

Royer, Susanne

Book

Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen: Eine auf Fallstudien basierende erfolgsorientierte Analyse am Beispiel der Automobilindustrie

Empirische Personal- und Organisationsforschung, No. 14

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Royer, Susanne (2000) : Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen: Eine auf Fallstudien basierende erfolgsorientierte Analyse am Beispiel der Automobilindustrie, Empirische Personal- und Organisationsforschung, No. 14, ISBN 3-87988-496-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116924>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

Schriftenreihe

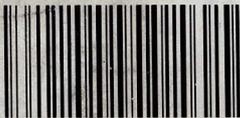
Empirische Personal- und Organisationsforschung:
Band 14

Susanne Royer

Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen

Eine auf Fallstudien basierende erfolgsorientierte Analyse
am Beispiel der Automobilindustrie

A 226192



herausgegeben von
Wolfgang Weber – Albert Martin – Werner Nienhüser

Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FOR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL

BIBLIOTHEK

Eine auf Fallstudien basierende erfolgsorientierte Analyse am Beispiel der Automobilindustrie

Empirische Personal- und Organisationsforschung

Band 14

herausgegeben von Wolfgang Weber

Albert Martin

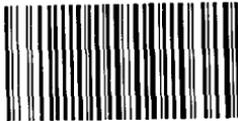
Werner Nienhüser

Susanne Royer

Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen

Eine auf Fallstudien basierende erfolgsorientierte Analyse
am Beispiel der Automobilindustrie

A 226192



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Royer, Susanne:

Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer
Wettbewerbsbeziehungen : eine auf Fallstudien basierende
erfolgsorientierte Analyse am Beispiel der Automobilindustrie / Susanne
Royer. – München ; Mering : Hampp, 2000
Zugl.: Paderborn, Univ., Diss., 2000
ISBN 3-87988-496-X

Liebe Leserinnen und Leser!

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 2000 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D – 86415 Mering
Internet: <http://www.hampp.de>

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Geleitwort

Die Kooperation von Konkurrenten ist ein empirisches Phänomen von besonderem Reiz.

Dr. Susanne Royer hat sich mit ihrer Arbeit über Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen dieser Thematik angenommen und einen wichtigen Beitrag zu der aktuellen Diskussion geleistet.

Wettbewerb und Kooperation stehen in Widerspruch zueinander. Sie schließen sich auf den ersten Blick aus. Von Konkurrenten erwarten wir, dass sie konkurrieren und nicht, dass sie kooperieren. Allenfalls wird erwartet, dass Konkurrenten den Wettbewerb beschränken, um gemeinsam Vorteile hieraus zu ziehen. Dennoch ist empirisch beobachtbar, dass Konkurrenten der gleichen Branche ihre Konkurrentenrolle grundsätzlich beibehalten und dennoch in Teilsegmenten ihrer Aktivitäten zusammenarbeiten: Konkurrenten in der IT-Branche entwickeln zum Beispiel gemeinsam einen Chip, weil jeder der Beteiligten diese Aufgabe alleine nicht lösen könnte. Die deutschen Automobilhersteller tauschen ihre Konzepte und Erfahrungen auf dem Gebiet der Weiterbildung aus und profitieren von dieser Zusammenarbeit in einem Feld, das als nicht-kompetitiv definiert wurde.

Diese Thematik hat in den letzten Jahren in der Betriebswirtschaftslehre zunehmend Aufmerksamkeit gefunden. Die Jahrestagung der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft hat sich zum Beispiel 1999 in Bamberg dem Generalthema „Kooperation und Wettbewerb“ gewidmet. Wenn Susanne Royer also das Thema „Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen“ wissenschaftlich bearbeitet, widmet sie sich einem hochaktuellen Problemfeld, das an Bedeutung gewinnt und trotz erster Ansätze in der Betriebswirtschaftslehre noch nicht umfassend analytisch durchleuchtet ist.

Für die Kooperation von Wettbewerbern gibt es zwar vielfältige Motive, aber auch die Möglichkeit opportunistischen Handelns. Diese Kooperationen sind deshalb oft instabil. Die Misserfolgsraten werden in empirischen Untersuchungen mit 30 bis 70 % beziffert.

Die Verfasserin entscheidet sich nach einer Sichtung der betriebswirtschaftlichen Kooperationsforschung für einen unkonventionellen Weg. Sie nimmt eine Anleihe in der Politikwissenschaft und hier bei Johan Galtung. Sie begründet den von ihr eingeschlagenen Weg damit, dass die Politikwissenschaft über einen beträchtlichen empirischen Bestand an Kooperationsfällen verfügt und vor diesem Hintergrund auch entsprechend weit entwickelte Konzepte vorliegen, die erfolgreich adaptiert werden können. In der Tat hat Johan Galtung schon vor 30 Jahren auf der Grundlage umfangreicher Beobachtungen ein Konzept der friedlichen Kooperation von Ländern entwickelt, auf das sie zurückgreift. Nach diesem Konzept ist das Zustande-

kommen und der Erfolg friedlicher Kooperationen an fünf spezifische Bedingungen geknüpft: Symbiose, Symmetrie, Homologie, Entropie und Institutionalisierung. Galtungs Überlegungen und Aussagen sind im Kern ökonomisch begründet, so dass sich die Auseinandersetzung und Weiterentwicklung dieses Konzepts auf der Basis des ökonomischen Theoriebestandes aus der Spieltheorie, der Institutionenökonomie und ressourcenökonomischer Beiträge bewährt und weiterführt. Der Test des von Susanne Royer entwickelten Modells am Beispiel der Automobilindustrie stützt ihre theoretischen Überlegungen und das hier vorgestellte Konzept. Die empirisch gestützten Ergebnisse ihrer Untersuchung bilden die Grundlage für gestaltungsorientierte Schlussfolgerungen. Dr. Susanne Royer führt mit ihrem originellen Weg die wissenschaftliche Diskussion weiter und liefert dem Praktiker wichtige Hinweise für konkretes Handeln. Deshalb wünsche ich der Arbeit Aufmerksamkeit sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis.

Paderborn, Juni 2000

Wolfgang Weber

Konkurrieren kann man, ohne die Gegner umzubringen. Wenn Kämpfen bis zum Tod den Kuchen zerstört, bleibt nichts mehr zu erobern – es ist ein Verlust-Verlust-Spiel. Aus dem gleichen Grund kann man kooperieren, ohne sein Eigeninteresse zu ignorieren. Schließlich ist es unklug, einen Kuchen zu backen, von dem man sich nichts aneignen kann.

(Barry Nalebuff/Adam Brandenburger)

Vorwort

Es gibt immer mehr Partnerschaften zwischen Unternehmen, die gleichzeitig im Wettbewerb miteinander stehen (z.B. in Form strategischer Allianzen). Diese Art der Zusammenarbeit eröffnet viele neue Chancen für Unternehmen. Gleichzeitig gehen aber auch große Risiken mit derartigen Kooperationen einher. Das zeigt sich an der relativ hohen Zahl gescheiterter Kooperationen zwischen Wettbewerbern. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht deshalb die Identifikation erfolgsrelevanter Bedingungen für horizontale Kooperationen zwischen Unternehmen, die gleichzeitig Wettbewerber sind.

Welche Beweggründe haben mich dazu gebracht, dieses Thema zu wählen. Hier sind mehrere Punkte zu nennen, doch zu einem Teil liegt es in meiner maritimen Herkunft begründet. Dort wird es seit langem praktiziert, daß im nationalen und internationalen Bereich trotz harter Konkurrenz aus sehr vernünftigen Gründen kooperiert wird. Zum Beispiel liegt das Schiff des deutschen Reeders in Santos, eine Teilladung dagegen in Shanghai. Das britische Schiff eines Korrespondenzpartners hat jedoch eine strategisch bessere Position und übernimmt den Auftrag. Was auf den Ozeanen praktiziert werden kann, muß auch auf dem Festland möglich sein und zwar auf eine Weise, die zu langfristigen Erfolgen für alle Partner führt. Die vorliegende Arbeit will dazu einen Beitrag leisten, indem sie ein Modell zur Verfügung stellt, daß Bedingungen aufzeigt, die einen Erfolg horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen wahrscheinlicher machen.

Mein Dank gilt meinen Gesprächspartnern in Unternehmen aus der Automobilbranche. Ohne Ihre Kooperationsbereitschaft wäre die Realisierung der empirischen Untersuchung über Kooperationen nicht möglich gewesen. Diesen Gesprächspartnern wurde eine vertrauliche Behandlung des zur Verfügung gestellten Datenmaterials zugesagt. Deshalb wird der Leser um Verständnis dafür gebeten, daß ausschließlich eine anonymisierte Darstellung der Untersuchungsergebnisse erfolgt.

Herrn Prof. Dr. Wolfgang Weber bin ich sehr dankbar dafür, daß er mich bei der Erstellung der vorliegenden Arbeit in vielfältiger Hinsicht unterstützt und gefördert hat. Ganz herzlich möchte ich mich auch bei Herrn Prof. Dr. Helmut Dietl bedanken. Er hat mir viele Anstöße inhaltlicher Art und den nötigen Freiraum bei der Erstellung der Arbeit gegeben. Weiterhin danke ich den Mitgliedern der

Promotionskommission PD Dr. Wenzel Matiaske und Prof. Dr. Karl-Klaus Pullig.

Ich möchte außerdem Herrn Prof. Dr. Michael Dowling dafür danken, daß er mich für das Thema kooperative Wettbewerbsbeziehungen begeistert hat. Frau Dr. Festing hat mich bei der Erstellung dieser Arbeit fachlich und menschlich sehr unterstützt, dafür möchte ich auch Ihr meinen Dank aussprechen. Für das intensive inhaltliche Korrekturlesen danke ich Frau Dipl. Kffr. Yvonne Groening und Herrn Dipl. Hdl. Markus Pauli. Für die engagierte Unterstützung bei der Fertigstellung der Arbeit gebührt Frau Edeltraud Pöppe besonderer Dank. Daß sich die Rechtschreibfehler in dieser Arbeit in Grenzen halten, ist Frau Karin Mimberg, Frau Edeltraud Pöppe und Frau Karin Speck zu verdanken.

Schließlich möchte ich meiner Familie für ihre große Unterstützung danken. Meine Eltern haben mich auf dem Weg zur Fertigstellung dieser Arbeit in mannigfaltiger Weise unterstützt und gefördert. Der größte Dank gilt meinem Mann.

Paderborn, Juni 2000

Susanne Royer

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	ZUR ENTWICKLUNG DER FRAGESTELLUNG	1
1.2	STAND DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN KOOPERATIONSFORSCHUNG	6
1.2.1	<i>Forschungsschwerpunkte</i>	7
1.2.1.1	Strukturelle Aspekte kooperativer Vereinbarungen	9
1.2.1.2	Motive und Risiken von Kooperationen	11
1.2.1.3	Erfolgsbedingungen kooperativer Vereinbarungen	18
1.2.1.4	Der Erfolg kooperativer Vereinbarungen	24
1.2.1.4.1	Das Konzept des Unternehmenserfolges	24
1.2.1.4.2	Das Konzept des Erfolges kooperativer Vereinbarungen	27
1.2.1.4.2.1	Allgemeine Überlegungen zur Kooperationserfolgsmessung	27
1.2.1.4.2.2	Ausgewählte Vorgehensweisen zur Messung des Kooperationserfolges	29
1.2.1.4.3	Fazit	34
1.2.2	<i>Offene Fragen</i>	36
1.2.2.1	Theoretische Defizite	37
1.2.2.2	Methodische Defizite	38
1.2.2.3	Empirische Defizite	40
1.2.2.4	Fazit	42
1.3	PROBLEM- UND FRAGESTELLUNG	44
1.4	VORGEHENSWEISE	46
1.5	ZUM BEGRIFF DER 'HORIZONTALEN KOOPERATIVEN WETTBEWERBSBEZIEHUNG'	49
1.6	EXKURS: RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR HORIZONTALE KOOPERATIVE WETTBEWERBSBEZIEHUNGEN	53
2	Das Konzept der friedlichen Kooperation nach Galtung	56
2.1	DIE ENTSTEHUNG DES KONZEPTS DER FRIEDLICHEN KOOPERATION ..	57
2.2	ZUM BEGRIFF DER FRIEDLICHEN KOOPERATION	58
2.3	DARSTELLUNG DES KONZEPTS DER FRIEDLICHEN KOOPERATION	58
2.3.1	<i>Arten der Kooperation</i>	58
2.3.2	<i>Bedingungen der friedlichen Kooperation</i>	61
2.3.2.1	Die Symbiosebedingung	62
2.3.2.2	Die Symmetriebedingung	63
2.3.2.3	Die Homologiebedingung	66
2.3.2.4	Die Entropiebedingung	66
2.3.2.5	Die Institutionalisierungsbedingung	68
2.3.3	<i>Rechtfertigung der Bedingungen der friedlichen Kooperation</i>	68
2.4	FAZIT	72

2.5	KRITISCHE REFLEXION DES GALTUNG'SCHEN BEZUGSRAHMENS IM HINBLICK AUF DIE ÜBERTRAGUNG IN EINEN WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN ZUSAMMENHANG	73
3	Entwicklung eines erfolgsorientierten Modells der horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern	76
3.1	ÜBERTRAGUNG DER BEDINGUNGEN GALTUNGS IN EINEN WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN ZUSAMMENHANG	77
3.1.1	<i>Die Übertragung der Symbiosebedingung.....</i>	77
3.1.2	<i>Die Übertragung der Symmetriebedingung.....</i>	80
3.1.3	<i>Die Übertragung der Homologiebedingung.....</i>	83
3.1.4	<i>Die Übertragung der Entropiebedingung.....</i>	90
3.1.5	<i>Die Übertragung der Institutionalisierungsbedingung</i>	93
3.1.6	<i>Die Beziehungen zwischen den verschiedenen Bedingungen einer erfolgreichen horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung....</i>	95
3.2	KRITISCHE REFLEXION.....	97
3.3	BEGRÜNDUNG DER WEITEREN VORGEHENSWEISE	100
3.4	DARSTELLUNG DER THEORETISCHEN GRUNDLAGEN	101
3.4.1	<i>Grundlegende spieltheoretische Überlegungen in bezug auf horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen.....</i>	101
3.4.2	<i>Grundlegende transaktionskostentheoretische Überlegungen in bezug auf horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen</i>	104
3.4.3	<i>Grundlegende resource-dependence-theoretische Überlegungen in bezug auf horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen</i>	108
3.4.4	<i>Grundlegende weitere theoretische Überlegungen in bezug auf horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen.....</i>	109
3.5	KRITISCHE STELLUNGNAHME ZUR THEORETISCHEN FUNDIERUNG DES MODELLS	111
3.6	ENTWICKLUNG DER HYPOTHESEN	112
3.6.1	<i>Hypothesenentwicklung bezüglich der Variablen Symbiose</i>	113
3.6.1.1	<i>Spieltheoretische Überlegungen</i>	113
3.6.1.2	<i>Transaktionskostentheoretische Überlegungen</i>	115
3.6.1.3	<i>Resource-dependence-theoretische Überlegungen</i>	116
3.6.1.4	<i>Zusammenfassung.....</i>	117
3.6.2	<i>Hypothesenentwicklung bezüglich der Variablen Symmetrie.....</i>	118
3.6.2.1	<i>Spieltheoretische Überlegungen</i>	119
3.6.2.2	<i>Transaktionskostentheoretische Überlegungen</i>	119
3.6.2.3	<i>Resource-dependence-theoretische Überlegungen</i>	120
3.6.2.4	<i>Austauschtheoretische Überlegungen.....</i>	121
3.6.2.5	<i>Zusammenfassung.....</i>	122
3.6.3	<i>Hypothesenentwicklung bezüglich der Variablen Homologie.....</i>	123
3.6.3.1	<i>Kontingenztheoretische Überlegungen.....</i>	123
3.6.3.2	<i>Theoretische Überlegungen auf der Grundlage sozialpsychologischer Managementansätze</i>	124

