

Nr.  
75

*Customer Integration: Wettbewerbsvorteil  
durch intangible Faktoren*  
Erkenntnisse einer Studie aus dem Bereich  
der industriellen Fördertechnik

~  
Uwe Schindler

Arbeitspapiere der FOM

**Uwe Schindler**

*Customer Integration: Wettbewerbsvorteil durch intangible Faktoren*  
**Erkenntnisse einer Studie aus dem Bereich der industriellen Fördertechnik**

Arbeitspapiere der FOM, Nr. 75

Essen 2019

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)  
ISBN 978-3-89275-113-7 (Print) – ISBN 978-3-89275-114-4 (eBook)

Dieses Werk wird herausgegeben von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;  
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2019 by



Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
[info@mav-verlag.de](mailto:info@mav-verlag.de)

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Uwe Schindler

*Customer Integration:  
Wettbewerbsvorteil durch intangible Faktoren*

Erkenntnisse einer Studie aus dem Bereich der  
industriellen Fördertechnik

Arbeitspapiere der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Nr. 75, Essen 2019

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-113-7 (Print) – ISBN 978-3-89275-114-4 (eBook)

## **Vorwort**

Die in der Forschung und mehr noch in der Praxis etablierten Denkschulen strategischen Managements nehmen vornehmlich die Anbieter und ihre Produkte bzw. Dienstleistungen in den Fokus: Im marktbasieren Ansatz verringert der Anbieter durch strategische Handlungen den Wettbewerbsdruck durch seine Konkurrenten, in dem er sich durch Preis- oder Produktdifferenzierung von ihnen absetzt, im ressourcenbasierten Ansatz wird analysiert, welche spezifischen Ressourcen den Anbieter dazu befähigen, sich in solcher Form von der Konkurrenz abzuheben.

Es stellt sich die Frage, welche Erklärungskraft diese Ansätze entwickeln können, wenn die Rahmenbedingungen des Wettbewerbs die Möglichkeiten der Anbieter, Produktdifferenzierung zu betreiben, massiv einschränken. Der relational view bzw. beziehungsbasierte Ansatz des strategischen Managements – eine Weiterentwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes – thematisiert die Optionen der Anbieter unter derartigen Bedingungen, auf der Basis besonderer Beziehungen zu den Nachfragern, Wettbewerbsvorteile erzielen zu können.

Es ist das Verdienst dieses Textes – und der zugrundeliegenden Dissertation – das Erklärungspotenzial dieses Ansatzes im Rahmen der empirischen Analyse einer hochgradig regulierten Wettbewerbsbeziehung pointiert aufzuzeigen. Zum einen bereichert die vorliegende Analyse die Diskussion um Kundenintegration um strategische Facetten. Zum anderen liefern die gewonnenen Erkenntnisse über den strategischen Wert unterschiedlicher Formen der Kundenintegration im Prozess der Entscheidung für ein Angebot auch relevante Anhaltspunkte für die Handlungsoptionen von Unternehmen, die zwar auf weniger stark regulierten Märkten agieren, aber aufgrund anderer Rahmenbedingungen – etwa existierenden de-facto Industriestandards – wenig Möglichkeiten zur Produktdifferenzierung haben.

Hamburg, im Oktober 2019

Prof. Dr. Marco Zimmer

Wissenschaftlicher Direktor des ipo,  
Institut für Personal- und Organisationsforschung  
FOM Hochschule für Oekonomie & Management

**Inhalt**

Tabellenverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
2 Kunde und Hersteller im Dilemma .....	3
3 Intangible Faktoren gewinnen an Bedeutung .....	4
4 Dominanz intangibler Faktoren .....	7
5 Zusammenfassung: Erkenntnisse und Limitationen .....	19
6 Ausblick .....	25
Literaturverzeichnis .....	27

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Häufigkeit tangibler und intangibler Differenzierungsfaktoren .....	7
Tabelle 2:	Wettbewerbsvorteil und Potenzialfaktoren durch Customer Integration in der Ex-ante-Phase.....	10
Tabelle 3:	Wettbewerbsvorteil und Potenzialfaktoren durch Customer Integration zum Entscheidungszeitpunkt .....	11
Tabelle 4:	Wettbewerbsvorteil und Potenzialfaktoren durch Customer Integration in der Ex-post-Phase.....	12
Tabelle 5:	Wettbewerbsvorteile und Kundennutzen .....	14
Tabelle 6a:	Phasenspezifische Wettbewerbsvorteile: Grundlage und Mittel ..	15
Tabelle 6b:	Phasenspezifische Wettbewerbsvorteile: Grundlage und Mittel ..	16
Tabelle 7:	Beziehungsmodalität .....	20

**Abkürzungsverzeichnis**

MBV	Market-based view
RBV	Resource-based view
RV	Relational view

## 1 Einleitung

Zu den wichtigsten Überlebensstrategien für Unternehmen gehört es, Wettbewerbsvorteile zu entwickeln, die Unternehmen in die Lage versetzen können, möglichst profitabel und langfristig im Markt zu bestehen.<sup>1</sup> Im Angesicht wachsenden Wettbewerbsdrucks und der Sicherung eines profitablen Geschäfts ist es für Unternehmen eine der größten Herausforderungen, nachhaltige und erfolgreiche Beziehungen zu Kunden zu entwickeln, diese zu festigen und auszubauen.

Um in diesem Umfeld bestehen zu können sind Unternehmen gezwungen, sich auf innovative Methoden zu fokussieren, um Wettbewerbsvorteile so zu entwickeln, dass ihre Ausprägung einzigartig und so stark ist, dass sie in der Lage sind Kunden zu binden und gleichzeitig eine wirksame Differenzierung vom Wettbewerb zu erreichen.

Ein Wettbewerbsvorteil entsteht, wenn zwei oder mehrere Unternehmen auf demselben Markt miteinander im Wettbewerb stehen und eines der Unternehmen einen dauerhaft höheren Profit erzielt als der Wettbewerber oder das Potenzial aufweist, einen dauerhaft höheren Profit als der Wettbewerb zu erzielen.<sup>2</sup> Der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen steht mit der Performance von Unternehmen im Zusammenhang, wobei eine überdurchschnittliche Performance dann erzielt wird, wenn aus den eingesetzten Ressourcen Werte erzielt werden, die oberhalb der Erwartungen liegen und die positive Differenz aus beiden Werten sich als Gewinn oder ökonomische Rente ausdrückt.<sup>3</sup> Das Vorhandensein einer ökonomischen Rente zeigt aus neoklassischer Sicht Marktversagen an, da Renten unter Bedingungen perfekt mobiler Ressourcen und vollständiger Transparenz nicht möglich sind.<sup>4</sup> So müssen zumindest die Erwartungen der Marktakteure an erzielbare Gewinne durch den Einsatz von Ressourcen unterschiedlich sein, sodass in einer solchen Konstellation ein Unternehmen dann überdurchschnittliche Gewinne erzielt, wenn es eine Ressource verwendet, die anders als andere Ressourcen ist,<sup>5</sup> was nur bei Intransparenz möglich ist.<sup>6</sup> Daher ist es notwendig und

---

<sup>1</sup> Vgl. Schindler (2015), S. 157.

<sup>2</sup> Vgl. Grant (2000), S. 174.

<sup>3</sup> Vgl. Barney (2002), S. 9.

<sup>4</sup> Vgl. Zimmer (1999), S. 110.

<sup>5</sup> Zum Beispiel effizienter aufgrund höheren Innovationsgrades.

<sup>6</sup> Vgl. Zimmer (1999), S. 110.

entscheidend, dass Unternehmen unterschiedlich mit Ressourcen und Fähigkeiten ausgestattet sind und somit zumindest Ressourcenheterogenität besteht.<sup>7</sup>

In Märkten jedoch, in denen eine Differenzierung über das Produkt nicht oder kaum möglich scheint, ist dies von besonderer Relevanz. Die Differenzierung vom Wettbewerb mittels intangibler Faktoren gewinnt in diesen Märkten an Bedeutung.

Auf Basis einer empirischen Studie aus dem Bereich förder technischer Systeme wurde untersucht, ob Customer Integration für deutsche Hersteller von Gepäckfördersystemen geeignet ist, um Wettbewerbsvorteile im Markt – unter besonderer Berücksichtigung von Restriktionen durch Produkthomogenität – zu erzeugen.<sup>8</sup> In diesem Kontext wurde die Bedeutung tangibler und intangibler Faktoren zur wirksamen Differenzierung vom Wettbewerb untersucht und herausgearbeitet.

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit den Erkenntnissen der oben genannten Studie und fasst diese, mit Fokus auf die Bedeutung intangibler Faktoren zur Erzeugung von Wettbewerbsvorteilen, unter den oben genannten Bedingungen heraus.

---

<sup>7</sup> Vgl. Peteraf (1993), S. 180; Knyphausen (1993), S. 774; Rasche (1994), S. 55.

<sup>8</sup> Mit Hinweis auf die Untersuchung: Schindler (2017).

