham, 2001, S. 148-178.
- Wernerfeldt, B.,* A resource-based view of the firm, in: Strategic Management Journal, 5. Jg. (1984), S. 171-180.
- Wolff, B.,* Zum methodischen Status von Verhaltensannahmen in der Neuen Institutionenökonomik: Überlegungen zur Organisationstheorie. in: Institutionenökonomie und neuer Institutionalismus, Opladen, 1999.
- Freiling, J.,* Resource-based-View und ökonomische Theorie – Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes, Wiesbaden, 2001.
- Zu Knyphausen Aufsess, D.,* Why are Firms different? Der „Ressourcenorientierte Ansatz“ im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: DBW, die Betriebswirtschaft, 53. Jg. (1993), S. 661-682.

Verzeichnis der Discussion Paper des Internationalen Instituts für Management:

- 18 Gretzinger, S.** (2008): Strategisches Ressourcen-Management: Die Perspektive des Resource-Dependence-Ansatzes
- 17 Marquardsen, B.** (2007): Deskriptive Statistik. Bachelorabsolventenbefragung 2005 und 2006 des Studienganges International Management
- 16 Tarazona, M.** (2007): Regionale Bildungsstrukturen und Beschäftigung in Deutschland
- 15 Leusing, B.** (2007): Hochschulen als Standortfaktor. Eine empirische Analyse der regionalökonomischen Effekte der Universität Flensburg
- 14 Grimm, J.** (2006): Ergebnisse der Glücksforschung als Leitfaden für politisches Handeln?
- 13 Grözinger, G.** (2006): Zur Gewinnsteuerbelastung von Kapitalgesellschaften. Ein internationaler Vergleich auf der Grundlage faktischer Steuerzahlungen
- 12 Grözinger, G./Leusing, B.** (2006): Wissenschaftsindikatoren an Hochschulen
- 11 Isengard, B./Schneider, T.** (2006): The euro and its perception in the German population
- 10 Spieß, M.** (2006): Estimation of a Two-Equation Panel Model with Mixed Continuous and Ordered Categorical Outcomes and Missing Data
- 09 Holst, E./Schrooten, M.** (2006): Sending Money Abroad – What Determines Migrants' Remittances?
- 08 Dannenberg, O./Thaysen, J. D.** (2005): Innovationsnetzwerke bei Klein- und Mittelunternehmen – Ein binationaler Vergleich
- 07 Hinz, H./Busche, H.** (2004): Zur Flexibilität bei Investitionsentscheidungen – Realoptionstheorie in der praktischen Anwendung
- 06 Pauls, M./Krause, A.** (2003): Evaluation Interkultureller Trainings zur Auslandsvorbereitung
- 05 Hinz, H./Dörscher, M.** (2003): Mezzanine Capital – Ein flexibles Finanzierungsinstrument für KMU
- 04 Hinz, H.** (2003): Zielgruppe Senioren – Informationsgrundlagen für die Potenzialanalyse
- 03 Krause, A./Schwarz, A./Naujeck, H.** (2002): Schule und Wirtschaft – Vorbereitung wirtschaftsbezogener Themen und Kooperation an den schleswig-holsteinischen Gymnasien und Gesamtschulen
- 02 Krause, A./Resch, M.** (2002): Ehrenamtliches Engagement in Flensburg – eine repräsentative Befragung
- 01 Matiaske, W.** (2001): Der Wunsch der Menschen nach Wärme und der kühle Blick der Ökonomie