3.6.3.3	Zusammenfassung.....	124
3.6.4	<i>Hypothesenentwicklung bezüglich der Variablen Entropie</i>	125
3.6.4.1	Spieltheoretische Überlegungen	126
3.6.4.2	Theoretische Überlegungen auf der Grundlage sozialpsychologischer Managementansätze	126
3.6.4.3	Zusammenfassung.....	127
3.6.5	<i>Hypothesenentwicklung bezüglich der Variablen Institutionalisierung</i>	128
3.6.5.1	Spieltheoretische Überlegungen	128
3.6.5.2	Transaktionskostentheoretische Überlegungen	129
3.6.5.3	Resource-dependence-theoretische Überlegungen	131
3.6.5.4	Zusammenfassung.....	131
3.7	ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DES MODELLS.....	133
3.8	KRITISCHE REFLEXION DES ENTWICKELTEN MODELLS	134
4	Empirische Überprüfung des entwickelten Modells der erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern.....	137
4.1	ZIELSETZUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	138
4.2	DIE OPERATIONALISIERUNG DER VARIABLEN	138
4.2.1	<i>Die Operationalisierung der Variablen 'Symbiose'</i>	139
4.2.2	<i>Die Operationalisierung der Variablen 'Symmetrie'</i>	140
4.2.3	<i>Die Operationalisierung der Variablen 'Homologie'</i>	142
4.2.4	<i>Die Operationalisierung der Variablen 'Entropie'</i>	145
4.2.5	<i>Die Operationalisierung der Variablen 'Institutionalisierung'</i>	147
4.2.6	<i>Die Operationalisierung der Variablen 'Erfolg horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen'</i>	149
4.3	ZUR GEWICHTUNG DER OPERATIONALISIERTEN KONZEPTE	152
4.4	METHODISCHE VORGEHENSWEISE	155
4.4.1	<i>Abgrenzung der Fallstudienmethode von anderen Forschungsstrategien</i>	156
4.4.2	<i>Zur Kritik an der Fallstudienanalyse</i>	158
4.4.3	<i>Begründung der Auswahl der Fallstudienmethode</i>	160
4.4.4	<i>Fazit aus der bisherigen Betrachtung</i>	162
4.4.5	<i>Arten von Fallstudien</i>	163
4.4.6	<i>Gütekriterien zur Evaluierung von Fallstudien</i>	164
4.4.6.1	Konstruktvalidität.....	165
4.4.6.2	Interne Validität	167
4.4.6.3	Externe Validität	167
4.4.6.4	Reliabilität.....	168
4.4.6.5	Zusammenfassung der Gütekriterien zur Evaluierung von Fallstudien	169
4.4.7	<i>Methode der Datenerhebung</i>	170
4.4.8	<i>Fazit aus der bisherigen Betrachtung</i>	173
4.4.9	<i>Methode der Datenauswertung</i>	174

4.4.9.1	Systematisierung und Kategorisierung der Daten	174
4.4.9.2	Stützung auf theoretische Annahmen	175
4.4.9.3	Pattern Matching	175
4.4.9.3.1	Pattern Matching mit abhängigen Variablen	178
4.4.9.3.2	Pattern Matching mit unabhängigen Variablen	180
4.4.9.4	Zusammenfassung der Methodik der Datenauswertung.....	182
4.4.10	<i>Zusammenfassung</i>	185
4.5	WEITERE RELEVANTE ASPEKTE BEZÜGLICH DES DESIGNS DER UNTERSUCHUNG.....	187
4.5.1	<i>Die Abgrenzung der Untersuchungseinheit</i>	187
4.5.2	<i>Die Auswahl der Fallstudien</i>	187
4.5.3	<i>Zur Gewinnung der Interviewpartner</i>	191
4.5.4	<i>Der Umfang der empirischen Untersuchung</i>	191
4.6	DIE ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG	192
4.6.1	<i>Ergebnisse des Pattern Matching</i>	192
4.6.1.1	Pattern Matching mit der abhängigen Variablen Erfolg.....	192
4.6.1.1.1	Erfolg in Kooperationsfall 1	192
4.6.1.1.2	Erfolg in Kooperationsfall 2	193
4.6.1.1.3	Erfolg in Kooperationsfall 3	193
4.6.1.1.4	Erfolg in Kooperationsfall 4	194
4.6.1.1.5	Erfolg in Kooperationsfall 5	195
4.6.1.1.6	Erfolg in Kooperationsfall 6	195
4.6.1.1.7	Erfolg in Kooperationsfall 7	196
4.6.1.1.8	Erfolg in Kooperationsfall 8	197
4.6.1.1.9	Erfolg in Kooperationsfall 9	197
4.6.1.1.10	Erfolg in Kooperationsfall 10	197
4.6.1.1.11	Erfolg in Kooperationsfall 11	198
4.6.1.1.12	Erfolg in Kooperationsfall 12	198
4.6.1.1.13	Zusammenfassende Erfolgsbetrachtung über die Fälle hinweg.....	199
4.6.1.2	Pattern Matching mit den unabhängigen Variablen	199
4.6.1.2.1	Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 1	201
4.6.1.2.2	Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 2	203
4.6.1.2.3	Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 3	206
4.6.1.2.4	Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 4	209
4.6.1.2.5	Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 5	213
4.6.1.2.6	Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 6	215
4.6.1.2.7	Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 7	218
4.6.1.2.8	Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 8	220
4.6.1.2.9	Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 9	223
4.6.1.2.10	Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 10	226
4.6.1.2.11	Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 11	228
4.6.1.2.12	Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 12	232
4.6.2	<i>Zusammenfassende Betrachtung der Ausprägungen der unabhängigen Variablen über alle Fälle</i>	234

4.6.3	<i>Diskussion der Ergebnisse der Fallstudienanalyse</i>	236
4.6.3.1	Diskussion der Modellkomponente Symbiose	237
4.6.3.2	Diskussion der Modellkomponente Symmetrie.....	239
4.6.3.3	Diskussion der Modellkomponente Homologie	241
4.6.3.4	Diskussion der Modellkomponente Entropie	243
4.6.3.5	Diskussion der Modellkomponente Institutionalisierung	244
4.6.4	<i>Schlußfolgerungen für das Modell</i>	245
5	Leitlinien für die organisationale Ausgestaltung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen	249
5.1	PHASENSHEMA ZUR GESTALTUNG HORIZONTALER KOOPERATIVER WETTBEWERBSBEZIEHUNGEN	249
5.2	PHASE DER PARTNERWAHL	251
5.3	AUFBAUPHASE	253
5.4	IMPLEMENTIERUNGSPHASE.....	257
5.5	KONTROLLPHASE	258
5.6	ZUSAMMENFASSUNG	258
6	Schlußbetrachtung	260
6.1	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE	260
6.2	SCHLUBFOLGERUNGEN ZU DEN GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN	262
6.3	THEORETISCHE UND METHODISCHE SCHLUBFOLGERUNGEN	263
Anhang	267
	ANHANG 1: INTERVIEWLEITFADEN ZUM FORSCHUNGSPROJEKT 'HORIZONTALE KOOPERATIVE WETTBEWERBSBEZIEHUNGEN'	267
	ANHANG 2: INTERVIEW MANUAL FOR THE RESEARCH PROJECT 'HORIZONTAL COMPETITIVE COLLABORATION'	280
	Literaturverzeichnis	292

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1.1: SITUATIVE KLASSIFIKATION ALTERNATIVER JOINT VENTURE-TYPEN	31
ABBILDUNG 1.2: ZUR ABGRENZUNG HORIZONTALER KOOPERATIVER WETTBEWERBSBEZIEHUNGEN	52
ABBILDUNG 2.1: DIE BEDINGUNGEN FÜR EINE FRIEDLICHE KOOPERATION.....	62
ABBILDUNG 2.2: ASYMMETRISCHE UND SYMMETRISCHE TYPEN DER KONVERGENZ.....	65
ABBILDUNG 2.3: WACHSTUMSSTUFEN DER INTERAKTIONSMUSTER.....	71
ABBILDUNG 3.1: DAS MODELL EINER ERFOLGREICHEN KOOPERATION ZWISCHEN WETTBEWERBERN.....	133
ABBILDUNG 4.1: KONSTRUKTVALIDITÄT IN DER VORLIEGENDEN ARBEIT.....	166
ABBILDUNG 4.2: DIE UNABHÄNGIGEN UND ABHÄNGIGEN VARIABLEN DES ENTWICKELTEN MODELLS.....	176
ABBILDUNG 4.3: VERBINDUNG ZWISCHEN HYPOTHESEN UND EMPIRISCHEN DATEN	181
ABBILDUNG 4.4: VORGEHENSWEISE BEI DER DATENAUSWERTUNG I.....	183
ABBILDUNG 4.5: VORGEHENSWEISE BEI DER DATENAUSWERTUNG II.....	184
ABBILDUNG 4.6: METHODISCHE VORGEHENSWEISE DER VORLIEGENDEN UNTERSUCHUNG	186
ABBILDUNG 5.1: ENTWICKLUNGSPHASEN EINER HORIZONTALEN KOOPERATIVEN WETTBEWERBSBEZIEHUNG	250
ABBILDUNG 5.2: ABLAUF DER PARTNERWAHL	254
ABBILDUNG 5.3: ZUSAMMENFASSUNG DER GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN	259

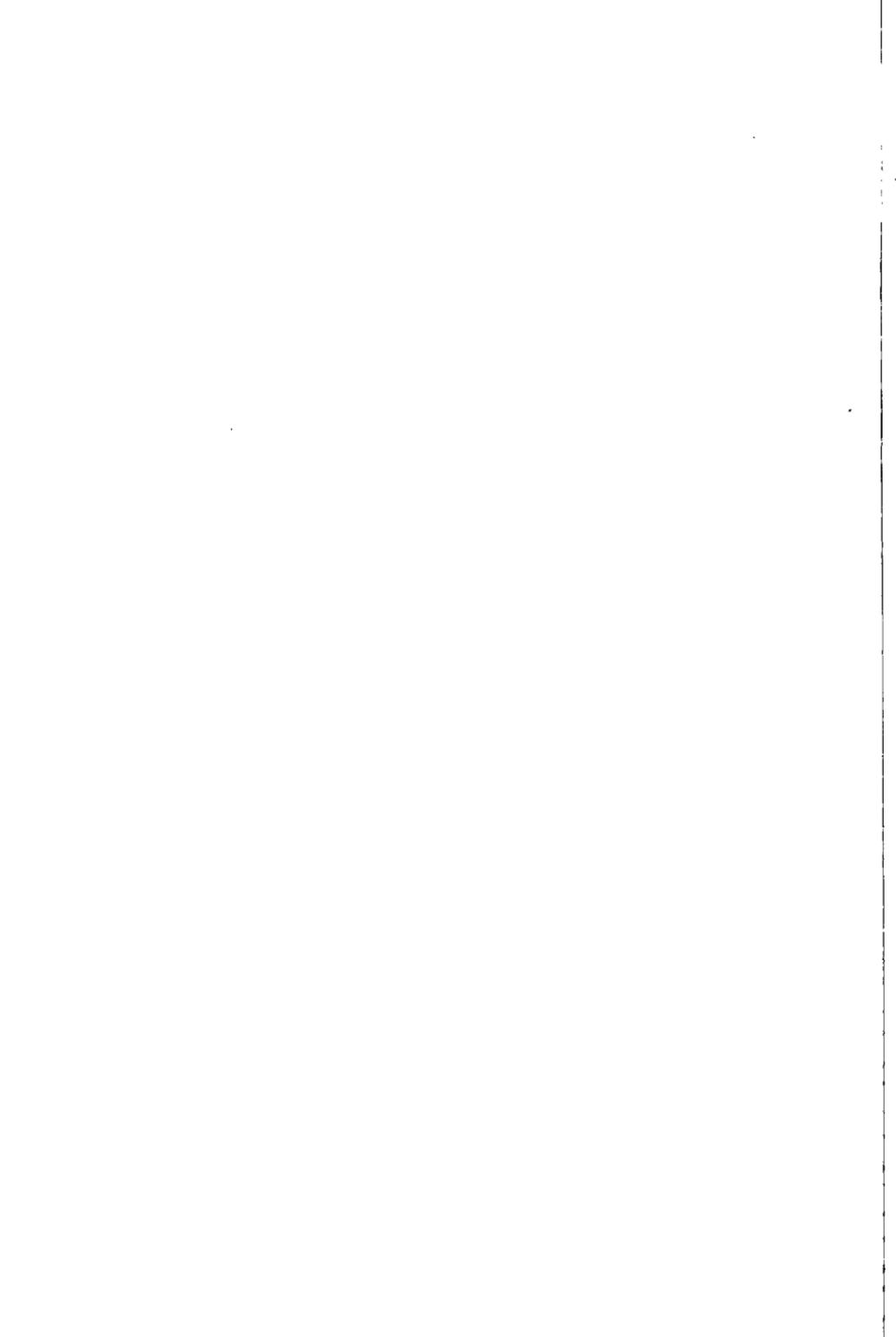
Tabellenverzeichnis

TABELLE 1.1:	SCHWERPUNKTE VORHANDENER FORSCHUNGSRICHTUNGEN IM BEREICH DER UNTERNEHMENSKOOPERATION	8
TABELLE 1.2:	MOTIVE UND RISIKEN VON KOOPERATIONEN.....	18
TABELLE 1.3:	HÄUFIG ERMITTELTE ERFOLGSFAKTOREN FÜR KOOPERATIONEN.....	23
TABELLE 1.4:	EXTERNE KRITERIEN DES JOINT VENTURE-ERFOLGES	34
TABELLE 1.5:	DIE MESSUNG DES KOOPERATIONSERFOLGES IN DER LITERATUR.....	36
TABELLE 2.1:	ÜBERBLICK ÜBER BEREICHE DER INTERAKTION ZWISCHEN NATIONEN.....	60
TABELLE 2.2:	ELEMENTE DES KONZEPTES DER FRIEDLICHEN KOOPERATION.....	72
TABELLE 3.1:	ELEMENTE DES MODELLS EINER ERFOLGREICHEN KOOPERATION ZWISCHEN WETTBEWERBERN.....	98
TABELLE 3.2:	EINORDNUNG DER ORGANISATIONSTHEORETISCHEN BEGRÜNDUNG IN DIE MODELLELEMENTE.....	134
TABELLE 4.1:	OPERATIONALISIERUNG DER SYMBIOSE	140
TABELLE 4.2:	OPERATIONALISIERUNG DER SYMMETRIE	141
TABELLE 4.3:	OPERATIONALISIERUNG DER HOMOLOGIE.....	145
TABELLE 4.4:	OPERATIONALISIERUNG DER ENTROPIE.....	147
TABELLE 4.5:	OPERATIONALISIERUNG DER INSTITUTIONALISIERUNG	148
TABELLE 4.6:	OPERATIONALISIERUNG DES ERFOLGES HORIZONTALER KOOPERATIVER WETTBEWERBSBEZIEHUNGEN	153
TABELLE 4.7:	RELEVANTE SITUATIONEN FÜR UNTERSCHIEDLICHE FORSCHUNGSSTRATEGIEN.....	161
TABELLE 4.8:	TYPEN VON FALLSTUDIEN.....	163
TABELLE 4.9:	TYPEN NOMOTHETISCHER FALLSTUDIEN.....	164
TABELLE 4.10:	GÜTEKRITERIEN ZUR EVALUIERUNG VON FALLSTUDIEN IN DER VORLIEGENDEN UNTERSUCHUNG	169
TABELLE 4.11:	DIE ERFOLGSKOMPONENTEN.....	192
TABELLE 4.12:	ERGEBNISSE DES PATTERN MATCHING MIT DER ABHÄNGIGEN VARIABLEN ERFOLG	199
TABELLE 4.13:	DIE SYMBIOSEKOMPONENTEN.....	199
TABELLE 4.14:	DIE SYMMETRIEKOMPONENTEN	200
TABELLE 4.15:	DIE HOMOLOGIEKOMPONENTEN	200
TABELLE 4.16:	DIE ENTROPIEKOMPONENTEN	200
TABELLE 4.17:	DIE INSTITUTIONALISIERUNGSKOMPONENTEN	201
TABELLE 4.18:	ERFÜLLUNG DER MODELLBEDINGUNGEN IN KOOPERATIONSFALL 1	204
TABELLE 4.19:	ERFÜLLUNG DER MODELLBEDINGUNGEN IN KOOPERATIONSFALL 2	207