## 2 Kunde und Hersteller im Dilemma

Steigende Markttransparenz durch fortschreitende Digitalisierung und eine damit einhergehende ansteigende Marktmacht des Kunden führen zu hohem Differenzierungsdruck auf Anbieterseite.<sup>9</sup> Von besonderer Bedeutung ist dies unter Marktbedingungen, in denen Unternehmen sich nicht mehr über das Produkt vom Wettbewerb differenzieren können. Solche Bedingungen finden Unternehmen in Märkten vor, die bspw. besonderen Regularien unterliegen. Dabei kann es sich unter anderem um rechtliche Restriktionen, aber auch um vorgegebene Prozesse bei der Zusammenarbeit mit Lieferanten und einer sich anschließenden Auftragsvergabe handeln, z. B. durch die Vorgabe zur neutralen Bewertung von Angeboten, aber auch die Verfügbarkeit von Ressourcen und deren Etablierung. In solchen Umgebungen befinden sich Kunden und Lieferanten in einem Dilemma. Einerseits versprechen kundenspezifisch entwickelte Produkte durch ihre Auslegung auf die spezifischen Prozesse des Kunden eine Kostenreduktion und, in deren Folge, die Erwartung einer höheren Profitabilität und damit die Chance auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im Markt des Kunden. Andererseits erfordern immer komplexer werdende Technologien eine enge Zusammenarbeit des Kunden mit dem Lieferanten, der in Anbetracht der Marktbedingungen nach geeigneten Wettbewerbsvorteilen strebt. Die Integration des Kunden in Kernprozesse des Lieferanten kann dieses Ziel unterstützen. Customer Integration bedeutet die Mitwirkung des Kunden an der Leistungserstellung und die zielgerichtete Übertragung gewonnener Informationen im Hinblick auf das angestrebte individuelle Leistungsergebnis.<sup>10</sup> Dabei ändert sich die Rolle des Kunden, bewusst oder unbewusst, vom passiven Empfänger einer Leistung zum Co-designer.<sup>11</sup> Dies ist verbunden mit dem bilateralen Prozess des intensiven Austauschs von Wissen zwischen Kunde und Lieferant, bis hin zur aktiven Einbindung des Kunden in die Wertschöpfungsprozesse des Lieferanten. Strategische Netzwerke und der Austausch von Wissen im Rahmen interorganisationaler Beziehungen können dabei den Erfolg der Ausprägung von Wettbewerbsvorteilen durch eine zielgerichtete Kundenintegration positiv beeinflussen.

---

<sup>9</sup> Vgl. Lendowski (2019), S. 16.

<sup>10</sup> Vgl. Enke / Poznanski (2005), S. 3.

<sup>11</sup> Vgl. Xue / Harker (2002), S. 253-255.

### 3 Intangible Faktoren gewinnen an Bedeutung

Erträge zu erwirtschaften, die das langfristige Überleben eines Unternehmens sichern, gehört zu den wichtigsten Zielen im strategischen Management von Unternehmen.<sup>12</sup> Wenn dabei mindesten zwei Unternehmen im gleichen Markt aktiv sind und eines hinsichtlich der Gewinnerzielung überlegen ist, so verfügt dieses Unternehmen über einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinem Konkurrenten.<sup>13</sup> Im strategischen Management sind seit Jahren grundlegende Ansätze etabliert und weiterentwickelt worden, hier nur ansatzweise erwähnt, die sich mit der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen beschäftigen. Hier sind vor allem markt- und ressourcenbasierende Ansätze zu nennen. Der marktbasierende Ansatz (MBV), der als Meilenstein im Strategischen Management gilt,<sup>14</sup> geht vor allem auf die Arbeiten von Mason<sup>15</sup> und Bain<sup>16</sup> zurück. Porter<sup>17</sup> nahm diese Arbeiten auf und beschrieb fünf Kräfte, die die Wettbewerbsintensität im Markt beeinflussen. Doch mit diesem Ansatz allein und der Positionierung von Unternehmen in einem Markt, bzw. dessen Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche, kann die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen nicht erschöpfend erklärt werden. Besonders nicht unter Bedingungen quasi homogener Produkte.

Ein weiterer Ansatz betrachtet die Ressourcen eines Unternehmens (RBV) und fokussiert auf die Kombination unternehmensinterner Ressourcen als Ausgangspunkt für die Erklärung zur Entstehung von Wettbewerbsvorteilen. Der Ansatz lässt sich bereits auf Arbeiten von Penrose<sup>18</sup> zurückführen und geht davon aus, dass Unternehmen über einen Pool an Ressourcen verfügen, deren Verfügbarkeit und Kombination die Basis für ihren Erfolg darstellt. Solche Ressourcen können sowohl tangibler (z. B. finanzielle Ressourcen, Fertigungseinrichtungen) als auch intangibler Natur (z. B. Unternehmensimage, Know-how) sein.<sup>19</sup> Dabei machen diejenigen Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens, die perma-

---

<sup>12</sup> Vgl. Sloan (1963), S. 49.

<sup>13</sup> Vgl. Grant (2000), S. 174.

<sup>14</sup> Vgl. Hungenberg (2001), S. 51.

<sup>15</sup> Siehe auch: Mason (1949).

<sup>16</sup> Siehe auch: Bain (1959) und Bain (1968).

<sup>17</sup> Vgl. Porter (1979), S. 141.

<sup>18</sup> Siehe auch: Penrose (1959).

<sup>19</sup> Vgl. Bea / Haas (2001), S. 27.

nent zur Entstehung von Wettbewerbsvorteilen zur Verfügung stehen, die Kernkompetenzen eines Unternehmens aus.<sup>20</sup> Eine wesentliche Schwäche des Ansatzes liegt in dessen isolierter Sichtweise auf die internen Unternehmensressourcen. Die Beziehungen zu anderen Marktteilnehmern (z. B. Kunden, Lieferanten, Entwicklungspartner) und die mögliche zielgerichtete Kombination ihrer zur Verfügung stehenden Ressourcen, bleiben hier unberücksichtigt.

Gerade diese Beziehungen und die zielgerichtete Bündelung der entsprechenden Ressourcen sind es jedoch, die in Märkten, die bspw. von Produkthomogenität geprägt sind, Unterschiede zwischen Unternehmen sichtbar werden lassen. Dies kann damit begründet werden, dass deren Marktteilnehmer darauf angewiesen sind, den Bedarf an Ressourcen auf gleichen Faktormärkten zu decken und somit ggf. auch den gleichen Restriktionen unterliegen. Unter solchen Bedingungen ist es wahrscheinlich, dass Unternehmen Renten auf Basis ihrer effizienten internen Ressourcenkombination erzielen und diese über eine aggressive Preispolitik einsetzen, um Vorteile im Wettbewerb zu erlangen. Mit dieser Handlungsweise können sich Unternehmen zwangsläufig in die Falle sinkender Marktpreise begeben, wobei weniger effiziente Unternehmen dann eher Break-even erreichen als effizientere und ggf. durch ihren Austritt aus dem Markt diesen letztlich bereinigen.

Über eine Erweiterung des ressourcenbasierenden Ansatzes durch die Konzentration auf intangible Ressourcen und Beziehungsnetzwerke (RV) zielgerichtet miteinander kooperierender Unternehmen bietet sich ein Ausweg aus dem oben genannten Dilemma an. Unternehmen sind dabei in der Lage, durch die gemeinsame Nutzung ihrer beziehungsspezifischen Ressourcen, entsprechend beziehungsbasierende Renten zu erzielen.<sup>21</sup> Dyer / Singh argumentieren, dass auf interorganisationale Beziehungen basierende Wettbewerbsvorteile durch Investitionen in beziehungsspezifische Werte, den interorganisationalen Austausch von Wissen, die Kombination sich ergänzender knapper Ressourcen und die Reduzierung von Transaktionskosten entstehen.<sup>22</sup> Durch die Einbettung in ein Netzwerk aus kooperierenden Unternehmen entstehen somit Wettbewerbsvorteile über organisatorische Unternehmensgrenzen hinweg. Gerade in oligopolistisch geprägten Märkten mit Produkten auf Basis komplexer Technologien und den

---

<sup>20</sup> Vgl. Hungenberg (2001), S. 63.

<sup>21</sup> Vgl. Dyer / Singh (1998), S. 661-662.

<sup>22</sup> Vgl. Dyer / Singh (1998), S. 662.

oben genannten Restriktionen kann es von eminenter Bedeutung sein, dass ein Unternehmen früh in der Lage ist, auf ein Netz aus spezialisierten und kooperationswilligen Partnern zurückzugreifen und deren spezifische intangible Ressourcen mit den eigenen zu kombinieren, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Für innovierende Herstellerunternehmen stellt der Kunde eine bedeutende externe Wissensressource dar<sup>23</sup> und dessen Einbindung in Entwicklungsprozesse des Herstellers kann das Differenzierungsrisiko minimieren. Auf dieser Basis kann die Kombination interorganisationaler Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen in nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch Unternehmensnetzwerke entwickelt werden.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Lendowski (2019), S. 16.

<sup>24</sup> Vgl. Duschek (2004) S. 61.

#### 4 Dominanz intangibler Faktoren

Die Tatsache, ob sich dies unter der Bedingung der Produkthomogenität in der Praxis abbilden lässt oder letztlich eine theoretische Überlegung bleibt, wurde im Rahmen des Forschungsprojektes<sup>25</sup> mittels qualitativer Methoden empirisch untersucht und ausgewertet. Die Untersuchung wurde in einem oligopolistisch geprägten Markt förder technischer Systeme der Intralogistik mit 17 Herstellerunternehmen und 8 Kundenunternehmen vorgenommen. Die durchschnittliche produktspezifische Markterfahrung der Befragten betrug zum Untersuchungszeitpunkt 15,5 Jahre auf Kundenseite und 14,35 Jahre auf Herstellerseite.