VIII

TABELLE 4.20:	ERFÜLLUNG DER MODELLBEDINGUNGEN IN KOOPERATIONSFALL 3	210
TABELLE 4.21:	ERFÜLLUNG DER MODELLBEDINGUNGEN IN KOOPERATIONSFALL 4	212
TABELLE 4.22:	ERFÜLLUNG DER MODELLBEDINGUNGEN IN KOOPERATIONSFALL 5	215
TABELLE 4.23:	ERFÜLLUNG DER MODELLBEDINGUNGEN IN KOOPERATIONSFALL 6	218
TABELLE 4.24:	ERFÜLLUNG DER MODELLBEDINGUNGEN IN KOOPERATIONSFALL 7	221
TABELLE 4.25:	ERFÜLLUNG DER MODELLBEDINGUNGEN IN KOOPERATIONSFALL 8	224
TABELLE 4.26:	ERFÜLLUNG DER MODELLBEDINGUNGEN IN KOOPERATIONSFALL 9	226
TABELLE 4.27:	ERFÜLLUNG DER MODELLBEDINGUNGEN IN KOOPERATIONSFALL 10	229
TABELLE 4.28:	ERFÜLLUNG DER MODELLBEDINGUNGEN IN KOOPERATIONSFALL 11	231
TABELLE 4.29:	ERFÜLLUNG DER MODELLBEDINGUNGEN IN KOOPERATIONSFALL 12	234
TABELLE 4.30:	ERGEBNISSE DES PATTERN MATCHING HINSICHTLICH DER ERFOLGREICH VERLAUFENDEN KOOPERATIONEN	235
TABELLE 4.31:	ERGEBNISSE DES PATTERN MATCHING HINSICHTLICH DER NICHT ERFOLGREICH VERLAUFENDEN KOOPERATIONEN	235
TABELLE 4.32:	AUSPRÄGUNG DER VARIABLEN SYMBIOSE HINSICHTLICH DER ERFOLGREICH VERLAUFENDEN KOOPERATIONEN	237
TABELLE 4.33:	AUSPRÄGUNG DER VARIABLEN SYMBIOSE HINSICHTLICH DER NICHT ERFOLGREICH VERLAUFENDEN KOOPERATIONEN	238
TABELLE 4.34:	AUSPRÄGUNG DER VARIABLEN SYMMETRIE HINSICHTLICH DER ERFOLGREICH VERLAUFENDEN KOOPERATIONEN	239
TABELLE 4.35:	AUSPRÄGUNG DER VARIABLEN SYMMETRIE HINSICHTLICH DER NICHT ERFOLGREICH VERLAUFENDEN KOOPERATIONEN.....	240
TABELLE 4.36:	AUSPRÄGUNG DER VARIABLEN HOMOLOGIE HINSICHTLICH DER ERFOLGREICH VERLAUFENDEN KOOPERATIONEN	241
TABELLE 4.37:	AUSPRÄGUNG DER VARIABLEN HOMOLOGIE HINSICHTLICH DER NICHT ERFOLGREICH VERLAUFENDEN KOOPERATIONEN.....	243
TABELLE 4.38:	AUSPRÄGUNG DER VARIABLEN ENTROPIE HINSICHTLICH DER ERFOLGREICH VERLAUFENDEN KOOPERATIONEN	243
TABELLE 4.39:	AUSPRÄGUNG DER VARIABLEN ENTROPIE HINSICHTLICH DER NICHT ERFOLGREICH VERLAUFENDEN KOOPERATIONEN	244

TABELLE 4.40:	AUSPRÄGUNG DER VARIABLEN INSTITUTIONALISIERUNG HINSICHTLICH DER ERFOLGREICH VERLAUFENDEN KOOPERATIONEN.....	245
TABELLE 4.41:	AUSPRÄGUNG DER VARIABLEN INSTITUTIONALISIERUNG HINSICHTLICH DER NICHT ERFOLGREICH VERLAUFENDEN KOOPERATIONEN.....	245
TABELLE 5.1:	CHECKLISTE INTERORGANISATIONALER FIT.....	252
TABELLE 5.2:	CHECKLISTE SYMMETRIE.....	256
TABELLE 5.3:	CHECKLISTE INSTITUTIONALISIERUNG.....	257
TABELLE 5.4:	CHECKLISTE ENTROPIE.....	258



With enough time, money, and luck you can do everything yourself. But who has enough?

(Kenichi Ohmae)

1 Einleitung

1.1 Zur Entwicklung der Fragestellung

Veränderungen im weltweiten Wettbewerb zwingen Unternehmen, ihre Wettbewerbsstrategien zu überdenken. Unternehmen stehen in Zeiten stagnierender Märkte, des wachsenden Verdrängungswettbewerbs und Ertragsverfalls sowie des immer globaler werdenden Wettbewerbs zunehmend unter dem Druck, konkurrenzfähig zu bleiben. Der zeitliche Realisierungsdruck von Projekten engt die Unternehmen ein. Er ist bedingt durch den schnellen Technologiewandel der neunziger Jahre, der sich in den immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen, einer Beschleunigung von Innovationsprozessen sowie der steigenden Notwendigkeit eines strategischen Timings widerspiegelt. Ein weiterer in diesem Zusammenhang relevanter Aspekt ist in den stark steigenden Fixkosten (vor allem im Bereich Forschung und Entwicklung) zu sehen. In diesem Kontext hat die Bedeutung interorganisationaler Zusammenarbeit im Rahmen von Unternehmensstrategien zugenommen.¹ In vielen Branchen beginnen Unternehmen in verschiedenen Bereichen mit anderen Unternehmen zu kooperieren, um gemeinsam Wettbewerbsvorteile zu erlangen und Risiken zu minimieren. Durch gemeinsame Aktivitäten im Forschungs- und Entwicklungsbereich können beispielsweise beträchtliche Kosteneinsparungen realisiert werden, indem Parallelentwicklungen vermieden und die Entwicklungen der Produkte schneller realisiert werden. Eine Vielzahl von Projekten sind im Alleingang nicht zu realisieren.²

Die vorliegende Arbeit untersucht ein Thema, das in einem Teilbereich der freiwilligen Zusammenarbeit von Unternehmen angesiedelt ist. Die Zusammenarbeit von Unternehmen wird in der Literatur unter dem Oberbegriff Kooperation³ zusam-

¹ Vgl. dazu z.B. Ohmae (1985), S. 235.

² Kooperationen werden zur Bewältigung der mit den beschreibenden Tendenzen einhergehenden Schwierigkeiten häufig als geeigneteres Mittel angesehen als Akquisitionen (vgl. dazu z.B. Bircher (1990)).

³ In der weitesten Form wird unter Kooperation "auf einen bestimmten Zweck hin abgestimmtes Verhalten von Wirtschaftseinheiten" (Boetcher (1974), S. 21) verstanden. Etwas enger gefaßt, betrachtet man eine Funktionskoordinierung oder -ausgliederung zwischen mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen als Kooperation. Die Abstimmung von Teilaufgaben bezieht sich dabei auf einzelne Tätigkeitsbereiche der Kooperationspartner, sie umfaßt niemals sämtliche Unternehmensbereiche (vgl. Gerth (1966), S. 10; Grochla (1972), S. 2).

mengefaßt. Der Fokus dieser Untersuchung liegt auf der Identifikation erfolgsrelevanter Bedingungen der Kooperation im Unternehmensbereich. Aufbauend auf diesen Bedingungen werden organisatorische Gestaltungsempfehlungen für Kooperationen erarbeitet.⁴ Das Interesse gilt denjenigen Kooperationen, die zwischen im Wettbewerb stehenden oder potentiell im Wettbewerb stehenden Unternehmen geschlossen werden.⁵ Horizontale Kooperationsformen,⁶ im Rahmen derer (potentielle) Wettbewerber zusammenarbeiten, werden für viele Unternehmen attraktiver,⁷ weil Unternehmen in einer Zeit zunehmender Unsicherheiten dazu gezwungen sind, Produktions- und Transaktionskosten einzusparen, Risiken zu reduzieren sowie Know how- und Kapazitätsgrenzen zu überwinden. Gerade die Zusammenarbeit mit einem Wettbewerber bietet das Potential, zusätzliche Wettbewerbsvorteile zu erlangen, ohne in vollkommen neue Geschäftsfelder einzutreten. Browning et al. stellen in diesem Zusammenhang fest, daß "[a]s polar opposites, the concepts of cooperation and competition to a degree define each other. Cooperation and competition coexist in a system highly susceptible to change."⁸ Murnighan zufolge stellen "competition and cooperation [...] the basic elements of interaction"⁹ dar. Die Zusammenarbeit zwischen Wettbewerbern im Rahmen strategischer Allianzen im Zusammenhang mit der fortschreitenden Globalisierung der Märkte gewinnt an Bedeutung,¹⁰ auch wenn "competition and cooperation sure make strange bedfellows."¹¹

In bestimmten Branchen kommt es besonders häufig zu Kooperationen zwischen Wettbewerbern.¹² Eine dieser Branchen ist die Automobilindustrie. VW und Ford engagieren sich gemeinsam in verschiedenen Projekten. Beispielsweise wurden von 1995 bis 1999 die Großraumlimousinen Galaxy und Sharan in dem Gemeinschaftswerk Autoeuropa in Portugal gefertigt.¹³ Renault und

⁴ Vgl. dazu Abschnitt 1.3 dieser Arbeit, in dem die Fragestellung detailliert hergeleitet wird sowie Kapitel 5 dieser Arbeit, in dem die entwickelten Gestaltungsempfehlungen präsentiert werden.

⁵ Vgl. zu einer ausführlichen Erläuterung der zu untersuchenden Beziehungen Abschnitt 1.5 dieser Arbeit.

⁶ Unter 'horizontalen Kooperationen' versteht man Formen der Zusammenarbeit von Unternehmen der gleichen Branche und Wertschöpfungsstufe mit einem gleichen bzw. ähnlichen Tätigkeitsbereich (vgl. z.B. Kraege (1997), S. 66).

⁷ Vgl. z.B. Gaebe (1997); Kajüter (1994); Schrader/Sattler (1993); Sinha/Cusumano (1991).

⁸ Browning/Beyer/Shelter (1995), S. 122.

⁹ Murnighan (1994), S. 107.

¹⁰ Vgl. dazu z.B. Cox/Mann/Samson (1997), S. 289.

¹¹ Mason (1993), S. 10.

¹² Vgl. dazu z.B. Morris/Hergert (1987) oder Doz (1992).

¹³ 1999 verkaufte Ford seinen 50 prozentigen Anteil an Autoeuropa an VW. VW wird den Galaxy zukünftig für Ford fertigen.

Opel sind auf dem europäischen Markt gemeinsam im Bereich der leichten Nutzfahrzeuge tätig.¹⁴ General Motors arbeitet mit Suzuki und Toyota zusammen.¹⁵ VW weitete jüngst seine bereits bestehende strategische Allianz mit Toyota im Entwicklungsbereich aus.¹⁶ Kooperationen zwischen Wettbewerbern gewinnen nicht nur für die Automobilhersteller selbst, sondern auch für deren Zulieferer an Bedeutung. Zulieferer schließen sich immer häufiger zusammen, um in der Lage zu sein, den Automobilherstellern fertige Systeme als Komplettlösungen anbieten zu können. Siemens und Allied-Signal beschlossen beispielsweise eine Kooperation mit dem Ziel, ein komplettes elektronisches Steuersystem für Kraftfahrzeuge anzubieten. Siemens brachte das Wissen zur Produktion der elektronischen Steuerung in die Kooperation ein. Allied-Signal steuerte das Know how über die Produktion einer technisch ausgereiften Einspritzdüse bei.

Die Luftfahrtindustrie stellt eine weitere kooperationsintensive Branche dar, in der (potentielle) Wettbewerber zusammenarbeiten. Fast alle Fluggesellschaften sind darum bemüht, langfristige Partnerschaften mit anderen nationalen oder internationalen Gesellschaften einzugehen. Die Lufthansa kooperiert mit SAS, um ein weltweites Streckennetz anbieten zu können. Ähnliche Zielsetzungen verfolgen die Kooperationen zwischen Swissair und Sabena, Alitalia und Conti-

¹⁴ Im Dezember 1996 unterzeichneten der Vorstandsvorsitzende von Opel, der Präsident von GM Europe und der Vorstandsvorsitzende von Renault einen Vertrag über eine Kooperation im Bereich der leichten Nutzfahrzeuge.

¹⁵ 1998 stockte GM für 315 Millionen US-Dollar seinen Anteil an Suzuki von 3,3% auf 10% der Aktien auf. Die Aufstockung soll GM zu einer verstärkten Präsenz in Asien verhelfen. Beide Firmen wollen zusammen auch einen neuen Kleinwagen für Osteuropa entwickeln, dessen Produktion im Jahr 2000 im polnischen Opelwerk und im ungarischen Suzukiwerk anlaufen soll. Beide Firmen besitzen in Kanada das Montagewerk CAMI Automotive Inc., das kompakte Allzweckfahrzeuge und Kleinwagen an beide Unternehmen zum Verkauf auf dem nordamerikanischen Markt liefert. Suzuki und GM montieren den Suzuki Swift gemeinsam in Venezuela im Werk GM de Venezuela CA. Die Fahrzeuge werden über das GM-Händlernetz vertrieben. In den USA montiert die New United Motor Mfg. Inc. (NUMMI) ein GM-Toyota Joint Venture, Versionen des Corolla für den nordamerikanischen Markt, die von GM und Toyota vertrieben werden. NUMMI baut auch Toyota Pickups. GM liefert Teile an das Joint Venture. GM liefert an Toyota das Modell Chevrolet Cavalier aus US-Produktion, das Toyota unter seinem Namen in Japan verkauft. GMs Delco Electronics und Toyota arbeiten in der Entwicklung eines elektromagnetischen Aufladesystems zusammen (vgl. Verlag Moderne Industrie (1999), S. 26ff.).