**Tabelle 1:** Häufigkeit tangibler und intangibler Differenzierungsfaktoren

Differenzierungsfaktoren	Hersteller		Kunde	
	tangible Faktorhäufigkeit	intangible Faktorhäufigkeit	tangible Faktorhäufigkeit	intangible Faktorhäufigkeit
Beziehung	-	50	-	34
Human-spezifität	-	33	-	3
Interorganisationalität	3	38	-	43
Produkt-bezogenheit	10	-	9	-
Information / Wissen	-	27	-	16
<b>Gesamt</b>	<b>13</b>	<b>158</b>	<b>9</b>	<b>96</b>

Quelle: adaptiert aus Schindler (2017), S. 453.

<sup>25</sup> Siehe im Detail: Schindler (2017).

Im Rahmen der Auswertung wurde auf Schlüsselfaktoren der Customer Integration zur Differenzierung eines Herstellers vom Wettbewerb eingegangen. Fokussiert wurde auf beziehungsbasierende, humanspezifische, interorganisationale, produktspezifische sowie informations- bzw. wissensspezifische Faktoren. Um eine Aussage zur zeitlichen Relevanz des jeweiligen Differenzierungsfaktors treffen zu können, wurde eine Zuordnung der Häufigkeit der auftretenden Faktoren anhand der Phaseneinteilung Ex-ante-Phase, Entscheidungszeitpunkt und Ex-post-Phase vorgenommen, d. h. vor, zur und nach einer Beschaffungsentscheidung des Kunden.

Die Auswertung (Tab. 1) ergab im Vergleich eine Ausprägung der Faktorhäufigkeiten auf Herstellerseite von 13 tangiblen zu 158 intangiblen und auf Kundenseite 9 tangiblen zu 96 intangiblen Faktorhäufigkeiten. Die Ausprägung zeigt, dass Kunden intangible Faktoren (96) als deutlich relevanter als tangible Faktoren (9) ansehen, wenn es um die Differenzierung eines Herstellers vom Wettbewerb unter Marktbedingungen geht, die von Produkthomogenität geprägt sind. Aus Herstellersicht zeigt sich ein ähnliches Bild mit einer Ausprägung von 158 intangiblen Faktorhäufigkeiten, die 13 tangiblen Faktorausprägungen gegenüberstehen.

Aus Kunden- und Herstellersicht liegen dabei die Schwerpunkte auf den Beziehungen zwischen den beteiligten Unternehmen und ihren Akteuren. Auffälligkeiten ergaben sich speziell im Bereich der humanspezifischen Faktoren, welche auf Kundenseite die Häufigkeit 3 und auf Herstellerseite die Häufigkeit 33 aufwiesen.

Die unterschiedliche Wertung zwischen Hersteller und Kundenseite kann dadurch erklärt werden, dass aufgrund vergaberechtlicher Restriktionen nur solche Herstellerunternehmen zur Teilnahme am Wettbewerb zugelassen werden, die dem Kunden den Nachweis des Einsatzes entsprechend qualifizierter Mitarbeiter und einer entsprechenden Fachkompetenz erbringen. Der Einsatz entsprechend qualifizierter Mitarbeiter ist für die Herstellerunternehmen von existenzieller Bedeutung, da im Rahmen der Customer Integration Lösungen für das Problem des Kunden gemeinsam mit dem Kunden erarbeitet werden<sup>26</sup> und die Zielerreichung ohne die notwendige fachliche Qualifikation gefährdet wäre. Die Integration eines Beitrags eines Unternehmens in die Leistungen eines anderen

---

<sup>26</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1996), S. 23.

Unternehmens ist daher ein Ansatz, der voraussetzt, dass beide Unternehmen freiwillig bereit sind, auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten<sup>27</sup> und die notwendigen Faktoren zur Zusammenarbeit auszutauschen.

Die Tabellen 2 bis 4 zeigen die durch die Integration des Kunden identifizierten Vorteile für den Kunden und die Herstellerunternehmen und ordnen diese einer der oben beschriebenen Phasen zu. Sie beziehen sich auf Aspekte wie Beziehungen, Humanspezifität, Interorganisationalität, Produktbezogenheit und Information / Wissen. Die Tabellen zeigen, dass die Integration des Kunden Vorteile in den drei definierten Hauptphasen eines Projektes bietet und Hersteller und Kunde ihre Aktivitäten auf die Ex-ante-Phase konzentrieren. Es wird gezeigt, dass diese Phase für die Positionierung des Herstellers im Wettbewerb entscheidend ist, um eine Projektvergabe gewinnen und eine projektspezifische, interorganisationale Zusammenarbeit zwischen Unternehmen aufbauen zu können.

In der Ex-ante-Phase ergab die Untersuchung, dass diese frühe Phase eines Projektes für ein Herstellerunternehmen der wichtigste Zeitraum ist, um Vorteile durch die Anwendung von Potenzialfaktoren zu erzielen, die aus einem Bündel tangibler Faktoren (z. B. standardisierte Produkte zur Überwindung der Eintrittsbarriere der Fachkompetenz) und immaterieller, beziehungsbasierender Werte bestehen. Das ist darin begründet, dass zu diesem Zeitpunkt, bevor eine Produkthomogenität entsteht, die Parteien keinen Handlungsbeschränkungen unterliegen. Infolgedessen hat der Hersteller die Möglichkeit, produktbezogene materielle Faktoren in seine Potenzialfaktoren zu integrieren, um so die beste Faktorkombination aus eigenen und den Potenzialfaktoren des Kunden zu finden. Ziel ist es dabei, sich vom Wettbewerb abzuheben. Die Untersuchung zeigt dabei deutlich, dass intangible Faktoren im Vergleich zu tangiblen Faktoren eine entscheidende und dominante Rolle spielen und der Schlüssel zum Erfolg im Bereich des Untersuchungsgegenstandes sind (siehe Tab. 1).

---

<sup>27</sup> Vgl. Kurzmann / Reinecke (2009), S. 207.

**Tabelle 2:** Wettbewerbsvorteil und Potenzialfaktoren durch Customer Integration in der Ex-ante-Phase

Phase	Potenzialfaktor	Wettbewerbsvorteil durch Customer Integration	
		Hersteller	Kunde
Ex-ante-Phase	Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risikoreduzierung</li> <li>- Preissteigerung / Margenerhöhung</li> <li>- Kunden-lock-in-Effekt</li> <li>- Beziehungsmodalität</li> <li>- Präferenzen / Barrieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risikoreduzierung</li> <li>- Preisreduzierung</li> <li>- Unterstützung des präferierten Herstellerunternehmens</li> <li>- Beziehungsmodalität</li> </ul>
	Humanspezifik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- enge Kundenbeziehung durch intangible Potenzialfaktoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enge Beziehung zum Herstellerunternehmen durch intangible Potenzialfaktoren</li> </ul>
	Interorganisationalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimierte Kombination von Potenzialfaktoren</li> <li>- Kunden-lock-in</li> <li>- Beziehungsmodalität</li> <li>- Präferenzen</li> <li>- Eintrittsbarriere (Wettbewerb) / Austrittsbarriere (Kunde)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimierte Kombination von Potenzialfaktoren</li> <li>- Unterstützung des präferierten Herstellerunternehmens</li> <li>- Zugang zu Netzwerk</li> <li>- Beziehungsmodalität</li> </ul>
	Produktbezogenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimierte Kombination von Potenzialfaktoren</li> <li>- Optimierte Lösung</li> <li>- Beziehungsmodalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimierte Kombination der Potenzialfaktoren</li> <li>- Optimierte Lösung</li> <li>- Produkthomogenität</li> <li>- Beziehungsmodalität</li> </ul>
	Information, Wissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitvorteil</li> <li>- Informationsvorteil</li> <li>- Beziehungsmodalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitvorteil</li> <li>- Informationsvorteil</li> <li>- Wissenserweiterung</li> <li>- Zugang zu Netzwerk</li> <li>- Beziehungsmodalität</li> </ul>

Quelle: adaptiert aus Schindler (2017), S. 491.

**Tabelle 3:** Wettbewerbsvorteil und Potenzialfaktoren durch Customer Integration zum Entscheidungszeitpunkt

Phase	Potenzialfaktor	Wettbewerbsvorteil durch Customer Integration	
		Hersteller	Kunde
Entscheidungszeitpunkt	Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ex-ante intangible</li> <li>- beziehungsspezifische Faktoren</li> <li>- Präferenzen, Barrieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verteidigung eigener Interessen</li> </ul>
	Humanspezifität	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ex-ante intangible beziehungsspezifische Faktoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verteidigung eigener Interessen</li> </ul>
	Interorganisationalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ex-ante intangible beziehungsspezifische Faktoren</li> <li>- Präferenzen / Barrieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verteidigung eigener Interessen</li> <li>- Risikobewertung</li> </ul>
	Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Präferenz</li> <li>- Beziehungsmodalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produkthomogenität</li> <li>- Verteidigung eigener Interessen</li> </ul>
	Information / Wissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ex-ante intangible beziehungsspezifische Faktoren</li> <li>- Beziehungsmodalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prozesstransparenz</li> <li>- Risikobewertung</li> </ul>
	Information / Wissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beziehung</li> <li>- Beziehungsmodalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beziehung</li> <li>- Beziehungsmodalität</li> <li>- Wissen, Know-how, Erfahrungen steigern</li> </ul>

Quelle: adaptiert aus Schindler (2017), S. 492.

**Tabelle 4:** Wettbewerbsvorteil und Potenzialfaktoren durch Customer Integration in der Ex-post-Phase

Phase	Potenzialfaktor	Wettbewerbsvorteil durch Customer Integration	
		Hersteller	Kunde
Ex-post-Phase	Beziehung	- Risikoreduzierung - Beziehungsmodalität	- Risikoreduzierung - Reduzierung der Transaktionskosten
	Humanspezifität	- Beziehung	- Beziehung
	Interorganisationalität	- Reduzierung der Transaktionskosten - Beziehungsmodalität - Profitabilität der Investition - Austrittsbarriere	- Beziehungsmodalität - Prozesstransparenz - Profitabilität der Investition - Verbesserung eigener Wertschöpfungsanteile - Austrittsbarriere
	Produkt	- Optimierte Leistung	- Optimierte Leistung
	Information, Wissen	- Beziehung - Beziehungsmodalität	- Beziehung - Beziehungsmodalität - Wissen, Know-how, Erfahrungen steigern

Quelle: adaptiert aus Schindler (2017), S. 492.

Durch die frühzeitige gemeinsame Arbeit an der Optimierung möglicher Faktorkombinationen und dem damit verbundenen Informationsaustausch, einschließlich der gemeinsamen Entwicklung, entsteht zwischen den Partnern eine Beziehung auf der Grundlage immaterieller, beziehungsbasierender Variablen, die das Verhalten der Parteien in den weiteren Phasen eines Projekts, z. B. zum Entscheidungszeitpunkt, beeinflusst. Herstellerunternehmen und Kunde können durch den frühen Austausch von Informationen einen zeitlichen und informationsbezogenen Vorteil erzielen, der eine frühzeitige Bewertung und Kombination ihrer Potenzialfaktoren in einer Weise ermöglichen kann, die diese Kombination für Hersteller und Kunde wertvoll, selten, unnachahmlich und nicht ersetzbar macht.

Das können Wettbewerber kurzfristig nicht leisten. Durch die zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen Herstellerunternehmen und Kunde entsteht daher eine Beziehung, die auf intangiblen, beziehungsbasierenden Variablen beruht und sich von einer "arm-length-relationship"<sup>28</sup> unterscheidet.

Die intangiblen Beziehungsvariablen basieren somit auf einer Allianz zwischen den Partnern und generieren Wettbewerbsvorteile durch organisationsübergreifende Investitionen in beziehungspezifische Werte sowie durch den Austausch von lernbasiertem Wissen und komplementären, knappen Ressourcen / Fähigkeiten<sup>29</sup> sowie niedrigeren Transaktionskosten im Vergleich zum Wettbewerb.<sup>30</sup>

Während der Durchführung eines Projekts (Ex-post-Phase) werden die Leistungen beider Projektpartner durch die Vorteile der früheren Projektphasen beeinflusst. Basierend auf der Beziehung, die vor der Entscheidungsphase zwischen den Unternehmen aufgebaut wurde, erzielen beide Partner während der Projektdurchführung bestimmte Kenntnisse sowie Risiko- und Kostenvorteile (Ausstiegsbarriere) im Zusammenhang mit der Auswahl eines Projektpartners, der möglicherweise auf einer niedrigeren Ebene in das Projekt involviert ist. In diesem Zusammenhang stellt Tabelle 5 Vorteile des Herstellerunternehmens dem Kundennutzen gegenüber.

Dies führt zu Vorteilen bei der Projektausführung, bspw. durch bessere Prozessabstimmung bzw. -optimierung oder auch durch Zeit- und Kostenersparnis bei der Lösung von Problemen. Auf der Basis von Beziehungsvariablen wurde eine Beziehung, aufgebaut auf optimalen Leistungsbündeln, die bei der Entwicklung einer gemeinsamen Lösung für den Kunden unter geringem Risiko hilft, das Kundenproblem durch eine zielorientierte Beteiligung der Parteien zu lösen (z. B. lock-in des Kunden).

---

<sup>28</sup> Dyer / Singh (1998), S. 661.

<sup>29</sup> Vgl. Dyer / Singh (1998), S. 662.

<sup>30</sup> Vgl. Williamson (1985).

**Tabelle 5:** Wettbewerbsvorteile und Kundennutzen

Phase	Sub-Phase	Hersteller	Kunde
		Wettbewerbsvorteil	Nutzen
Ex-ante	vor Restriktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information</li> <li>- Zeit</li> <li>- Wissen</li> <li>- Beziehung</li> <li>- Kombination von Potenzialfaktoren</li> <li>- Präferenzen</li> <li>- Beziehungsmodalität</li> <li>- Mobilitätsbarriere</li> <li>- Risikovorteil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direkte Informationen</li> <li>- Früher Beginn / Zeitersparnis</li> <li>- Entwicklung einer optimalen Lösung</li> <li>- Vertrauensvolle Zusammenarbeit</li> <li>- Fokus auf Präferenz schont Ressourcen</li> <li>- Mittlere / hohe Involviertheit</li> <li>- Zugang zum Netzwerk des Herstellerunternehmens</li> </ul>
	bei Restriktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Präferenz (inoffiziell)</li> <li>- Beziehung (inoffiziell)</li> <li>- Wissen</li> <li>- Beziehungsmodalität</li> <li>- Risikobewusstsein (inoffiziell)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparenz durch Beziehungsmodalität</li> <li>- Verbesserung wissensbasierender Fähigkeiten</li> <li>- Risikoreduzierung</li> </ul>
Entscheidung		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beziehung auf Basis der Ex-ante-Phase</li> <li>- Präferenz (inoffiziell)</li> <li>- Beziehungsmodalität</li> <li>- Risikobewusstsein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausführung des Projektes mit präferiertem Partner</li> <li>- Verteidigung eigener Interessen</li> <li>- Risikoreduzierung</li> </ul>
Ex-post		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beziehung auf Basis der Ex-ante-Phase</li> <li>- Beziehungsmodalität</li> <li>- Risikobewusstsein</li> <li>- Reduzierung der Transaktionskosten</li> <li>- Profitabilität der Investition</li> <li>- Austrittsbarriere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beziehung auf Basis der Ex-ante-Phase</li> <li>- Beziehungsmodalität</li> <li>- Wertschöpfungsanteile</li> <li>- Profitabilität der Ressourceninvestition</li> <li>- Reduzierung Transaktionskosten</li> <li>- Verbesserung wissensbasierender Fähigkeiten</li> </ul>

Quelle: adaptiert aus Schindler (2017), S. 494.

**Tabelle 6a:** Phasenspezifische Wettbewerbsvorteile: Grundlage und Mittel

Phase	Sub-Phase	Wettbewerbsvorteil	
		Grundlage	Mittel
Ex-ante-Phase	vor Restriktionen	- Interorganisationale Investitionen in beziehungsspezifische Werte	- Enge Beziehung basierend auf intangiblen Variablen (z.B. Vertrauen, Versprechen, Information, faires Verhalten, usw.)
		- Austausch von substantiellem und auf gemeinsamem Lernen basierendem Wissens	- Kombination von Informationen und Wissen basierend auf Potenzialfaktoren von Kunde und Hersteller
		- Kombination komplementärer knapper Ressourcen / Fähigkeiten	- Kombination von kunden- und herstellereigenen Potenzialfaktoren zur Optimierung von Leistungsbündeln bietet bestmögliche Ressourcenkombination zur Lösung des Kundenproblems
		- geringere Transaktionskosten	- Transaktionsspezifischer Zeit- und Informationsvorteil / gemeinsame Entwicklung optimiert Kombination von Potenzialfaktoren für Leistungsbündel für die bevorzugte Problemlösung resultierend in niedrigeren Transaktionskosten - Beziehung basierend auf intangiblen Beziehungsvariablen als Sicherheit zur Kostensenkung
		- geringere Transaktionskosten	- Intangible Beziehungsvariablen der ex-ante-Phase als kostensparende Sicherungsmaßnahme können Wettbewerbsvorteil in Folgeprojekten darstellen

Quelle: adaptiert aus Schindler (2017), S. 495-496.

**Tabelle 6b:** Phasenspezifische Wettbewerbsvorteile: Grundlage und Mittel

Phase	Sub-Phase	Wettbewerbsvorteil	
		Grundlage	Mittel
Entscheidungszeitpunkt		- Interorganisationale Investitionen in beziehungsspezifische Werte	- Enge Beziehung basierend auf intangiblen Variablen der ex-ante-Phase
		- Austausch von substantiellem und auf gemeinsamem Lernen basierendem Wissens	- In der ex-ante-Phase gemeinsam entwickeltes Wissen
		- Kombination komplementärer knapper Ressourcen / Fähigkeiten	- In der ex-ante Phase erreichte optimale Kombination kunden- und herstellerspezifischer Potenzialfaktoren - Optimierte Leistungsbündel zur bestmöglichen Ressourcenkombination zur Lösung des Kundenproblems
		- Niedrigere Transaktionskosten	- Kombination intangible Beziehungsvariablen und Leistungen der Partner - Risikobewertung
Ex-post-Phase		- Interorganisationale Investitionen in beziehungsspezifische Werte	- Enge Beziehung basierend auf intangiblen Variablen der ex-ante-Phase
		- Austausch von substantiellem und auf gemeinsamem Lernen basierendem Wissens	- Basierend auf der in der ex-ante-Phase erzielten Informationen und gemeinsam entwickeltem Wissen
		- Kombination komplementärer knapper Ressourcen / Fähigkeiten	Kombination von kunden- und herstellerspezifischen Potenzialfaktoren zur Optimierung von Leistungsbündeln sichert bestmögliche Ressourcenkombination zur Lösung des Kundenproblems
		- Niedrigere Transaktionskosten	- Intangible Beziehungsvariablen der ex-ante-Phase als kostensparende Sicherungsmaßnahme können Wettbewerbsvorteil in Folgeprojekten darstellen

Quelle: adaptiert aus Schindler (2017), S. 495-496.