¹⁶ Toyota vertreibt Fahrzeuge von Volkswagen und Audi in Japan. Toyota und VW wollen in der Forschung und Entwicklung in den Bereichen Navigationssysteme, Telematik und Recycling zusammenarbeiten, sowohl in Europa wie in Japan. Beide Firmen wollen Informationen austauschen und bei der Entwicklung neuer Technologien zusammenarbeiten (vgl. Verlag Moderne Industrie (1999), S. 51).

mental oder Air France und Japan Airlines. Zwischen KLM und Northwest Airlines besteht ebenfalls eine zunehmend engere Kooperation.¹⁷

In der Telekommunikationsindustrie sind horizontale Kooperationen ebenfalls weit verbreitet. Genau wie in der Luftfahrtindustrie hat die Liberalisierung und Deregulierung der Märkte zu dieser Entwicklung beigetragen. Telekommunikationsgesellschaften kooperieren, um gemeinsam Weltmärkte zu erobern. In diesem Zusammenhang sind die Kooperationen zwischen der Deutschen Telekom und der France Telecom sowie zwischen British Telecom und der amerikanischen MCI beispielhaft zu nennen.¹⁸

Die Kooperation zwischen Wettbewerbern hat nicht nur in den beispielhaft genannten Branchen zugenommen. Horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen gewinnen in einer Vielzahl von Bereichen an Bedeutung. Sowohl in Zukunftsbranchen als auch in Krisenindustrien werden Partnerschaften geschlossen. Kooperationen werden von Großunternehmen genau wie von Mittelständlern als erfolgversprechende Perspektive angesehen. Nationale Partnerschaften nehmen ebenso zu wie internationale Kooperationen zwischen Wettbewerbern.¹⁹ Der intensive globale Wettbewerb sorgt dafür, daß die Grenzen zwischen 'Freund und Feind' zunehmend verwischen. Unternehmen müssen zusätzliche wertvolle Ressourcen aufbauen, um an Stärke zu gewinnen und im harten Wettbewerb zu bestehen. Vor diesem Hintergrund werden Konkurrenten in neuem Licht gesehen. Wettbewerb und Kooperation können sich ergänzen. Es werden immer häufiger Partnerschaften zwischen miteinander im Wettbewerb stehenden Unternehmen eingegangen.²⁰ Konkurrenten arbeiten zusammen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie hegen gemeinsame Interessen gegen Substitute oder

¹⁷ Vgl. zur näheren Analyse dieser Kooperation z.B. Holmström/Roberts (1998), S. 84.

¹⁸ Der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Telekom R. Sommer unterbreitete im Frühjahr 1999 der Telecom Italia ein Übernahmeangebot. Der Vorstandsvorsitzende der France Telecom M. Bon klagte die Deutsche Telekom daraufhin wegen des Brechens der Kooperationsvereinbarungen an. Ende 1999 besitzen beide Unternehmen einen 10 prozentigen Anteil an Sprint und 2% von dem jeweiligen Partner. Die Partnerschaft zwischen British Telecom und MCI endete 1992 mit der Fusion zwischen MCI und Worldcom.

¹⁹ Beispielsweise bauen Thomson und JVC gemeinsam Videorecorder. Siemens und Philips entwickeln zusammen Halbleiter. Siemens und IBM sind gemeinsam in der Telekommunikationsbranche tätig. Die Ethernit AG kooperiert mit Alcon. Netscape, IBM und Oracle bilden eine Allianz. Die Frankfurter Messegesellschaft arbeitet mit der Textilmesse Première Vision in Paris und der S.I.Tex in Mailand zusammen. BASF kooperiert mit Du Pont, um eine Großanlage für Faservorprodukte in China aufzubauen. Kooperationen zwischen Wettbewerbern, um Produkte zu entwickeln, Kapazitäten zu teilen, Universitäten zu fördern, sind beispielsweise in Bereichen wie der Softdrinkbranche, dem Automobilmarkt, im Bereich der Frauenzeitschriften und in der Halbleiterbranche die wesentlichen Quellen von Stärken geworden.

²⁰ Vgl. z.B. Morris/Hergert (1987), S. 16ff.

verfolgen gemeinsam diverse andere Ziele, wie z.B. den gemeinsamen Schutz vor anderen Wettbewerbern.

Kooperationen zwischen Wettbewerbern sind komplexe Gebilde. Das Management solcher Kooperationen ist entsprechend schwierig. Das liegt unter anderem darin begründet, daß die Möglichkeit besteht und es vorteilhaft sein kann, auf Kosten des Partners opportunistisch zu handeln. Durch diese Möglichkeit des opportunistischen Handelns sind Kooperationen zwischen Wettbewerbern häufig instabil, erlangen schlechte Leistungen oder werden vorzeitig aufgelöst.²¹ In empirischen Untersuchungen werden Mißerfolgsraten zwischen 30% und 70% für Kooperationen ermittelt.²² Die Instabilität kooperativer Arrangements spiegeln auch die oben aufgezeigten Beispiele gescheiterter Kooperationen zwischen Wettbewerbern wider. Fundierte Gestaltungsempfehlungen für diese Art der kooperativen Wettbewerbsbeziehungen wären entsprechend wünschenswert. Die hier zu untersuchende Beziehung wird im folgenden als horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung bezeichnet. Unter einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung wird die horizontale Zusammenarbeit zwischen Unternehmen einer Branche verstanden, die (potentielle) Wettbewerber sind.²³

Im Bereich der Erforschung dieser Art der horizontalen Kooperation sind offene Fragen identifizierbar.²⁴ Diese Arbeit trägt zur Durchleuchtung der Beziehungen zwischen verschiedenen Kooperationsbedingungen und dem Erfolg einer Zusammenarbeit im Wettbewerb stehender Unternehmen bei. Im Rahmen des einleitenden Kapitels wird der Stand der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung referiert. Im Sinne einer nachvollziehbaren Systematisierung steht die Identifizierung von Forschungsschwerpunkten und offenen Fragen im Mittelpunkt. Ausgehend von den aufgedeckten offenen Fragen wird die Fragestellung der Arbeit abgeleitet. Es schließt sich die begründete Darstellung des Gangs der Untersuchung an. Die Abgrenzung des hier für die Zusammenarbeit zwischen Wettbewerbern verwendeten Begriffs 'horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung' stellt einen weiteren Schritt im Rahmen der Präzisierung des Untersuchungsgegenstandes dar. Den Abschluß des ersten Kapitels bildet ein kurzer Exkurs zu relevanten wettbewerbsrechtlichen Gesichtspunkten im Hinblick auf die horizontale Unternehmenskooperation. Dieser Exkurs erscheint

²¹ Vgl. z.B. Cartwright/Cooper (1989), S. 39f.; Parkhe (1993b), S. 301 oder Bleeke/Ernst (1995), S. 97.

²² Vgl. dazu Nilsson (1997); Devlin/Bleackley (1988); Grunberg (1981); Killing (1983); Reynolds (1984); Porter (1987); Schaan (1988).

²³ Vgl. zur ausführlichen Erläuterung des Begriffes der horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung die Ausführungen in Abschnitt 1.5 dieser Arbeit.

²⁴ Vgl. dazu Abschnitt 1.2.2 dieser Arbeit.

notwendig, um die in der Literatur diskutierten wettbewerbsrechtlichen Gefahren einer Zusammenarbeit zwischen Wettbewerbern zu relativieren.

1.2 Stand der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung

Eine Vielzahl unterschiedlicher Untersuchungen befaßt sich mit der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen.²⁵ Es erscheint deshalb weder sinnvoll noch möglich, im Rahmen der vorliegenden Arbeit einen umfassenden Überblick über alle Felder der betriebswirtschaftlichen Kooperationsforschung zu geben. Deshalb erfolgt die Beschränkung auf diejenigen Forschungsschwerpunkte und -defizite, die in einem direkten Zusammenhang mit der Fragestellung dieser Arbeit stehen. Entsprechend der Vielfalt möglicher Kooperationsformen zwischen Unternehmen gibt es in der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung eine Vielzahl unterschiedlicher Abhandlungen über verschiedene Arten der Kooperation.²⁶ Eine Reihe von Autoren setzt sich mit bestimmten Formen der Kooperation (z.B. mit strategischen Allianzen²⁷ oder Joint Ventures²⁸) auseinander. In anderen Arbeiten stehen ausschließlich Kooperationen zwischen im Wettbewerb stehenden Unternehmen im Mittelpunkt.²⁹ Diese unterschiedlichen Beiträge sind nicht überschneidungsfrei.

Eine nachvollziehbare Abgrenzung und Einteilung der verschiedenen Beiträge zur Kooperationsliteratur wird im folgenden zu leisten versucht, indem Forschungsschwerpunkte und offene Fragen aufgezeigt werden.³⁰ Aus den dargelegten Forschungsdefiziten werden Schlußfolgerungen für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit gezogen. Wegen der relativ uneinheitlichen begrifflichen Abgrenzung der Untersuchungsgegenstände im Bereich der Kooperationsliteratur wird der Fokus im Rahmen dieses Abschnitts auf diejenigen Beiträge gelegt, die sich direkt oder indirekt mit der Problematik horizontaler kooperativer Wett-

²⁵ Anderson fand in zwei Literaturdatenbanken mehr als 3000 Artikel und Bücher zu dem Thema Kooperationen (vgl. Anderson (1990), S. 19ff.).

²⁶ Vgl. z.B. Morris/Hergert (1987); Nielsen (1988); Ghemawat/Porter/Rawlinson (1989); Ketchen/Thomas/Snow (1993).

²⁷ Vgl. hierzu z.B. Hammes (1994); Bronder/Pritzl (1992); Harrigan (1987); Höfer (1997); Schwamborn (1994); Bleicher (1992).

²⁸ Vgl. hierzu z.B. Parkhe (1993a); Weiss (1987); Shenkar/Zeira (1992); Killing (1982); Kabst (1999); Eisele (1995); Bleicher/Hermann (1991).

²⁹ Vgl. hierzu beispielsweise Dixit/Nalebuff (1996); Dowling/Lechner (1998); Dussauge/Garrette (1993); Golden/Dollinger (1993); Hamel/Doz/Prahalad (1989a); Hamel/Doz/Prahalad (1989b); Moxon/Roehl/Truitt (1988).

³⁰ Wegen des vorhandenen Begriffspluralismus im Feld der Kooperationsforschung und der Vielzahl verschiedener Definitionen für dieselben Begrifflichkeiten (z.B. für den Begriff der 'strategischen Allianz') wird die Abgrenzung der für die vorliegende Arbeit relevanten Literatur erschwert.

bewerbsbeziehungen auseinandersetzen.³¹ Es werden diejenigen Beiträge berücksichtigt, die sich explizit oder implizit auf die horizontale Zusammenarbeit (potentiell) im Wettbewerb zueinander stehender Unternehmen beziehen.³²

1.2.1 Forschungsschwerpunkte

Eine Reihe von Beiträgen beschäftigt sich mit der strukturellen Entwicklung kooperativer Arrangements. Ergebnisse derartiger Studien schaffen die Grundlagen für den Einstieg in die Thematik. Ein Schwerpunkt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Kooperation zwischen Wettbewerbern liegt darin, Motive und Chancen einer solchen Zusammenarbeit zu ergründen. Der Identifizierung von Risiken der Zusammenarbeit zwischen Wettbewerbern kommt ebenfalls eine relevante Rolle zu. Verschiedene Wissenschaftler und Praktiker versuchen, Bedingungen einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen aufzuzeigen bzw. entsprechende Erfolgsfaktoren zu ergründen. Mit diesem Forschungsschwerpunkt eng zusammen hängt eine Reihe von Beiträgen zur Messung des Erfolges kooperativer Vereinbarungen. Tabelle 1.1 zeigt die genannten Forschungsschwerpunkte zusammenfassend auf. An dieser Systematik orientieren sich die weiteren Ausführungen.

³¹ Im folgenden werden die von verschiedenen Autoren benutzten Begrifflichkeiten (wie etwa Koalition oder strategische Allianz o.ä.) als Synonym zu dem hier verwendeten Begriff der horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung betrachtet und entsprechend z.T. durch diesen ersetzt, wenn aus den entsprechenden herangezogenen Quellen hervorgeht, daß diese Begriffe synonym zu der in Kapitel 1.5 dieser Arbeit zu zeigenden Definition für horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen benutzt werden.

³² Dabei wird in den Teilbereichen zur strukturellen Entwicklung von kooperativen Arrangements sowie zur Erfolgsmessung von Kooperationen auch auf allgemeine Beiträge aus der Kooperationsliteratur eingegangen, da der erste Bereich einen Einstieg in die Thematik verspricht und der zweite einen Überblick über die generelle Problematik der Erfolgsmessung gewährt. Aufbauend darauf wird im Rahmen der Operationalisierung des Erfolges horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen ein Konzept zur Erfolgsmessung für die in dieser Arbeit untersuchten Beziehungen entwickelt (vgl. dazu Abschnitt 4.2.6 dieser Arbeit).

Tabelle 1.1: Schwerpunkte vorhandener Forschungsrichtungen im Bereich der Unternehmenskooperation

<i>Strukturelle Aspekte kooperativer Vereinbarungen</i>	<i>Motive für Kooperationen</i>	<i>Risiken der Unternehmenskooperation</i>	<i>Erfolgsbedingungen kooperativer Vereinbarungen</i>	<i>Der Erfolg von Kooperationsvereinbarungen</i>
Badaracco (1991); Doz (1987); Dussauge/Garrette (1993); Faßbender/Leichtfuß (1990); Ghemawat/Porter/Rawlinson (1989); Hagedoorn (1990); Morris/Hergert (1987).	Backhaus/Plinke (1990); Booz/Allen & Hamilton (1993); Bronder (1992); Bronder/Pritzl (1991); Contractor/Lorange (1988a); Fleischer (1997); Fusfeld (1958); Gahl (1990, 1991); Hamel (1991); Harrigan (1986, 1987); Kaufmann/Kolkalj/May-Strobl (1990); Knyphausen-Aufsess (1996); Lewis (1991); Lutz (1993); Müller-Stewens/Hillig (1992); Onida/Viesti (1988); Picot/Dietl/Franck (1997); Porter/Fuller (1989); Rotering (1993); Schwamborn (1994); West (1959).	Bleeke/Bull-Larsen/Ernst (1992); Bresser (1988, 1989); Contractor/Lorange (1988a); Fleischer (1997); Gahl (1991); Hamel/Doz/Prahalad (1989); Milgrom/Roberts (1992); Porter (1980); Robert (1992); Rupprecht-Däullary (1994); Schwamborn (1994).	Albrecht (1994); Axelrod (1984, 1995); Backhaus (1987); Backhaus/Piltz (1990b); Baird/Lyles/Ji/Wharton (1990); Bleicher/Hermann (1991); Bleicher (1992); Bronder/Pritzl (1992); Bronder (1992, 1993); Buckley/Casson (1988a, b); Clarke (1987); Doz (1988); Eisele (1995); Elg/Johansson (1997); Gahl (1991); Garcia-Canal (1996); Geringer (1988b); Gugler/Pasquier (1997); Hamel/Doz/Prahalad (1989); Handy (1995); Harrigan (1988); Hilpert/Taube (1997); Höfer (1997); Holtbrügge (1992); Johnson/Cullen/Sakano/Takenouchi (1996); Killing (1988); Klein (1996); Leder (1990); Lewis (1991); Lorange/Roos (1992); Mathews (1994); Mody (1993); Murray/Siehl (1989); Oye (1986); Parkhe (1993a); Perlmutter/Heenan (1986); Raffée/Eisele (1993); Reineke (1989); Schaan (1988); Schmidt-Dorrenbach (1991); Schwamborn (1994); Seyfried (1989); Shane (1992); Thelen (1993); Thorelli (1986); Williamson (1985).	Anderson (1988, 1990); Artisien/Buckley (1984); Baird/Lyles/Ji/Wharton (1990); Beamish (1984, 1988); Blodgett (1987); Chan/Kensinger/Keown/Martin (1997); Dess/Robinson (1984); Doz (1988); Eisele (1995); Fornell/Lorange/Roos (1990); Franko (1971); Geringer (1990); Geringer/Hebert (1991); Gomes-Casseres (1987); Hamel/Doz/Prahalad (1989); Harrigan (1986, 1988); Janger (1980); Killing (1983); Kogut (1988a, b); Lecraw (1983); McConnell/Nantell (1985); Murray/Siehl (1989); Parkhe (1991); Renforth (1974); Schaan (1983); Stopford/Wells (1978); Tomlinson (1970); Weston/Mansinghka (1971); Zielke (1992).

1.2.1.1 Strukturelle Aspekte kooperativer Vereinbarungen

In Untersuchungen zur Struktur kooperativer Vereinbarungen zeigt sich der Trend einer Zunahme der Kooperationsaktivitäten.³³ Seit Mitte der siebziger Jahre nimmt die Anzahl der Kooperationen stetig zu.³⁴ Die Anzahl an Kooperationen zwischen Wettbewerbern erhöhte sich ebenfalls stark. Im Rahmen einer Untersuchung von Morris und Hergert stellte sich heraus, daß über 71% der erfaßten Kooperationen³⁵ zwischen Wettbewerbern geschlossen wurden, die im gleichen Markt agierten.³⁶ Morris und Hergert stellen weiterhin fest, daß Kooperationen zwischen großen multinationalen Unternehmen am häufigsten zu beobachten sind und daß sich die Heimatmärkte der Kooperationspartner auf relativ wenige wirtschaftliche Zonen (hauptsächlich auf die Triade-Märkte) beschränken.³⁷

Etwa 74% aller untersuchten Kooperationen bestanden beispielsweise aus mindestens einem europäischen Partner, wobei Deutschland relativ zu seiner Größe und dem industriellen Output eine untergeordnete Rolle spielte. Deutsche Unternehmen waren seltener als andere Triade-Unternehmen Kooperationspartner.

³³ Vgl. z.B. Badaracco (1991), S. 16ff.; Hagedoorn (1990), S. 20; Morris/Hergert (1987), S. 15ff.; Doz (1992), S. 47ff.; Faßbender/Leichtfuß (1990), S. 248.

³⁴ Yves Doz stellt z.B. im Rahmen einer Studie fest, daß die Kooperationsaktivitäten europäischer Firmen zwischen 1978 (ca. 20 Fälle) und 1981 (ca. 120 Fälle) deutlich zugenommen haben. 1982 und 1983 wurden dann wieder weniger Kooperationen eingegangen (ca. 80 Fälle). In der Zeit von 1984 bis 1989 ergaben sich der Untersuchung von Doz zufolge dann pro Jahr ca. 200 Kooperationsfälle. Insgesamt stieg die Zahl der Kooperationen in Europa an, es war hinsichtlich dieses Anstiegs jedoch kein kontinuierlicher Trend zu beobachten (vgl. Doz (1992), S. 47ff.). Aufbauend auf einer Inhaltsanalyse und Recherchen in diversen Datenbanken, ermittelten beispielsweise Faßbender und Leichtfuß in einer Studie zur Kooperation auf dem europäischen Bankenmarkt für den Zeitraum zwischen 1983 und 1990 einen Anstieg der Beteiligungen und Joint Ventures in der Bankenbranche seit 1985 um fast das Vierfache. Dabei fand die Mehrzahl dieser Aktivitäten zwischen Banken aus dem gleichen Heimatland statt (vgl. Faßbender/Leichtfuß (1990), S. 248). Morris und Hergert kommen in einer empirischen Studie zu dem Ergebnis, daß die Anzahl von Kooperationen in der Triade seit 1970 immens angestiegen ist (vgl. Morris/Hergert (1987), S. 16ff.).

³⁵ Für ihre Untersuchung definierten Morris und Hergert eine Kooperationsvereinbarung als "a linkage between companies to jointly pursue a common goal." Als Charakteristika der Zusammenarbeit von Unternehmen sehen Morris und Hergert die geteilte Verantwortlichkeit, die Erhaltung der eigenen Identitäten, den kontinuierlichen Transfer von Ressourcen sowie die Unteilbarkeit des Projekts an (vgl. Morris/Hergert (1987), S. 16).

³⁶ Die Datenbank, die Morris und Hergert analysierten, besteht aus öffentlichen Ankündigungen kooperativer Arrangements, über die im 'The Economist' und 'The Financial Times' in der Zeit von 1975 bis 1986 berichtet wurde (vgl. Morris/Hergert (1987), S. 16ff.).

³⁷ Vgl. Morris/Hergert (1987), S. 16.

Hinsichtlich der geographischen Verteilung von Allianzen zwischen Unternehmen stellt Doz fest, daß 40% der von ihm untersuchten Kooperationen zwischen EU-Unternehmen, 36,6% zwischen EU- und US-amerikanischen Unternehmen und 10% der Kooperationen zwischen EU- und japanischen Firmen geschlossen wurden.³⁸ Nach Ergebnissen von Ghemawat et. al. beteiligen sich eher die größeren und im internationalen Wettbewerb erfahrenen US-Unternehmen an internationalen Kooperationen.³⁹ US-Firmen gehen dieser Untersuchung zufolge eher in solchen Märkten Kooperationen ein, in denen sie im nationalen Vergleich eine starke Position einnehmen.⁴⁰

Ca. 81% der untersuchten Kooperationsvereinbarungen bestanden gemäß Morris und Hergert zwischen zwei Firmen, während ca. 9% zwischen drei Partnern und etwa 5% zwischen vier Unternehmen vereinbart wurden.⁴¹ Größere Netzwerke mit mehr als vier Partnern sind diesen Ergebnissen entsprechend eher die Ausnahme. Im Rahmen der Untersuchung von Ghemawat et al. zeigte sich, daß Unternehmensallianzen, bei denen die Obergesellschaften ähnliche Beiträge leisten (Y-Koalitionen), wesentlich häufiger zu beobachten waren als solche, bei denen die Beiträge unterschiedlich sind (X-Koalitionen).⁴² Ghemawat et al.

³⁸ Vgl. Doz (1992), S. 54ff.

³⁹ Zu den Ergebnissen von Ghemawat/Porter/Rawlinson ist anzumerken, daß sie erstmals in der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung über einen längeren Zeitraum Daten zum Umfang internationaler Kooperationsfähigkeit erhoben haben. Problematisch ist allerdings, daß nur internationale Allianzen betrachtet werden, da das zu gewissen Verzerrungseffekten in den Ergebnissen führen kann. Für den Zeitraum der Untersuchung (1970 bis 1982) ist die von den Autoren gewählte Vorgehensweise jedoch nachvollziehbar, da erst 1984 die umfangreichen Lockerungen in der Antitrust-Gesetzgebung der USA eingeführt wurden, die nationale Zusammenarbeit erst in größerem Ausmaß ermöglichte (nur dadurch wurde z.B. die Allianz zwischen IBM und APPLE möglich). In Untersuchungen ab 1984 sollten entsprechend auch nationale Kooperationsvereinbarungen in jede Untersuchung mit einbezogen werden (vgl. dazu auch Hammes (1994), S. 149f.). Als Datengrundlage für die Studie von Ghemawat et al. wurde hauptsächlich die Sammlung aller zwischen 1970 und 1982 geschlossenen Koalitionen, über die im Wall Street Journal berichtet wurde, herangezogen. Die untersuchte Stichprobe umfaßt Joint Ventures, Lizenz- und Liefervereinbarungen sowie andere langfristige Kooperationsvereinbarungen zwischen verschiedenen Unternehmen. Zusätzlich wurden Informationen aus der Datenbank Disclosure und einem Verzeichnis von Dun & Bradstreet verwendet. Außerdem wurde die Berichterstattung in der übrigen Wirtschaftspresse mit in die Untersuchung einbezogen, die durch eigene Einschätzungen ergänzt wurde. Schließlich wurde auch die PICA-Datenbank der Harvard Business School herangezogen, um die aus dem Wall Street Journal entnommenen Kooperationsvereinbarungen zwischen Unternehmen näher zu untersuchen (vgl. Ghemawat/Porter/Rawlinson (1989), S. 403ff.).

⁴⁰ Vgl. Ghemawat/Porter/Rawlinson (1989), S. 422.

⁴¹ Vgl. Morris/Hergert (1987), S. 17.

⁴² Vgl. Ghemawat/Porter/Rawlinson (1989), S. 422.

kommen zu dem Ergebnis, daß Allianzen in Industrienationen häufiger im verarbeitenden Gewerbe angesiedelt und stärker auf nachgelagerte Wertaktivitäten ausgerichtet sind als Bündnisse zwischen Firmen in Schwellenländern. Die Autoren entdecken in den einzelnen Bereichen des verarbeitenden Gewerbes erhebliche Unterschiede zwischen kooperationsintensiven Branchen und Branchen, in denen seltener Kooperationen eingegangen werden. Die kooperationsintensiven Branchen waren im allgemeinen größer und forschungsintensiver und wiesen ein höheres Verhältnis zwischen Aktiva und Umsatz auf.⁴³

Kooperationen treten gemäß Morris und Hergert in bestimmten Branchen wie z.B. der Automobilindustrie, der Telekommunikationsbranche oder im Bereich der Luftfahrt konzentriert auf.⁴⁴ Doz kommt zu dem Ergebnis, daß in der Elektronik-, der Automobil- und der Luftfahrtbranche überproportional viele Kooperationen eingegangen wurden.⁴⁵ Er stellt fest, daß hauptsächlich in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Produktion kooperiert wird, während Marketingkooperationen seltener zu finden sind.⁴⁶ Die Untersuchung von Morris und Hergert stützt die vorher genannten Ergebnisse. In ihrer Untersuchung zeigt sich, daß ca. 38% der untersuchten Unternehmen bei der Produktentwicklung zusammenarbeiteten, während in etwa 17% der Fälle die gemeinsame Entwicklung und Produktion das Ziel der Zusammenarbeit war. Morris und Hergert kamen weiterhin zu dem Ergebnis, daß ca. 23% der untersuchten Kooperationen im Produktions- und 8% im Marketingbereich zu finden waren.⁴⁷

1.2.1.2 Motive und Risiken von Kooperationen

Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, mit der beschriebenen Art von Wettbewerbsbeziehungen umzugehen. Einige Unternehmen werden es darauf anlegen, derartig komplexe Beziehungen zu vermeiden, um eventuellen Problemen aus dem Weg zu gehen. Andere Unternehmen hingegen müssen sich der mit diesen Partnerschaften einhergehenden Komplexität und Ambiguität stellen. Gründe dafür können in Umweltbedingungen, wie einer zunehmenden Regulierung oder rapidem technologischen Wandel liegen. Eine Kooperation mit einem Wettbewerber kann ein erfolversprechendes strategisches Kalkül darstellen. Ray Noorda, der Gründer des Netzwerkcomputer-Unternehmens Novell, stellt in diesem Zusammenhang fest: "You have to compete and cooperate at the same time."⁴⁸

⁴³ Vgl. Ghemawat/Porter/Rawlinson (1989), S. 422.

⁴⁴ Vgl. Morris/Hergert (1987), S. 19.

⁴⁵ Vgl. Doz (1992), S. 50ff.

⁴⁶ Vgl. Doz (1992), S. 57.

⁴⁷ Vgl. Morris/Hergert (1987), S. 21.

⁴⁸ Vgl. dazu <http://mayet.som.yale.edu/coopetition/interview.html> vom 15.12.1996.

Die Diskussion über die Motive für die Bildung von Allianzen initiierte Fusfeld bereits 1958. Er zielte hauptsächlich auf die wettbewerbsbeschränkenden Effekte von Allianzen ab.⁴⁹ West identifizierte weitere Motive für Allianzen wie z.B. die Diversifikation, den Einfluß der Regierung bei Auslandsinvestitionen und das Poolen von Ressourcen wie Kapital und Know how.⁵⁰ Zu den in der aktuellen Literatur häufig genannten Motiven⁵¹ gehören die Einsparung von Produktionskosten, die Risikoteilung, die Überwindung von Know how- und Kapazitätsgrenzen sowie die Verteidigung gegen gemeinsame 'Feinde'.⁵² Nach diesen Kategorien geordnet werden im folgenden die in der Literatur häufig genannten Motive für Kooperationen aufgezeigt.⁵³

- Einsparung von Produktionskosten

Unter diesem Aspekt sind verschiedene in der Literatur genannte Motive für Kooperationen zu subsumieren. Dabei handelt es sich um Motive, wie z.B. die Erlangung von Zeitvorteilen⁵⁴ und den Zugang zu Kapital oder Produktionsanlagen des Partners.⁵⁵ Durch eine Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg wird es für Wettbewerber möglich, Einsparungen im Bereich der Produktionskosten zu realisieren. Durch Kooperation kann es möglich werden, Economies of Scope und Scale zu realisieren.⁵⁶ Weiterhin können sich Rationalisierungspotentiale durch die Zusammenlegung betrieblicher Funktionen erge-

⁴⁹ Vgl. Fusfeld (1958).

⁵⁰ Vgl. West (1959).

⁵¹ Im folgenden wird ein allgemeiner Überblick über Motive und Risiken der Kooperation geliefert, dabei wird beispielsweise nicht auf Unterschiede hinsichtlich der Motivation von Unternehmen aus entwickelten und weniger entwickelten Ländern eingegangen (vgl. zu diesem Aspekt z.B. Beamish (1985)), als exemplarische Analyse von Joint Ventures in weniger entwickelten Ländern vgl. z.B. Hu/Chen (1996).