Durch die Integration der entwickelten Lösung in die Dokumente zur Beschaffung des Systems wird eine inoffizielle Präferenz des Kunden (Mobilitätsbarriere) für den Hersteller geschaffen. Damit schafft der Kunde, als Entwicklungspartner, einen (verborgenen) Wettbewerbsvorteil für das Herstellerunternehmen. Die in der Ex-ante-Phase erzielten Vorteile ergeben sich somit aus einer einzigartigen Beziehung, gemeinsamem Wissen und einer optimalen Kombination von interorganisationalen Ressourcenfaktoren. Die Untersuchung zeigt auf, dass dies Auswirkungen auf die nachfolgenden Projektphasen hat.

Bei der Bewertung von Angeboten durch den Kunden nimmt die erarbeitete Position des Herstellerunternehmens aus der Ex-ante-Phase indirekten Einfluss auf die unter Bedingungen der Produkt- bzw. System-Homogenität stattfindende Entscheidungsfindung. In dieser Phase wird der Kunde von der Beziehung beeinflusst, die er mit dem bevorzugten Herstellerunternehmen und der Realisierung seines eigenen Interesses motiviert, das Projekt mit geringem Risiko, innerhalb des Budgets und fristgerecht durchzuführen. Durch die Kombination der Vorteile des bevorzugten Herstellers, basierend auf Zeit, Informationen, lösungsbezogenem Wissen, Beziehung, geringem Risiko usw., hat das Herstellerunternehmen eine Mobilitätsbarriere errichtet, die ihm die Möglichkeit bietet, eine bessere Chance bei der Auftragsvergabe und einen ggf. höheren Preis als die Wettbewerber zu erzielen und darüber die getätigten Investitionen in das Projekt refundiert zu bekommen. Der so erzielte Wettbewerbsvorteil führt zur Realisierung einer beziehungsbasierten, ökonomischen Rente, wenn das Herstellerunternehmen den Projektauftrag erhält. Verglichen mit dem zweitplatzierten Herstellerunternehmen erfahren beide Kooperationspartner, während der Durchführung des Projekts, einen Wettbewerbsvorteil.

Betrachtet man die Investition des Herstellerunternehmens in die Integration des Kunden in der frühen Projektphase, dann erhält der Hersteller nun einen Ausgleich seiner Investition (Aufwand) in Form der Ausführung des Auftrags, während die nicht vom Kunden ausgewählten Wettbewerber dies nicht erhalten. Verglichen mit dem erfolgreichen Herstellerunternehmen sehen sich die Wettbewerber einem Wettbewerbsnachteil gegenüber, der Einfluss auf das Verhalten der Wettbewerber im Zusammenhang mit der Teilnahme an zukünftigen Projekten haben kann. Die empirische Untersuchung zeigt, dass solche Unternehmen, die zum Aufbau von Allianzen in der Lage sind, idiosynkratische Werte, Kenntnisse und Ressourcen / Fähigkeiten kombinieren können, diese austauschen oder in

sie investieren und / oder wirksame Governance-Mechanismen einsetzen, die Transaktionskosten senken bzw. eine Realisierung ökonomischer Renten durch die synergetische Kombination von Werten, Wissen und / oder Fähigkeiten ermöglichen, in der Lage sind beziehungspezifische Renten erzielen zu können.<sup>31</sup>

Die Untersuchung zeigt auf, dass die betrachteten Herstellerunternehmen von Fördersystemen in der Lage sind, sich dann unter Bedingungen der Produkthomogenität von Wettbewerbern abzuheben, wenn sie den Kunden von Beginn des Projektes an in den Leistungserstellungsprozess einbinden. Erreicht wird dies durch die Verwendung einer Kombination von Potenzialfaktoren, die es ihnen ermöglicht, eine enge Zusammenarbeit und eine auf intangiblen Faktoren aufbauende, nachhaltige Beziehung mit dem Kunden aufzubauen.

---

<sup>31</sup> Vgl. Dyer / Singh (1998), S. 662.

## **5 Zusammenfassung: Erkenntnisse und Limitationen**

Die zentrale Frage der Untersuchung, ob Hersteller förder technischer Systeme im Rahmen der Customer Integration mittels intangibler Faktoren Wettbewerbsvorteile erzielen können, wurde mittels eines Forschungsansatzes untersucht, der eine theoretisch fundierte Untersuchung der Anwendbarkeit von drei Schlüsselansätzen des strategischen Managements mit einer empirischen Untersuchung kombiniert.

Die theoretische Diskussion der marktbasierter Sichtweise (MBV) ergab, dass aufgrund der Möglichkeit, generische Strategien zu kopieren, der unzureichenden Berücksichtigung der Umgebung sowie der unzureichende Ansatz hinsichtlich der Beziehungen zwischen den Marktteilnehmern der Branche für eine theoretische Beantwortung der Forschungsfrage nicht ausreichend sind.

Die ressourcen-basierende Sichtweise (RBV) ergab in der theoretischen Diskussion, dass die komplementären Beziehungen und die zielgerichtete Bündelung von Ressourcen unter den Marktteilnehmern einen nicht ausreichenden bzw. schwachen Ansatz darstellen. Die Kombination von Ressourcen und die komplementären Beziehungen zwischen den Akteuren der Branche sind entscheidende Faktoren für das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen und ökonomischer Renten und führte dazu, dass der ressourcenbasierende Ansatz nicht in der Lage war, die Forschungsfrage umfassend zu beantworten.

Die theoretische Erörterung der beziehungsbasierenden Sichtweise (RV) hat ergeben, dass der Ansatz, bei dem firmenübergreifende Netzwerke und interorganisationale Beziehungen als operative Erfolgsfaktoren im Mittelpunkt stehen, als Ergänzung zur ressourcen-basierenden Sichtweise verwendet werden kann.

Die Diskussion ergab auch, dass der Ansatz sich auf beziehungspezifische Assets, Routinen für den Wissensaustausch, ergänzende Ressourcen / Fähigkeiten und effektive Governance-Mechanismen als Schlüsselquellen für die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen zwischen Organisationen konzentriert. All diese Faktoren wurden bei der Beantwortung der Forschungsfrage berücksichtigt. Durch die Einbindung in das Konzept der Customer Integration und unter Berücksichtigung der komplexen Rahmenbedingungen der untersuchten Industrie wurde für die empirische Untersuchung eine umfassende Grundlage geschaffen, um die

Forschungsfrage nach der Auswertung und Interpretation der empirischen Untersuchung zu beantworten.

**Tabelle 7:** Beziehungsmodalität

Phase	Beziehungsmodalität	
	Produktentwicklung	Leistungserstellung
Ex-ante-Phase	Co-Innovator / Informant	Co-Producer / "Partial employee" <sup>32</sup>
Entscheidungszeitpunkt	nicht spezifisch anwendbar	nicht spezifisch anwendbar
Ex-post-Phase	Co-Innovator	Co-Producer / "Partial employee" <sup>33</sup>

Quelle: adaptiert aus Schindler (2017), S. 479.

Die Untersuchung ergab, dass die Herstellerunternehmen der betrachteten Branche eine Kombination aus tangiblen und intangiblen Faktoren verwenden, um sich von ihren Wettbewerbern abheben zu können. Intangible Faktoren spielen hier im Vergleich eine dominante und entscheidende Rolle. Der hauptsächliche Einfluss auf die Ausbildung von Wettbewerbsvorteilen beruht auf beziehungsbezogenen, organisationsübergreifenden (interorganisationalen), humanspezifischen und informations- bzw. wissensbezogenen, intangiblen Faktoren. Die Kunden bestätigten diese Erkenntnis durch Ihre Bewertung von Faktoren, die sicherstellen, dass ein Herstellerunternehmen unter Verwendung einer Kombination aus intangiblen und tangiblen Faktoren im Wettbewerb erfolgreich sein kann. Dies zeigt, dass sowohl die Herstellerunternehmen als auch die Kunden intangible Faktoren als Schlüsselfaktoren bei der Generierung von Wettbewerbsvorteilen identifiziert haben. Der für die Studie gewählte Ansatz wird damit bestätigt.

Die Untersuchung zeigt ebenfalls, dass Kunden und Herstellerunternehmen ein Projekt in drei wesentliche Prozessphasen aufteilen: die Ex-ante-Phase, den Entscheidungszeitpunkt und die Ex-post-Phase. Für die Herstellerunternehmen hat

<sup>32</sup> Kurzmann / Reinecke (2009), S. 207.

<sup>33</sup> Ebd.

sich dabei herausgestellt, dass die Ex-ante-Phase die kritischste Phase für das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen ist und ihr Verlauf Auswirkungen auf die weiteren Phasen des Projekts hat. In diesen Phasen entwickelt sich eine bestimmte Beziehungsmodalität (siehe Tab. 7) zwischen Hersteller und Kunde.

Zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen ist die Ex-ante-Phase die für das Herstellerunternehmen relevanteste Phase. Hier hat der Hersteller die Möglichkeit, einzelne tangible und intangible Potenzialfaktoren mit denen des Kunden zu kombinieren, um einzigartige symbiotische, idiosynkratische Leistungspakete zu generieren, die die beste Lösung des Kundenproblems versprechen. Unter diesen Bedingungen sind die treibenden Faktoren zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen relationaler Art und stehen im Zusammenhang mit der entwickelten Beziehungsmodalität. Ist der Hersteller in der Lage die ideale Kombination der Potenzialfaktoren zu realisieren, besteht für seine Wettbewerber das Risiko bei der Projektvergabe nicht berücksichtigt zu werden und einen Wettbewerbsnachteil zu erfahren.

In der Ex-ante-Phase ist der Kunde im Rahmen der Beziehungsmodalität als Co-Innovator und Informant des Herstellerunternehmens im Rahmen der Entwicklung des Produktes involviert und übernimmt eine Rolle als Co-Produzent und / oder „partial employee“<sup>34</sup>) hinsichtlich einer zu erarbeitenden, kundenspezifischen, idealen Problemlösung.<sup>35</sup> Hier bilden sich die Präferenzen des Kunden heraus.

Während der Entscheidungsphase wird die zu treffende Entscheidung des Kunden durch die Kombination der in der vorgelagerten Phase generierten Potenzialfaktoren beeinflusst. Die Untersuchung ergab, dass aufgrund von Produkt-(System-) Homogenität und Prozessrestriktionen der indirekte Einfluss der Vorphase auf die Kundenbeziehung entscheidend für den Erfolg des Herstellerunternehmens ist. Die Qualität der beziehungsbasierenden Faktorkombinationen und die Bewertung des Fehlerrisikos bzw. des Risikos zu scheitern, beeinflussen den Kunden zugunsten des präferierten Herstellers. Dieser erhält damit einen Wettbewerbsvorteil zum Nachteil der anderen am Wettbewerb beteiligten Herstellerunternehmen. Diese Wettbewerber erfahren einen Wettbewerbsnachteil,

---

<sup>34</sup> Kurzmann / Reinecke (2009), S. 207.

<sup>35</sup> Vgl. Kurzmann / Reinecke (2009), S. 207.

basierend auf den Kosten, die mit den vorhergehenden Investitionen in mögliche Faktorkombinationen verbunden sind.

Während der Ex-post-Phase der Entscheidung entstehen Vorteile (z. B. Zeit- und Kostenvorteile), die die Projektabwicklung sowie das Kerngeschäft der Beteiligten in zukünftigen Projekten (z. B. durch Referenz, Beziehung, Prozessexzellenz, Kostenvorteil, Kenntnisse) beeinflussen. In dieser Phase wird der Kunde zum Co-Innovator bei der Produktentwicklung (Anpassung einer Lösung an Veränderungen der Umwelt) und als Co-Produzent und / oder „partial employee“<sup>36</sup> im Rahmen der Leistungsphase. Durch die Kombination der Faktoren (siehe oben) von Herstellerunternehmen und Kunde und die den Integrationsgrad des Kunden anzeigende Beziehungsmodalität, erzielen die Integrationspartner Vorteile, die ihre Positionierung in ihren Kerngeschäften beeinflussen (z. B. Kunde: Prozesskostenvorteil im Vergleich zum Wettbewerb). Die Untersuchung ergab, dass der Hersteller in allen Phasen des Projekts Wettbewerbsvorteile generiert, besonders jedoch unter den Bedingungen der Produkthomogenität.

Zusammenfassend bestätigt das Ergebnis der Untersuchung, dass diejenigen Herstellerunternehmen, die in der Lage sind eine Allianz mit dem Kunden unter der Bedingung aufzubauen, dass beide Partner "(...) idiosynkratische Werte, Kenntnisse und Ressourcen / Fähigkeiten kombinieren, austauschen oder in sie investieren und / oder effektive Governance-Mechanismen installieren, die Transaktionskosten senken oder Renten realisieren, die synergetische Kombination von Werten, Wissen oder Fähigkeiten ermöglichen"<sup>37</sup> beziehungsbasierende Renten und Wettbewerbsvorteile generieren können.<sup>38</sup> Der vom Herstellerunternehmen erzielte Wettbewerbsvorteil beruht auf interorganisationalen Investitionen in beziehungspezifische Werte, eine enge Kundenbeziehung, basierend auf intangiblen Variablen (z. B. Vertrauen, Commitments, Information, Fairness, Transparenz), dem Austausch von wesentlichem, auf gemeinsamem Lernen basierenden, Wissens (z. B. Zeit-, Informations-, Wissensvorteil sowie der Kombination von sich ergänzenden knappen Ressourcen und Fähigkeiten<sup>39</sup> und geringeren Transaktionskosten.<sup>40</sup>

---

<sup>36</sup> Kurzmann / Reinecke (2009), S. 207.

<sup>37</sup> Dyer / Singh (1998), S. 662.

<sup>38</sup> Vgl. ebd.

<sup>39</sup> Vgl. Dyer / Singh (1998), S. 662.

<sup>40</sup> Vgl. Williamson (1985).

Des Weiteren hat die Untersuchung gezeigt, dass sich die Herstellerunternehmen dann von Mitbewerbern abheben und unter Bedingungen der Produkt- bzw. System-Homogenität Wettbewerbsvorteile erzielen können, wenn der Hersteller den Kunden bereits frühzeitig (d. h. von Beginn an) mit einer die Zusammenarbeit fördernden Kombination von Potenzialfaktoren in den Leistungserstellungsprozess einbindet. Unter den untersuchten Voraussetzungen führt somit die Anwendung der Methode der Customer Integration zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen.

Aufgrund der Einschränkung der zu untersuchenden Zielgruppe auf deutsche Hersteller von Gepäckfördersystemen ist die zur Analyse zur Verfügung stehende Zielgruppe und damit die Größe der Probe relativ klein. Eine Ausweitung der Stichprobe auf eine europäische oder eine globale Analyse konnte aufgrund von Zugangs-, Kosten- und Zeitgründen nicht in Betracht gezogen werden. Aufgrund der Besonderheit der Branche und ihrer relativ geringen Größe sind jedoch fast alle Hersteller international bzw. global tätig, sodass davon ausgegangen werden kann, dass ihre Erfahrungen und Herangehensweisen an internationale Projekte die Reaktion auf diese Umfrage zumindest subjektiv beeinflussten. Unter diesen Umständen wird im Zusammenhang mit dem einschränkenden Element hinsichtlich nationaler Hersteller und Kunden eine annähernde Sichtweise angenommen. Die Herangehensweise von Herstellerunternehmen und Kunden spiegelt, unter Berücksichtigung der rechtlichen Bedingungen, die Vorgehensweise bei der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen mittels Customer Integration im deutschen Markt wider. Außerhalb dieser Limitation, bspw. auf internationalen Märkten außerhalb der Europäischen Union und aufgrund anderer rechtlicher Bedingungen oder auch politischer Interessen, kann es sein, dass der Einsatz von Customer Integration nicht ausreicht, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und daher möglicherweise von geringerer Bedeutung für die genannten Märkte ist. Dies eröffnet Spielraum für weitere Untersuchungen außerhalb der genannten Einschränkungen.

Es muss ebenfalls darauf hingewiesen werden, dass enge Beziehungen zwischen Herstellerunternehmen und Kunde, die auf intangiblen Faktoren basieren, im Allgemeinen nicht generell von tangiblen Ressourcen getrennt sind. Dies liegt darin begründet, dass für die Herstellung eines Systems auch tangible Ressourcen erforderlich sind. Wer von den Integrationspartnern jedoch diese Ressourcen in die Beziehung einbringen soll, ist von der Kombination der Potenzialfaktoren

der Integrationspartner und der Entwicklung von Leistungsbündeln abhängig. Dies zeigt auch, dass ein RBV und RV nicht isoliert voneinander betrachtet werden sollten. Vielmehr sollten beide Ansätze aufeinander aufbauen und problem-spezifisch eingesetzt werden.

## 6 Ausblick

Die Studie untersucht Customer Integration als Methode zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und ökonomischen Renten für Herstellerunternehmen förder technischer Systeme der Gepäckfördertechnik. Bei Customer Integration arbeiten mindestens zwei Partner zusammen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Dazu muss die Organisation beider Integrationspartner den Integrationsprozess unterstützen, der eng mit dem Management und der zugehörigen Organisation verbunden ist.<sup>41</sup> Die Frage nach den Auswirkungen auf Branchenunternehmen und damit verbundenen Maßnahmen zur Anpassung einer Organisation an die effiziente Nutzung von Customer Integration, auf freiwilliger oder nicht-freiwilliger Basis, bieten eine breite Perspektive für die weitere Forschung.