⁵² Vgl. zu einer ähnlichen Systematisierung z.B. Picot/Dietl/Franck (1997), S. 124f. Porter und Fuller fassen die strategischen Vorteile kooperativer Arrangements z.B. in den folgenden vier ähnlichen Kategorien zusammen. Economies of Scale oder Lernen, Risikoreduzierung oder Risikostreuung sowie Zugang zu Know how, z.B. Erlangen lokaler Wissens und 'shaping competition' (vgl. Porter/Fuller (1989), S. 375f.).

⁵³ Es bestehen zum Teil Überschneidungen zwischen den einzelnen Motiven. Im folgenden werden die einzelnen Motive jeweils der Kategorie zugeordnet, in die sie am ehesten gehören.

⁵⁴ Vgl. z.B. Backhaus/Plinke (1990), S. 23; Bronder (1992), S. 92ff.; Bronder/Pritzl (1991), S. 45; Fleischer (1997), S. 66; Gahl (1990), S. 37f.; Gahl (1991), S. 16f.; Lewis (1991), S. 31f.; Lutz (1993), S. 27ff.; Müller-Stewens/Hillig (1992), S. 79; Roterling (1993), S. 33ff.; Schwamborn (1994), S. 95.

⁵⁵ Vgl. z.B. Backhaus/Plinke (1990), S. 23; Müller-Stewens/Hillig (1992), S. 79.

⁵⁶ Vgl. z.B. Contractor/Lorange (1988a), S. 12; Gahl (1991), S. 21; Harrigan (1986), S. 16ff.; Müller-Stewens/Hillig (1992), S. 79; Roterling (1993), S. 38ff.

ben.⁵⁷ Das Kostenmotiv ist insbesondere in Branchen wie der Biotechnologie von Bedeutung. Im Bereich der Biotechnologie sind die Kosten für die Entwicklung eines Medikaments oft von einem Unternehmen allein kaum zu tragen.

- Risikoteilung

Durch eine Kooperation mit Partnern kann unternehmerisches Risiko gemindert werden.⁵⁸ Diesem Motiv kommt insbesondere im Bereich von Großinvestitionen in innovative Produkt- und Verfahrenstechnologien große Bedeutung zu. Das Motiv der Risikoteilung war beispielsweise für die Kooperation zwischen Siemens und Philips bei der Entwicklung des 4 MB Speicherchips oder für die Zusammenarbeit zwischen Siemens, IBM und Toshiba bei der Entwicklung des 256 MB Speicherchips ausschlaggebend. Da die Kosten der Entwicklung dieser Chips sowie neuer Fertigungsverfahren mehrere Milliarden D-Mark betragen, ist für ein Unternehmen allein das Risiko zu groß. Angesichts zunehmender Umweltunsicherheit nimmt die Bedeutung des Motivs der Risikoteilung zu. Die Globalisierung der Märkte schreitet voran. Neue Wettbewerber drängen verstärkt in Märkte, die vormals geschlossen waren. Kundenwünsche spielen eine immer entscheidendere Rolle, weshalb beispielsweise lange Lieferzeiten oder Schnittstellenprobleme bei Prozessen und andere organisatorische Probleme eingedämmt werden müssen, weil sie vom Kunden nicht mehr akzeptiert werden. Will ein Unternehmen in dieser Zeit erfolgreich sein, setzt das voraus, daß es auf die sich immer schneller ändernden Kundenwünsche zeitnah reagieren kann. Will ein Unternehmen das erreichen, sind Änderungen qualitativer, quantitativer, terminlicher, politischer oder technischer Parameter an der Tagesordnung.

Auch der Versuch der Durchsetzung von Industriestandards im Rahmen einer Kooperation fällt unter das Motiv der Risikoteilung.⁵⁹ Ein weiteres Motiv für das Eingehen von Kooperationen liegt in diesem Zusammenhang in der Veränderung von Markteintrittsbarrieren.⁶⁰ Markteintrittsbarrieren stellen das wesentliche Merkmal der Marktstruktur dar.⁶¹ Ein wichtiges Ziel einer Vielzahl kooperativer Arrangements besteht in der Erhöhung von Markteintrittsbarrieren.⁶² Ko-

⁵⁷ Vgl. z.B. Contractor/Lorange (1988a), S. 12.

⁵⁸ Vgl. dazu z.B. Backhaus/Plinke (1990), S. 23; Bronder/Pritzl (1991), S. 45; Fleischer (1997), S. 66; Gahl (1991), S. 9f.; Harrigan (1986), S. 16ff.; Kaufmann/Kolkalj/May-Strobl (1990), S. 93; Lewis (1991), S. 31; Lutz (1993), S. 27; Onida/Viesti (1988), S. 16ff.; Porter/Fuller (1989), S. 383; Roterling (1993), S. 33; Schwamborn (1994), S. 95.

⁵⁹ Vgl. dazu z.B. Gahl (1990), S. 38.

⁶⁰ Vgl. Roterling (1993), S. 47ff.; Contractor/Lorange (1988a), S. 9.

⁶¹ Vgl. dazu Untersuchungen zum Structure-Conduct-Performance-Paradigma beispielsweise von Yip (1984), S. 3ff.

⁶² Vgl. Roterling (1993), S. 47.

operationspartner können demzufolge bewußt die Marktstruktur beeinflussen. Ihre Wettbewerbsposition kann sich nach der Strukturveränderung verbessern.⁶³ Kooperationen zur Etablierung von Marktstandards zählen zu dieser Kategorie der Kooperation. Es kann für ein Unternehmen lukrativer sein, bei der Neuentwicklung und -einführung bestimmter Produkte mit Wettbewerbern zusammenzuarbeiten, als einen Alleingang zu wagen, wenn nur ein Unternehmen im Wettbewerb bestehen kann. Sony verlor z.B. im Bereich der Videorecorder Ende der siebziger Jahre mit seinem Beta-System zunehmend Marktanteile gegenüber dem VHS-System von JVC, obwohl die Systeme technisch zumindest ebenbürtig waren. JVC erkannte frühzeitig, daß die riesige Nachfrage in diesem Segment nicht von einem Unternehmen allein zu befriedigen war und ist deshalb rechtzeitig Allianzen im Bereich der Produktentwicklung und -vermarktung eingegangen.⁶⁴ Die Marktdurchdringung des VHS-Systems wurde auf diese Weise so weit gesteigert, daß es sich als Standard durchsetzte. Durch die Zusammenarbeit mit Wettbewerbern hat ein Unternehmen oft ein geringeres Risiko im Hinblick auf die Gefahr zu tragen, wegen einer geringeren Verbreitung der eigenen Produkte im Wettlauf um Industriestandards zu unterliegen.

Auch wenn Unternehmen gegen schlechte Geschäftsbedingungen oder die kombinierte Macht anderer Allianzen bestehen müssen, kann eine Kooperation mit einem Wettbewerber sinnvoll sein. Ein Großteil der Ölförderung in der Nordsee und auch in anderen schwierigen Gegenden wird z.B. von Allianzen zwischen großen Firmen wie Exxon und Shell durchgeführt, die sich im Marketingbereich ein 'Kopf-an-Kopf-Rennen' liefern. Ford und VW sind in der Vergangenheit eine Allianz eingegangen, im Rahmen derer sie die Einheiten ihrer Unternehmen in Brasilien und Argentinien zusammenlegten, um die dortigen ökonomischen Probleme (z.B. eine sehr hohe Inflation) besser zu bewältigen.

In einem härter werdenden globalen Wettbewerb kommt es immer wieder dazu, daß unterschiedliche Firmen Anstrengungen in die gleiche Richtung unternehmen und es zu Auseinandersetzungen kommt, wem das Recht auf die Resultate gebührt. Häufig ist den beteiligten Unternehmen in einer solchen Situation ein Rechtsstreit zu riskant, und deshalb einigt man sich, zu teilen, um dieses Risiko zu minimieren und außerdem Kosten- und Zeiteinbußen eines Rechtsstreits zu umgehen. Gentech und Genetics Institute vereinbarten beispielsweise einen Lizenztausch für ihre im Wettbewerb zueinander stehenden Versionen eines Bluter-Medikaments, um dem Risiko zu entgehen, daß im Wege des Rechtsstreits einer von ihnen den gesamten Markt verlöre, obwohl beide Seiten bereits in großem Umfang investiert hatten. Spezifische Investitionen bergen in einer

⁶³ Vgl. zu dieser Sichtweise z.B. Harrigan (1986), S. 16; Porter/Fuller (1989), S. 371.

⁶⁴ Vgl. dazu die Fallstudie von Cusumano/Mylonadis/Rosenbloom (1991) über das Videorecorder-Geschäft in den 70er und 80er Jahren.

Zeit zunehmender Unsicherheiten und ständigen Wandels große Risiken. Aus diesem Grund streben Unternehmen bei hochgradig spezifischen Investitionen vermehrt eine Risikoteilung an. Entsprechend werden in der Unternehmenspraxis risikoreiche Kernaufgaben immer häufiger mit externen Partnern zusammen durchgeführt.

- Überwindung von Know how- und Kapazitätsgrenzen

Volumenmäßig große und technologisch komplexe Aufgaben können heute häufig trotz großer Spezifität nicht mehr von einem Unternehmen im Alleingang bewältigt werden.⁶⁵ Kooperationen werden notwendig. Neue Produkte zu entwickeln und neue Märkte zu erschließen, ist für eine Vielzahl von Unternehmen im Alleingang nicht möglich. Motorola benötigte z.B. Toshibas Vertriebskapazität, um den Durchbruch auf dem japanischen Halbleitermarkt zu schaffen. Aus demselben Grund werden Großprojekte wie z.B. die Produktion und Lieferung eines U-Bahnsystems für Großstädte wie Shanghai heute fast ausschließlich über Kooperationen abgewickelt. Insgesamt zeigt sich in vielen Untersuchungen, daß die Gewinnung von Know how eine bedeutende Rolle als Motiv für eine Zusammenarbeit mit einem Wettbewerber spielt.⁶⁶

- Verteidigung gegen gemeinsame Wettbewerber

Ein entscheidendes Motiv, mit einem Konkurrenten zusammenzuarbeiten, besteht dann, wenn es einen gemeinsamen Gegner gibt. In Miami, Pittsburgh, San Francisco und anderen US-amerikanischen Städten nutzen große Zeitungen, die im Wettbewerb um Leser und Anzeigenkunden stehen, Anlagen gemeinsam, um angesichts von Einkommensverlusten an das Fernsehen und andere Medien die eigenen Kosten zu senken. Autohändler einer Marke (z.B. Ford oder VW) konkurrieren in Großstädten gegeneinander, werben aber gemeinsam, um sich gegenüber anderen Marken durchzusetzen.

Gerade in dem zuletzt genannten Motiv liegen aber auch bedeutende Risiken kooperativer Wettbewerbsbeziehungen begründet, die im folgenden aufgezeigt werden. Die Kooperation mit einem Wettbewerber birgt neben großen Chancen hinsichtlich der Erlangung zusätzlicher (gemeinsamer) Wettbewerbsvorteile nicht zu unterschätzende Risiken. Für ein in einer kooperativen Wettbewerbsbeziehung befindliches Unternehmen besteht die Gefahr, sich opportunistischem Verhalten von Seiten des Partners auszusetzen, d.h. es läuft Gefahr, den Wettbewerber ungewollt mit wertvollen Informationen zu versorgen und durch

⁶⁵ Vgl. dazu z.B. Backhaus/Plinke (1990), S. 23; Bronder (1992), S. 92ff.; Onida/Viesti (1988), Abbildung 1.5.

⁶⁶ Vgl. z.B. Contractor/Lorange (1988a), S. 9; Hamel (1991), S. 83ff.; Harrigan (1987), S. 67f.; Knyphausen-Aufsess (1996), S. 194; Lewis (1991), S. 12ff.; Porter/Fuller (1989), S. 375.

Know how-Abfluß das eigene Unternehmen in eine verwundbare Position zu manövrieren.⁶⁷ In einer kooperativen Wettbewerbsbeziehung trägt jedes beteiligte Unternehmen das Risiko, Informationen oder Know how preiszugeben, welches dem Partner die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils erlaubt, der nicht im Sinne der Kooperation ist, sondern nur diesem Partner Nutzen bringt. Das Vertrautwerden mit den Gewohnheiten des Managements bei einem Partner im Rahmen einer Kooperation kann die Position des einen Partners zum Nachteil des anderen Partners für künftige 'Kopf-an-Kopf-Rennen' verbessern.⁶⁸ Der Verlust von Märkten oder Marktanteilen kann die Folge sein. Kooperative Wettbewerbsbeziehungen sind gekennzeichnet durch einen dualistischer Charakter, der darauf beruht, daß die Unternehmen einerseits Partner, andererseits zumindest Teilkonkurrenten sind. Die größte Gefahr der ungewollten Informationsweitergabe liegt Hamel et al. zufolge darin, daß auf den operativen Ebenen zu viele Kenntnisse an den Kooperationspartner weitergeleitet werden.⁶⁹ Opportunistisches Verhalten der Kooperationspartner beispielsweise im Hinblick auf die Nutzung des Know hows des Partners stellt ein ernstzunehmendes Problem für in kooperative Wettbewerbsbeziehungen involvierte Partner dar.⁷⁰ Im Hinblick auf abfließende Informationen über das Know how eines Partners zu dem anderen Partner in einer Kooperation kann zwischen Know how-Abfluß im Kooperationsfeld und außerhalb des Kooperationsfeldes unterschieden werden.⁷¹

Die beteiligten Manager müssen den bestehenden Rollenkonflikt, mit einem Wettbewerber zu kooperieren, möglichst erfolgreich bewältigen. Die Rolle der Beteiligten an einer solchen Kooperation ist durch Ambiguität gekennzeichnet. Es fällt in einer solchen Beziehung häufig schwer, die eigene Position einzuschätzen. Die betroffenen Manager müssen eine Einschränkung ihrer unternehmerischen Selbständigkeit hinnehmen. Sie müssen die Kontrollfunktion in bestimmten Bereichen mit dem Management des kooperierenden Wettbewerbers teilen und zusätzlich das Risiko eines opportunistischen Verhaltens dieser Partner einkalkulieren. Eine Zusammenarbeit zwischen Wettbewerbern kann beide Unternehmen gegen andere Unternehmen stärken. Auf der anderen Seite kann sie den einen zugunsten des anderen Partners schwächen. Dieses Phänomen

⁶⁷ Vgl. dazu z.B. Bresser (1988), S. 377ff.; Milgrom/Roberts (1992), S. 579; Porter/Fuller (1989), S. 394.

⁶⁸ Vgl. dazu z.B. Hamel/Doz/Prahalad (1989b), S. 93 oder Contractor/Lorange (1988a), S. 13.

⁶⁹ Vgl. Hamel/Doz/Prahalad (1989b), S. 91.

⁷⁰ Vgl. dazu z.B. Fleischer (1997), S. 230.