Ein Schwerpunkt weiterer Forschung kann sich mit der Frage der Messung von Wettbewerbsvorteilen unter den spezifischen Bedingungen der Produkthomogenität in der Branche beschäftigen und eine Skala bereitstellen, um die Vorteile von Unternehmensnetzwerken zu vergleichen. Derzeit gibt es noch keine adäquate Antwort der Forschungsgemeinschaft auf das Verhältnis zwischen Unabhängigkeit und Integration, Transparenz und Schutz vor opportunistischem Verhalten, der Verhandlungsmacht des Kunden, den Kosten der Integration und der Qualität ihrer Auswirkungen auf die Organisation der Integrationspartner und deren Leistungen in der Branche. Hier wäre zusätzliche Forschung zur Beantwortung dieser Fragen hilfreich.

Ebenso wäre mittels weiterer Untersuchungen ein umfassenderes Bild der Auswirkungen von Customer Integration zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in der betrachteten Branche außerhalb Deutschlands bzw. der Rechtsvorschriften der Europäischen Gemeinschaft angebracht. Diese zusätzliche Forschung könnte zu spezifischem Wissen über weitere marktlokale Ansätze von Herstellerunternehmen und Kunden führen. Ein Vergleich mit den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung würde dann zu einem umfassenderen Bild über die Unterschiede und Ähnlichkeiten bei der Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch Customer Integration in der betrachteten Branche führen. Auf diese Weise könnte eine marktspezifische Handlungsempfehlung für Herstellerunternehmen

---

<sup>41</sup> Vgl. Kurzmann / Reinecke (2009), S. 209.

zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen führen, die die Aktivitäten der Anbieterunternehmen in den betrachteten Regionen unterstützen kann.

Im Rahmen der oben genannten Studien können die Einbeziehung wichtiger Zulieferer und Dritter sowie die damit verbundenen Netzwerkbeziehungen einen zusätzlichen Nutzen bieten. Das damit mögliche Ergebnis würde sich in einem umfassenden Bild über die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch Customer Integration in dieser komplexen Branche ausdrücken. Dies käme auf breiterer und globaler Ebene sowohl etablierten Unternehmen als auch Branchenentrepreneuren zugute.

**Literaturverzeichnis**

- Bain, J. S. (1959). *Industrial organization*. New York.
- Bain, J. S. (1968). *Industrial organization*, 2nd ed., New York.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2nd ed. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 2002.
- Bea, F. X. / Haas, J. (2001). *Strategisches Management*. 3. Aufl., Stuttgart.
- Duschek, S. (2004). Inter-Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Management Review*, 15 (1), 53-73.
- Dyer, J. H. / Sing, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- Enke, M. / Poznanski, S. (2005). Kundenintegration bei Finanzdienstleistungen. *Freiberger Arbeitspapiere der Technischen Universität Bergakademie Freiberg*, 2005 (11), 1-39.
- Grant, R. M. (2000). *Contemporary Strategy Analysis*. 3rd ed., Blackwell, Malden, MA, 2000, S. 147.
- Hungenberg, H. (2001). *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren*. 2. Aufl., Gabler-Verlag, Wiesbaden.
- Kleinaltenkamp, M. (1993). Investitionsgüter-Marketing als Beschaffung externer Faktoren. In von Thelen, E. and Mairamhof, G. (ed.): *Dienstleistungsmarketing*, Frankfurt a. M., Wiesbaden 1993, 101-126.
- Knyphausen, D. (1993). Why firms are different. *Die Betriebswirtschaft*, vol. 53, no. 6, 1993, 771-779.
- Kurzmann, H. / Reinecke, S. (2009). Kundenintegration zwischen Kooperation und Delegation—Konzepte und Relevanz aus Managementsicht. In: *Kundenintegration*, Gabler, 193-212.
- Lendowski, E. (2019). Customer Co-Creation. *ZFO - Zeitschrift Führung und Organisation*, 88 (01), 16-23.

- Mason, E. S. (1949). The Current Status of the Monopoly Problem in the United States. *Harvard Law Review*, 62 (8), 1265-1285.
- Penrose, E. G. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57 (2), 137-145.
- Rasche, C. (1994). *Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: ein ressourcenorientierter Ansatz*. Deutscher Universitätsverlag, 1994.
- Schindler, U. (2015). Competitive advantage under the condition of homogeneous products: producing inhomogeneity by customer integration. In Jäger, C. C. and Wandosell, G. (eds.): *UCAM-FOM Doctoral School of Business, Yearbook 2014, Vol. 1*, Shaker Verlag, Aachen 2015, 155-187.
- Schindler, U. (2017). *Competitive advantage by customer integration. Empirical investigation by the example of German manufacturers of baggage handling systems*. Murcia, 2017.
- Sloan, A. P. (1963). *My Years With General Motors*. Garden City, New York 1963.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York.
- Xu, M. / Harker, P. T. (2002). Customer Efficiency: Concept and its Impact on E-Business Management, in: *Journal of Service Research*, 4 (4), 253-267.
- Zimmer, M. (1999). *Strategisches Management, Markt und Organisation: Strategische Institutionalisierung und Rekursive Regulation*. Wuppertal, 1999.

**Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:**

**Band 1 (2005)**

Hermeier, Burghard / Frère, Eric / Heuermann, Marina  
Ergebnisse und Effekte des Modellprojektes „Fit machen fürs Rating...“  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 2 (2006)**

Hermeier, Burghard / Platzköster, Charlotte  
Ergebnisse der ersten bundesweiten FOM-Marktstudie „Industrie-Dienstleistungen“  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 3 (2006)**

Kern, Uwe / Pankow, Michael  
Die Stärkung des traditionellen 3-stufigen Vertriebswegs im Sanitärmarkt durch den Einsatz neuer Medien  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 4 (2006)**

Kürble, Peter  
Die unternehmensinterne Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen am Beispiel der TV-Programmveranstalter  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 5 (2007)**

Klumpp, Matthias  
Begriff und Konzept Berufswertigkeit  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 6 (2007)**

Klumpp, Matthias / Jasper, Anke  
Efficient Consumer Response (ECR) in der Logistikpraxis des Handels  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 7 (2007)**

Klumpp, Matthias / Koppers, Laura  
Kooperationsanforderungen im Supply Chain Management (SCM)  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 8 (2008)**

Klumpp, Matthias

Das deutsche System der Berufsbildung im europäischen und internationalen Qualifikationsrahmen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 9 (2008)**

Göke, Michael

Homo oeconomicus im Hörsaal – Die Rationalität studentischer Nebengespräche in Lehrveranstaltungen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 10 (2008)**

Klumpp, Matthias / Rybnikova, Irma

Internationaler Vergleich und Forschungsthese zu Studienformen in Deutschland

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 11 (2008)**

Kratzsch, Uwe

Eine ökonomische Analyse einer Ausweitung des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 12 (2009)**

Friedrich, Klaus

Organisationsentwicklung – Lernprozesse im Unternehmen durch Mitarbeiterbefragungen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 13 (2009)**

Chaudhuri, Arun

Die Outsourcing/Offshoring Option aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomie

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 14 (2009)**

Seng, Anja / Fleddermann, Nicole / Klumpp, Matthias

Der Bologna-Prozess

Hintergründe – Zielsetzung – Anforderungen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 15 (2009)**

Jäschke, Thomas

Qualitätssteigerung bei gleichzeitigen Einsparungen –  
Widerspruch oder Zukunft in der hausärztlichen Versorgung?

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 16 (2010)**

Schütte, Michael

Beiträge zur Gesundheitsökonomie

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 17 (2010)**

Bode, Olaf H. / Brimmen, Frank / Redeker, Ute

Die Einführung eines Mindestlohns in Deutschland –  
Eine Makroökonomische Analyse

Introduction of a Minimum Wage in Germany – A Macroeconomic Analysis

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 18 (2011)**

Nietsch, Cornelia / Weiffenbach, Hermann

Wirtschaftsethik – Einflussfaktoren ethischen Verhaltens in Unternehmen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 19 (2011)**

Frère, Eric / Schyra, Andreas

Ausgewählte steuerliche Einflussfaktoren der Unternehmensbewertung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 20 (2011)**

Schulenburg, Nils / Jesgarzewski, Tim

Das Direktionsrecht des Arbeitgebers – Einsatzmöglichkeiten und Grenzen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 21 (2011)**

Fichtner-Rosada, Sabine

Interaktive Hochschuldidaktik als Erfolgsfaktor im Studium für Berufstätige – Her-  
ausforderung und kompetenzorientierte Umsetzung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 22 (2011)**

Kern, Uwe / Negri, Michael, Whyte, Ligia  
Needs of the Internet Industry  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 23 (2011)**

Schütte, Michael  
Management in ambulanten Sektor des Gesundheitswesens  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 24 (2011)**

Holtfort, Thomas  
Intuition, Risikowahrnehmung und Investmententscheidungen – Behaviorale Einflussfaktoren auf das Risikoverhalten privater Anleger  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 25 (2012)**

Heinemann, Stefan / Hüsgen, Thomas / Seemann, Volker  
Die Mindestliquiditätsquote –  
Konkrete Auswirkungen auf den Wertpapier-Eigenbestand der Sparkassen  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 26 (2012)**

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas  
Rating und Risikomanagement – Chancen und Risiken der Architektur des Ratingprozesses für die Validität der Ratingergebnisse  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 27 (2012)**

Serfas, Sebastian  
Illustrating the distortive impact of cognitive biases on knowledge generation, focusing on unconscious availability-induced distortions and SMEs  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 28 (2012)**

Wollenweber, Leif-Erik  
Customer Relationship Management im Mittelstand  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 29 (2012)**

Nentwig, Holger / Obermeier, Thomas / Scholl, Guido  
Ökonomische Fitness  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 30 (2012)**

Büser, Tobias / Stein, Holger / von Königsmarck, Imke  
Führungspraxis und Motivation – Empirische 360-Grad-Analyse auf Grundlage  
des MoKoCha-Führungsmodells und des Team Management Systems (TMS)  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 31 (2012)**

Schulenburg, Nils / Knauer, Stefan  
Altersgerechte Personalentwicklung – Bewertung von Instrumenten vor dem Hin-  
tergrund des demografischen Wandels  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 32 (2013)**

Kinne, Peter  
Balanced Governance – Komplexitätsbewältigung durch ausgewogenes Mana-  
gen im Spannungsfeld erfolgskritischer Polaritäten  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 33 (2013)**

Holtfort, Thomas  
Beiträge zur Verhaltensökonomie: Einfluss von Priming-Effekten auf rationale vs.  
intuitive Entscheidungen bei komplexen Sachverhalten  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 34: (2013)**

Mahood, Ed / Kameas, Achilles / Negri, Michael  
Labelisation and Certification of e-Jobs – Theoretical considerations and practical  
approaches to foster employability in a dynamic industry  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 35 (2013)**

Gondek, Christian / Heinemann, Stefan  
An insight into Drivers of Customer Satisfaction – An empirical Study of a global  
automotive brand  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 36 (2013)**

Rödder, Sascha / Schütte, Michael

Medizinische Versorgungszentren –

Chancen und Risiken der Implementierung im ambulanten Sektor des Gesundheitswesens

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 37 (2013)**

Abele, Thomas / Ecke, Astrid

Erfolgsfaktoren von Innovationen in reifen Märkten

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 38 (2013)**

Vatanparast, Mir Farid

Betriebswirtschaftliche Elemente im Social Entrepreneurship

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 39 (2013)**

Seidel, Marcel

Die Anwendung heuristischer Regeln –

Eine Übersicht am Beispiel von Fusionen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 40 (2013)**

Coburger, Dieter

Vertragsabschlüsse auf Internetplattformen – Rechtliche Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten am Beispiel der Internetplattform eBay

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 41 (2013)**

Kraus, Hans

Big Data – Einsatzfelder und Herausforderungen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 42 (2013)**

Schmitz, Elmar

Textsammlung zur deutsch-chinesischen Wissenschaftsdialog

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 43 (2014)**

Bruns, Kerstin

Führungskraft und Frau – manchmal ein Teufelskreis

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 44 (2014)**

Deeken, Michael

Merkmale zukunftsfähiger Unternehmen – Erkenntnisse am Beispiel der Vermögensverwaltungsbranche

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 45 (2014)**

Holzkämper, Hilko

Reformoptionen der Pflegeversicherung –  
Eine ordnungstheoretische Analyse

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 46 (2014)**

Kiefer, Markus

Neue Potenziale für die Krisenkommunikation von Unternehmen –  
Social Media und die Kommunikation von großen Infrastrukturprojekten

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 47 (2014)**

Hose, Christian / Lübke, Carsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas

Nachhaltigkeit als betriebswirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor –  
Eine Propensity Score Analyse Deutscher Aktiengesellschaften

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 48 (2014)**

Chiwitt, Ulrich

Ratingagenturen – Fluch oder Segen?

Eine kritische Bestandsaufnahme

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 49 (2014)**

Kipp, Volker

Aktuelle Entwicklungen in der Finanzierung mittelständischer Unternehmen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 50 (2014)**

Nastansky, Andreas

Systemisches Risiko und systemrelevante Finanzinstitute

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 51 (2014)**

Schat, Hans-Dieter

Direkte Beteiligung von Beschäftigten – Historische Entwicklung und aktuelle Umsetzung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 52 (2014)**

Sosa, Fabian

Anwaltskanzleien und Exportversicherungen – Konfliktlösungen für internationale Handelsgeschäfte

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 53 (2014)**

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas

Einführung von Elektromobilität in Deutschland – Eine Bestandsaufnahme von Barrieren und Lösungsansätzen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 54 (2015)**

Klukas, Jörg

Trend Empfehlungsmarketing in der Personalbeschaffung – Einordnung und empirische Analyse

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 55 (2015)**

Wohlmann, Monika

Finanzmarktintegration in Mittelosteuropa: Eine empirische Analyse der integrativen Wirkung des Euro

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 56 (2015)**

Rudolph, Elke

Crossmedia-Kommunikation, Komponenten, Planung, Implementierung und Prozesskontrolle- illustriert mit Beispielen aus der Entertainmentbranche

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 57 (2015)**

Cervelló-Royo, Roberto / Guijarro Martínez, Francisco / Pfahler, Thomas / Preuss, Marion  
Residential trade and industry –  
European market analysis, future trends and influencing factors  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 58 (2016)**

Hose, Christian / Obermeier, Thomas / Potthast, Robin  
Demografischer Wandel: Implikationen für die Finanz- und Immobilienwirtschaft  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 59 (2016)**

Fritsche, Charmaine  
Cross-Sectional Tests of the Capital Asset Pricing Model –  
in Stock Markets of the U.K. and the U.S.  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 60 (2016)**

Löhr, Andreas / Ibragimov, Mansur  
Determinants of Capital Structure in Times of Financial Crisis –  
An Empirical Study with Focus on TecDAX Companies  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 61 (2016)**

Dreesen, Heinz / Heuser, Elena / Holtfort, Thomas  
Neuorganisation der Bankenaufsicht –  
Auswirkungen und kritische Würdigung des einheitlichen europäischen  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 62 (2016)**

Kinne, Peter  
Querschnitts-Disziplinen und ihr Synergiepotenzial zum Abbau dysfunktionaler  
Eigenkomplexität  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 63 (2016)**

Schaff, Arnd / Gottschald, Jan  
Prozessoptimierung im Produktentstehungs- und Intellectual Property Management  
Prozess unter besonderer Berücksichtigung von Schutzrechtsaspekten  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 64 (2016)**

Richardt, Susanne

Chances and Challenges for Media-Based Instruction in Higher Education

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 65 (2016)**

Godbersen, Hendrik

Die Führung von Apotheken mit Relationship Marketing –

Theorie, Empirie und Anwendung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 66 (2016)**

Ahrendt, Bernd

Komplexe Entscheidungssituationen für Führungskräfte im Kontext von

Führungskonzepten und Selbstcoaching als Selbstreflexionsprozess

für die Praxis

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 67 (2017)**

Herlyn, Estelle

Zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für die ökonomische Ausbildung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 68 (2017)**

Dotzauer, Andreas

Coaching in Theorie und Praxis –

Eine Bestandsaufnahme aus interdisziplinärer Perspektive

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 69 (2018)**

Kotas, Carsten

Real Estate Crowdfunding in Deutschland –

Eine empirische Untersuchung vom 01.01.2012 - 31.12.2017

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 70 (2018)**

Brademann, Isabell / Piorr, Rüdiger

Das affektive Commitment der Generation Z –

Eine empirische Analyse des Bindungsbedürfnisses an

Unternehmen und dessen Einflussfaktoren

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 71 (2018)**

Bauerle, Christoph T.

Haftung in der Anlageberatung –

Die Empfehlung zum unterlassenen Wertpapierkauf aus rechtlicher Sicht

ISSN 2569 – 0876 (Print) - ISSN 2569 – 0884 (eBook)

**Band 72 (2019)**

Schwegler, Ulrike

Den Wandel gestalten: zukunftsorientiert führen –

Empirische Erkenntnisse und praktische Handlungsoptionen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 73 (2019)**

Heupel, Thomas / Hohoff, Christoph / Landherr, Gerrit

Internationalisierung der FOM Forschung – Berichte aus dem Europäischen Forschungsraum

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-093-2 (Print) – ISBN 978-3-89275-094-9 (eBook)

**Band 74 (2019)**

Mann, Gerald

60 Jahre „Wohlstand für alle“ – Ludwig Erhard und die Soziale Marktwirtschaft

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-095-2 (Print) – ISBN 978-3-89275-094-3 (eBook)



### **Dr. Uwe Schindler, MBA**

ist neben seinem beruflichen Werdegang in leitenden Positionen des Vertriebs- und Projektmanagements namhafter Unternehmen als Unternehmensberater tätig. Er studierte Betriebswirtschaftslehre sowie Business Administration an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Hamburg. Der Autor verbindet langjährige Erfahrung im Vertriebs- und Projektmanagement mit akademischen Ansätzen zu Best-Practice-Approachs zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.

Er promovierte an der UCAM in Murcia / Spanien zum Thema „Competitive advantage by Customer integration. Empirical investigation by the example of German manufacturers of Baggage Handling Systems“.

An der FOM Hochschule ist er seit dem Wintersemester 2018 Dozent für Vertriebsmanagement, Projekt- und Claimmanagement sowie Technik & Nachhaltigkeit an den Hochschulzentren Hamburg, Hannover und Bremen. Die Forschungsschwerpunkte des Autors liegen u.a. im internationalen Vertriebs- und Projektmanagement sowie in der Entwicklung strategischer und operativer Ansätze zur Positionierung von Unternehmen im Wettbewerb.



# FOM Hochschule

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 54.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](http://fom.de)



Unter dem Titel »FOM forscht« gewähren Hochschullehrende der FOM Einblick in ihre Projekte. Besuchen Sie den Blog unter [fom-blog.de](http://fom-blog.de)