⁷¹ Vgl. zu einer ausführlichen Analyse dieses Aspektes z.B. Fleischer (1997), S. 231ff.

beobachteten Hamel et al. in der Vergangenheit insbesondere bei Partnerschaften zwischen asiatischen und westlichen Firmen häufig.⁷²

Bresser sieht Risiken kollektiver Strategien vor allem in strategischer Inflexibilität der Partner, die durch die höhere Vertragsverkettenungen im Rahmen einer Kooperation begünstigt wird.⁷³ In diesem Zusammenhang stellen erhöhte Koordinations- bzw. Governance-Kosten für Contractor und Lorange ein Risiko im Hinblick auf Kooperationen dar.⁷⁴ Robert sieht es als Risiko an, eine Allianz einzugehen, um eine eigene Schwäche auszugleichen.⁷⁵ Abhängigkeitsverhältnisse im Rahmen einer Kooperation werden häufig als ein bedeutendes Risiko für einen der Partner angesehen. Der überlegene Partner kann seine Position opportunistisch ausnutzen, indem er ungerechte Forderungen an den Partner stellt und aufgrund der eigenen stärkeren Position auch durchsetzt.⁷⁶ Der dominante Partner kann in diesem Zusammenhang beispielsweise einen größeren Anteil an den gemeinsamen Gewinnen, eine Ausweitung seines Einflusses oder ähnliches fordern und mit dem eigenen Austritt aus der Allianz drohen, wenn der schwächere Partner nicht darauf eingeht.⁷⁷ Bei sehr unterschiedlich großen Kooperationspartnern ergibt sich für den kleineren Partner das Risiko, von dem größeren Partner aufgekauft zu werden.⁷⁸ Der dominante Partner wählt hier meist die Form der Kooperation als ersten Schritt zur Akquisition, um gute Einblicke in das Partnerunternehmen zu bekommen und günstige Voraussetzungen für eine vorteilhafte Übernahme zu schaffen.⁷⁹

Weitere mögliche Risiken einer Zusammenarbeit mit einem Partner können darin bestehen, daß finanzielle Verluste eintreten oder daß erwartete Synergien sich nicht realisieren lassen. Sicherheit über die adäquate Ausführung von Aufgaben besteht nur, wenn die Aufgaben im eigenen Unternehmen erledigt werden.⁸⁰ Werden Aufgaben von einem Partner ausgeführt, geht damit das Risiko

⁷² Vgl. Hamel/Doz/Prahalad (1989b), S. 87.

⁷³ Vgl. Bresser (1989), S. 551; Bresser (1988), S. 379.

⁷⁴ Vgl. Contractor/Lorange (1988a), S. 15.

⁷⁵ Zur Illustration dieser Aussage zieht Robert die Kooperation zwischen General Motors und Toyota heran. GM wollte mittels dieser Kooperation die eigenen Schwächen im Bereich der Herstellung qualitativ hochwertiger Kleinwagen überwinden. Zehn Jahre nach der Gründung der gemeinsamen Produktionsstätte in Fremont, CA, New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI), war GM immer noch nicht in der Lage, qualitativ hochwertige Kleinwagen herzustellen. Das aus der Kooperation hervorgehende Toyota-Modell wurde sechsmal mehr als dasjenige von GM verkauft (vgl. Robert (1992), S. 50ff.).

⁷⁶ Vgl. dazu z.B. Fleischer (1997), S. 238; Gahl (1991), S. 62; Schwaborn (1994), S. 164f.

⁷⁷ Vgl. Gahl (1991), S. 62.

⁷⁸ Vgl. z.B. Blecke/Bull-Larsen/Ernst (1992), S. 121; Schwaborn (1994), S. 164f.

⁷⁹ Vgl. Fleischer (1997), S. 239.

⁸⁰ Vgl. Rupprecht-Däullary (1994), S. 52.

einher, daß dieser sie nicht optimal ausführt. Gründe dafür müssen nicht immer opportunistisches Verhalten sein, sondern können auch in den mangelnden Fähigkeiten des Partners liegen. Durch eine solche Situation können durchaus hohe finanzielle Verluste resultieren.⁸¹ In diesem Zusammenhang kann es außerdem zu einem Imageverlust des betroffenen Partners kommen.⁸² Tabelle 1.2 gibt einen abschließenden Überblick über die diskutierten Motive und Risiken kooperativer Arrangements.

Tabelle 1.2: Motive und Risiken von Kooperationen

Motive	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Kosteneinsparungen <ul style="list-style-type: none"> • Realisierung von Zeitvorteilen • Zugang zu Kapital • Zugang zu Produktionsanlagen • Realisierung von Economies of Scale • Realisierung von Economies of Scope • Erschließung von Rationalisierungspotentialen • Risikoteilung <ul style="list-style-type: none"> • F&E-Risikoreduzierung • Durchsetzen von Industriestandards • Errichtung von Markteintrittsbarrieren • Verbesserung der Wettbewerbsposition • Reaktion auf Fusionen oder Kooperationen der Wettbewerber • Spezifische Investitionen • Überwindung von Know how- und Kapazitätsgrenzen • Verteidigung gegen gemeinsame Wettbewerber 	<ul style="list-style-type: none"> • Know how-Abfluß • Verschlechterung der Marktposition • Nicht realisierbare Synergien • Rollenkonflikt des Managements • Einseitiges Abhängigkeitsverhältnis • Akquisition • Mangelnde Fähigkeiten des Partners • Finanzielle Verluste • Strategische Inflexibilität • Erhöhte Koordinationskosten • Imageverlust

1.2.1.3 Erfolgsbedingungen kooperativer Vereinbarungen

In der Kooperationsliteratur findet sich eine Vielzahl von Faktoren, die eine erfolgreiche Kooperation bedingen sollen.⁸³ Beispiele für solche Bedingungen sind "gegenseitige Nachsicht"⁸⁴ oder "Vertrauen."⁸⁵ Im folgenden werden in der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsliteratur häufig auftauchende Erfolgsfaktoren systematisiert und diskutiert.

⁸¹ Vgl. dazu Fleischer (1997), S. 244.

⁸² Vgl. dazu z.B. Fleischer (1997), S. 245.

⁸³ Vgl. z.B. Parkhe (1993a), S. 228.

⁸⁴ Vgl. Buckley/Casson (1988a), S. 32 sowie Buckley/Casson (1988b), S. 35.

⁸⁵ Vgl. Thorelli (1986), S. 37ff.; Eisele (1995), S. 302; Baird/Lyles/Ji/Wharton (1990), S. 128 sowie Johnson/Cullen/Sakano/Takenouchi (1996); Killing (1988); Handy (1995); Mathews (1994); Mody (1993).

Verschiedene Autoren erachten die Übereinstimmung unterschiedlicher struktureller Charakteristika der Partner als wichtigen Erfolgsfaktor einer Kooperation. Eine Reihe von Autoren sieht in diesem Zusammenhang die Übereinstimmung der strategischen Zielsetzungen der Partner als relevant für den Erfolg einer Zusammenarbeit an.⁸⁶ Den Ergebnissen von Hamel et al. gemäß müssen die strategischen Ziele der Partner zusammenpassen, ihre Wettbewerbsziele aber unterschiedliche sein, damit eine Kooperation erfolgreich verläuft.⁸⁷ Sie legen dar, daß es sich bei der Zusammenarbeit um Wettbewerb in anderer Form handelt und erfolgreichen Unternehmen bewußt ist, daß der Kooperationspartner sich opportunistisch verhalten kann. Um sich dagegen zu schützen, haben erfolgreiche Unternehmen demnach klare strategische Ziele, wenn sie mit Wettbewerbern kooperieren und beobachten aufmerksam, wie die Ziele ihrer Partner das eigene Vorankommen beeinflussen.⁸⁸ Das entscheidende Moment einer Kooperation liegt gemäß Leder in einer gemeinsamen Zielsetzung, die sich zur Vision entwickelt.⁸⁹ Schwaborn sieht ebenfalls die Notwendigkeit der Formulierung konkreter Allianzziele als Erfolgsfaktor für strategische Allianzen an.⁹⁰ Eisele⁹¹ konstatiert für die Initialisierungsphase eines Joint Ventures,⁹² daß die Ähnlichkeit der Partner bezüglich harter und weicher Strukturmerkmale oder auch eine geringe psychische Distanz zum Stammland des Joint Ventures wichtige Erfolgsfaktoren darstellen.⁹³ Gemäß Eisele müssen die Basisvoraussetzungen für den Erfolg eines internationalen Joint Ventures mittels eines strategischen Kooperationsprogramms sowie einer Überprüfung und gegebenenfalls der Revision der eigenen Unternehmensphilosophie, -kultur und -struktur erschaffen werden.⁹⁴ Geringer sieht einen Erfolgsfaktor für Joint Ventures in einer 'organiza-

⁸⁶ Vgl. z.B. Bleicher (1992), S. 271ff.; Bronder (1993), S. 85; Bronder (1992), S. 167; Clarke (1987), S. 112.

⁸⁷ Als Beispiel für eine solche Zusammenarbeit nennen Hamel et al. die Zusammenarbeit zwischen Philips und Du Pont, die z.B. bei der Entwicklung und Produktion von Compact Discs miteinander kooperieren, jeder Partner aber gleichzeitig den Markt der anderen Seite respektiert (vgl. Hamel/Doz/Prahalad (1989a); Hamel/Doz/Prahalad (1989b)).

⁸⁸ Vgl. Hamel/Doz/Prahalad (1989b), S. 88.

⁸⁹ Vgl. Leder (1990), S. 25ff.

⁹⁰ Vgl. Schwaborn (1994), S. 140f.

⁹¹ Eisele versucht für unterschiedliche Phasen eines internationalen Joint Ventures (Initiierungs-, Verhandlungs- und Implementierungsphase) verschiedene Erfolgsfaktoren des Managements aufzudecken (vgl. Eisele (1995), S. 4).

⁹² Eisele versteht unter einem internationalen Joint Venture die Übernahme des Risikos und der beiderseitigen führungsmäßigen Verantwortung aus einem gemeinschaftlichen Vorhaben durch mindestens zwei in der Trägerschaft selbständige Unternehmen, wobei die kooperierenden Unternehmen eine separate Tochtergesellschaft gründen (vgl. Eisele (1995), S. 9).

⁹³ Vgl. Eisele (1995), S. 301.

⁹⁴ Vgl. Eisele (1995), S. 249.

tional compatibility' der Partner.⁹⁵ Verschiedene Untersuchungen fordern, daß Kooperationspartner möglichst gleich groß sein sollten.⁹⁶ Ähnlichkeiten bezüglich der Unternehmenskulturen der Partnerunternehmen werden ebenfalls von einer Reihe von Wissenschaftlern als erfolgsrelevant im Hinblick auf Kooperationen betrachtet.⁹⁷ Backhaus und Piltz zeigen in diesem Zusammenhang den Aspekt der Akkulturation als Erfolgsfaktor für strategische Allianzen auf.⁹⁸ Dem entsprechend müssen die Unternehmenskulturen kooperierender Wettbewerber zusammenpassen, damit die Zusammenarbeit sich erfolgreich gestaltet.⁹⁹ Porter und Fuller fordern, daß bei einer Kooperation die Organisationsstrukturen beider Unternehmen kompatibel sein sollten.¹⁰⁰ Die grundsätzlichen Organisationsstile und die Normen der Partner sollten ähnlich sein, um einer langfristigen Zusammenarbeit dienlich zu sein. Sie sehen es als weiteren Erfolgsfaktor einer Zusammenarbeit an, daß die Partner eine ähnlich gelagerte internationale Strategie verfolgen.¹⁰¹ Bronder und Pritzl¹⁰² betrachten die Wahl des richtigen Partners als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine Allianz.¹⁰³ Dabei spielen ein fundamentaler, ein strategischer und ein unternehmenskultureller Fit eine entscheidende Rolle. Unter fundamentalem Fit ist in diesem Zusammenhang zu verstehen, daß die von den jeweiligen Partnern in einer Allianz eingebrachten Aktivitäten und Fähigkeiten sich derart ergänzen, daß die mit der Gründung der Alli-

⁹⁵ Vgl. Geringer (1988b), S. 32.

⁹⁶ Vgl. z.B. Harrigan (1988), S. 218ff.; Doz (1988), S. 320f. oder Bleicher/Hermann (1991), S. 22.

⁹⁷ Vgl. z.B. Murray/Siehl (1989), S. 52ff.; Albrecht (1994), S. 30; Höfer (1997), S. 81ff.; Doz (1988), S. 332; Bronder (1992), S. 168ff.; Bronder (1993), S. 87; Hätscher (1992), S. 159f.; Bleicher/Hermann (1991), S. 41; Bleicher (1992), S. 281ff.; Gahl (1991), S. 43ff.; Perlmutter/Heenan (1986), S. 146; Seyfried (1989), S. 120; Holtbrügge (1992), S. 147; Schmidt-Dorrenbach (1991), S. 235ff.; Shane (1992), S. 296ff.; Gugler/Pasquier (1997), S. 140.

⁹⁸ Backhaus und Piltz verstehen im Sinne des in dieser Arbeit verwandten Begriffs kooperative Wettbewerbsbeziehung unter einer Allianz "ausschließlich Kooperationen zwischen aktuellen und potentiellen Konkurrenten eines Geschäftsfeldes und somit [...] horizontale Kooperationen" (Backhaus/Piltz (1990b), S. 3). Vgl. zu dem Aspekt der Akkulturation z.B. auch Reinecke (1989).

⁹⁹ Vgl. Backhaus/Piltz (1990b), S. 7 sowie Backhaus (1987), S. 127ff.

¹⁰⁰ Porter und Fuller untersuchen speziell die Kooperation zwischen Unternehmen, die auf demselben Markt miteinander im Wettbewerb stehen (vgl. Porter/Fuller (1989), S. 364).

¹⁰¹ Vgl. Porter/Fuller (1989), S. 394.

¹⁰² Bronder und Pritzl sprechen von einer strategischen Allianz dann, wenn "Wertschöpfungsaktivitäten zwischen mindestens zwei Unternehmen unter Verfolgung kompatibler Ziele zu einer Art Kompetenzgeflecht verknüpft werden, das zur Erhaltung und/oder Erzielung bedeutender Wettbewerbsvorteile dient" (Bronder/Pritzl (1992), S. 17).

¹⁰³ Vgl. Bronder/Pritzl (1992), S. 36.

anz erhofften Wertschöpfungspotentiale recht wahrscheinlich realisiert werden können. Der strategische Fit liegt in übereinstimmenden strategischen Zielen der Allianzpartner und stellt aus der Sicht Bronders und Pritzls ein zentrales Erfolgskriterium dar.¹⁰⁴ Bleicher und Hermann sehen ebenfalls einen Erfolgsfaktor in einem strategischen Fit sowie kultureller Sympathie zwischen den Partnern.¹⁰⁵ Lorange und Roos kommen in einer Studie über 26 in strategische Allianzen involvierte Unternehmen zu dem Ergebnis, daß kulturelle Unterschiede eine zentrale Rolle hinsichtlich Bildung und Management solcher Allianzen spielen.¹⁰⁶

Thelen zufolge wirkt sich die Kommunikationshäufigkeit positiv auf den Erfolg eines Joint Ventures aus.¹⁰⁷ Sowohl stattfindende bzw. funktionierende formelle als auch informelle Kommunikation werden in einer Reihe von Untersuchungen als Erfolgsfaktor kooperativer Arrangements angesehen.¹⁰⁸ In bezug auf den Erfolgsfaktor Kommunikation wird zunehmend auch der Einsatz von Informations- und Kommunikationssystemen als erfolgsrelevant betrachtet.¹⁰⁹

Eine weitere Bedingung für eine erfolgreiche Kooperation zwischen Unternehmen, die in der Literatur genannt wird, ist z.B. 'Reziprozität' (Gegenseitigkeit).¹¹⁰ Backhaus und Piltz fordern in diesem Zusammenhang die Gewährleistung des Anreiz-/Beitragsgleichgewichts für alle Partner.¹¹¹ Verschiedene Untersuchungen gelangen zu der Erkenntnis, daß die Partner einen komplementären oder ausgewogenen Beitrag zur Kooperation leisten sollten.¹¹² Kooperie-

¹⁰⁴ Die Harmonie der Business-Pläne im Hinblick auf die strategischen Ziele in bezug auf Nutzenpotentiale, Produkte, Märkte und Regionen und eine gemeinschaftliche Erarbeitung einer sinnvollen Konfiguration spielen Bronder und Pritzl zufolge eine entscheidende Rolle. Ebenfalls wichtig erscheint ihnen ein gleicher Planungshorizont für die Erreichung der angestrebten Ziele. Schließlich darf auch der unternehmenskulturelle Aspekt bei der Bildung einer strategischen Allianz nicht vernachlässigt werden. Bronder und Pritzl fordern deshalb, daß Unternehmen im Rahmen einer strategischen Allianz versuchen sollen, einen kulturellen Fit zu erreichen, indem Sie ein kompatibles System gemeinsamer Werte, Stile und Kulturen unter Berücksichtigung nationaler Besonderheiten institutionalisieren (vgl. Bronder/Pritzl (1992), S. 36ff.).

¹⁰⁵ Vgl. Bleicher/Hermann (1991), S. 41f.

¹⁰⁶ Vgl. Lorange/Roos (1992), S. 353.

¹⁰⁷ Vgl. Thelen (1993), S. 191.

¹⁰⁸ Vgl. dazu z.B. Baird/Lyles/Ji/Wharton (1990), S. 129; Lewis (1991), S. 301; Bronder (1993), S. 116; Bronder/Pritzl (1992), S. 30ff.; Schaan (1988), S. 7.

¹⁰⁹ Vgl. zur Bedeutung dieses Aspektes z.B. Elg/Johansson (1997), S. 362; Hilpert/Taube (1997), S. 25 sowie Klein (1996).

¹¹⁰ Vgl. Axelrod (1995), S. 106ff. oder Oye (1986), S. 140f.

¹¹¹ Vgl. Backhaus/Piltz (1990b), S. 9 sowie Backhaus (1987), S. 127ff.

¹¹² Vgl. dazu z.B. Buckley/Casson (1988b), S. 41; Buchanan (1992), S. 73; Raffée/Eisele (1993), S. 35; Lewis (1991), S. 306; Bleicher/Hermann (1991), S. 25.

rende Wettbewerber müssen sich nach Ansicht von Backhaus und Piltz darüber bewußt sein, daß sie zusammenarbeiten und im Wettbewerb zueinander stehen. Rückwirkungen der Kooperation auf den Wettbewerb in anderen Geschäftsfeldern müssen deshalb in Kooperationsüberlegungen einbezogen werden. Es sollte außerdem geprüft werden, ob bei mehreren Allianzen eines Unternehmens mit verschiedenen anderen Unternehmen keine indirekten Konkurrenzeffekte in dem Sinne entstehen, daß mit zwei Unternehmen im Rahmen unterschiedlicher Kooperationen zusammengearbeitet wird, ohne zu berücksichtigen, daß beide Partner in intensivem Wettbewerb miteinander stehen.¹¹³

Backhaus und Piltz halten es für die effiziente und effektive Steuerung kooperativer Wettbewerbsbeziehungen für notwendig, ein gemeinsames Management der Kooperation zu implementieren, wobei beide Partner über volle Entscheidungskompetenz hinsichtlich aller partnerschaftlichen Aktivitäten verfügen sollten. Aus demselben Grund ist ein gemeinschaftlich funktionierendes Controlling der Partnerschaftsaktivitäten vorteilhaft.¹¹⁴ Hamel et al. fordern, ein Gemeinschaftsunternehmen unter getrenntem Dach unterzubringen, damit der unbeabsichtigte Informationsfluß besser kontrollierbar ist.¹¹⁵ Eine Reihe anderer Untersuchungen gelangt ebenfalls zu dem Ergebnis, daß es im Rahmen von Kooperationsvereinbarungen eine wichtige Rolle spielt, daß eine neue Organisation entsteht.¹¹⁶ Potentielle Konflikte bestehen gemäß Hamel et al., wenn das Heimatland des einen Partners gleichzeitig das Land ist, in dem die Kooperation ihren Sitz hat. Es besteht die Gefahr, daß das vom Partner entsandte Personal sich bald zu heimisch fühlt und zu viele Informationen an den Partner weitergibt. Die Herausforderung für die Partner liegt nach Meinung der Autoren Hamel et al. darin, sich genügend Wissen zu teilen, damit gegenüber den Unternehmen außerhalb der Allianz ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden kann. Gleichzeitig gilt es aber zu verhindern, daß der Kooperationspartner zu den eigenen Kernkompetenzen ohne Einschränkung Zugang hat.¹¹⁷

¹¹³ Vgl. Backhaus/Piltz (1990b), S. 9f. sowie Backhaus (1987), S. 127ff.

¹¹⁴ Vgl. Backhaus/Piltz (1990b), S. 10 sowie Backhaus (1987), S. 127ff.

¹¹⁵ IBM baute z.B. eine spezielle Fabrik in Japan, in der Fujitsu seine künftige Mainframe-Software überprüfen kann, bevor über Lizenzen entschieden wird. Damit hat IBM eine genaue Kontrolle darüber, was Fujitsus Mitarbeiter zu sehen bekommen und welche Informationen das Werk verlassen (vgl. Hamel/Doz/Prahalad (1989b), S. 92).

¹¹⁶ Vgl. dazu z.B. Leder (1990), S. 25ff.; Bleicher/Hermann (1991), S. 32; García-Canal (1996), S. 774.

¹¹⁷ Als Beispiel für eine in dieser Hinsicht gelungene Kooperation führen Hamel, Doz und Prahalad die Zusammenarbeit zwischen Motorola und Toshiba an. In deren Gemeinschaftsprojekt wird hinsichtlich des Technologietransfers ein schrittweises anreizorientiertes Verfahren verwandt. Motorola muß seine Mikroprozessor-Technologie in dem Maße stufenweise zur Verfügung stellen, wie Toshiba Motorolas Marktanteile auf dem japanischen Halbleitermarkt steigert (vgl. Hamel/Doz/Prahalad (1989b), S. 88).

Gemäß Bronder und Pritzl sollten bei der Gestaltung bzw. Konfiguration einer strategischen Allianz das Kooperationsfeld, die Intensität der Verflechtung sowie die Möglichkeiten der Multiplikation einer eingehenden Analyse unterzogen werden. Die Allianzpartner sollten in diesem Zusammenhang flexibel sein, sich veränderten Bedingungen anzupassen wissen und bereit sein, vom Partner zu lernen. Bronder und Pritzl schlagen deshalb vor, konkrete Verhandlungsziele festzulegen. Kommunikationskanäle und Entscheidungsmechanismen sind in diesem Zusammenhang wichtige Bestandteile der Verhandlung. Am Ende der Vertragsverhandlungen soll ein angemessenes Rechtsvertrags- und Koordinationsgefüge stehen. Außerdem sollte eine Koordinationschnittstelle festgelegt werden. Die Autoren sind der Auffassung, daß es zumeist vorteilhaft ist, einen erfahrenen Manager für die strategische Allianz abzustellen, der Koordinationsaufgaben ausführt und keine anderen Aufgaben im Unternehmen übernehmen muß.¹¹⁸ Tabelle 1.3 gibt einen abschließenden Überblick über die in der Literatur genannten Erfolgsfaktoren für Kooperationen.

Tabelle 1.3: Häufig ermittelte Erfolgsfaktoren für Kooperationen

Erfolgsfaktor	... z.B. ermittelt von...
Gegenseitige Nachsicht	Buckley/Casson (1988a+b).
Vertrauen	Baird/Lyles/Ji/Wharton (1990); Eisele (1995); Handy (1995); Johnson/Cullen/Sakano/Takenouchi (1996); Killing (1988); Mathews (1994); Mody (1993); Thorelli (1986).
Gemeinsame strategische Ziele	Backhaus/Piltz (1990b); Bleicher (1992); Bleicher/Hermann (1991); Bronder (1992, 1993); Bronder/Pritzl (1992); Clarke (1987); Eisele (1995); Hamel/Doz/Prahalad (1989a, b); Leder (1990); Porter/Fuller (1989); Schwaborn (1994).
Strukturelle Ähnlichkeit	Backhaus/Piltz (1990b); Bleicher/Hermann (1991); Bronder/Pritzl (1992); Doz (1988); Eisele (1995); Harrigan (1988); Porter/Fuller (1989); Geringer (1988b).
Kulturelle Ähnlichkeit	Albrecht (1994); Bleicher (1992); Bleicher/Hermann (1991); Bronder/Pritzl (1992); Doz (1988); Eisele (1995); Gahl (1991); Gugler/Pasquier (1997); Hätscher (1992); Höfer (1997); Holtbrügge (1992); Lorange/Roos (1992); Murray/Siehl (1989); Perlmutter/Heenan (1986); Porter/Fuller (1989); Schmidt-Dorrenbach (1991); Seyfried (1989); Shane (1992).
Kommunikation	Baird/Lyles/Ji/Wharton (1990); Bronder (1992, 1993); Bronder/Pritzl (1992); Elg/Johansson (1997); Hilpert/Taube (1997); Klein (1996); Lewis (1991); Schaan (1988); Thelen (1993).
Gewährung des Anreiz-Beitragsgleichgewichts bzw. Reziprozität	Axelrod (1984, 1995); Backhaus (1987); Backhaus/Piltz (1990b); Bleicher/Hermann (1991); Buckley/Casson (1988b); Buchanan (1992); Lewis (1991); Oye (1986); Raffée/Eisele (1993); Porter/Fuller (1989).
Neue Organisation für die Kooperation	Bleicher/Hermann (1991); Hamel/Doz/Prahalad (1989a); Hamel/Doz/Prahalad (1989b); García-Canal (1991); Leder (1990).

¹¹⁸ Vgl. Bronder/Pritzl (1992), S. 30ff.

1.2.1.4 Der Erfolg kooperativer Vereinbarungen

Um den Forschungsstand in bezug auf die Erfolgsmessung von Kooperationen aufzuzeigen, wird zunächst nachgezeichnet und diskutiert wie der Erfolg einzelner Unternehmen gemessen wird. Anschließend wird auf die Messung des Erfolges kooperativer Arrangements eingegangen und es erfolgt ein Überblick über in der Literatur verwendete Maßstäbe zur Kooperationserfolgsmessung. Die Vorgehensweisen zur Kooperationserfolgsmessung in verschiedenen Untersuchungen werden gegenübergestellt. Es folgt eine kritische Reflexion der betrachteten Konzepte im Rahmen eines Fazits. Die für die vorliegende Arbeit gewählte Vorgehensweise zur Erfolgsmessung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen gründet auf diesen Überlegungen. Eine ausführliche Begründung der gewählten Art der Erfolgsmessung erfolgt aus Systematisierungsgründen im Rahmen der Operationalisierung des Erfolges horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen in Abschnitt 4.2.6 dieser Arbeit.

1.2.1.4.1 Das Konzept des Unternehmenserfolges

Zur Erfolgsmessung im Unternehmensbereich wird häufig der Marktanteil (z.T. ergänzt um Größen wie Return on Sales (ROS), Return on Investment (ROI) oder das Verhältnis Cash Flow zu Investment) herangezogen.¹¹⁹ Oft wird der Erfolgsbegriff als Nettogröße im Sinne einer wertmäßigen Differenz zwischen Ausbringung und Mitteleinsatz bzw. zwischen Ertrag und Aufwand betrachtet.¹²⁰ Anhand derartiger Kriterien bleibt es jedoch schwierig, die Komplexität des Unternehmenserfolges zu erfassen.¹²¹ Unternehmen verfolgen in der Regel nicht ausschließlich monetäre Ziele.¹²² Sie verfolgen normalerweise nicht nur ein Ziel, sondern ganze Zielbündel, die aus monetären sowie aus nicht-monetären Zielen bestehen. Nicht-monetäre Ziele können z.B. ein qualitativ möglichst hochwertiges Leistungsangebot oder ein gutes Image oder aber auch die Erhaltung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit sein.¹²³

¹¹⁹ Vgl. z.B. Robinson/Fornell (1985); Lambkin (1988); Moore/Boulding/Goodstein (1991); Bharadwaj/Menon (1993); Murthi/Srinivasan/Kalyanaram (1996); Bongartz (1998). Ein Überblick findet sich in Clement/Lifitin/Vanani (1998), S. 219ff.

¹²⁰ Vgl. Fritz (1992), S. 217; Hinterhuber (1989), S. 6.

¹²¹ Vgl. Fritz (1992), S. 217.

¹²² Verschiedene empirische Untersuchungen zeigen, daß das Ziel der langfristigen Gewinnerzielung im unternehmerischen Zielsystem nicht dominant ist (vgl. dazu z.B. Raffée/Fritz (1992), S. 312).

¹²³ Vgl. Fritz (1992), S. 217.

Bei der Beurteilung des Erfolges steht die Frage im Mittelpunkt, welche Leistungen und Kosten mit einer bestimmten Organisationsform einhergehen.¹²⁴ Dabei kommt es häufig zu Bewertungsproblemen. Kriterien zur Effizienzmessung wie der ROI, der ROS oder die Qualität und Quantität des produzierten Outputs oder auch Marktanteilsveränderungen spiegeln ein relativ enges ökonomisches Erfolgskonzept wider.¹²⁵ Finanzielle Erfolgskriterien sollten nicht unreflektiert zur empirischen Analyse herangezogen werden, da beispielsweise die Aussagekraft von Rentabilitäten oft durch unternehmens- und landesspezifische Unterschiede eingeschränkt wird. Dazu kommt, daß z.B. die Änderung von Rechnungslegungsvorschriften intertemporäre Vergleiche erschweren kann.¹²⁶ Außerdem unterscheiden sich "exzellente und weniger exzellente Unternehmen unter dem Aspekt solcher Rentabilitätskriterien vielfach nicht signifikant voneinander."¹²⁷ Empirische Untersuchungen belegen dies.¹²⁸

Der konkrete Inhalt des Erfolgskonzepts hängt damit zusammen, auf welchem grundsätzlichen Ansatz der Erfolgsanalyse die entsprechenden Überlegungen aufbauen. Es existieren in diesem Bereich eine Reihe verschiedener Ansätze. Die Voraussetzung zur Nutzung des sogenannten *Zielansatzes* liegt in der Existenz explizit genannter und zudem weitgehend operational formulierter Organisationsziele. Auf dieser Voraussetzung basierend kann Effizienz als "Grad der Zielerreichung"¹²⁹ definiert werden. Das bedeutet, daß die "Zielwirksamkeit eingesetzter organisatorischer Instrumente (instrumentaler Organisationsbegriff) überprüft werden soll."¹³⁰

Im Gegensatz zur für den Zielansatz dargestellten Vorgehensweise werden im *Systemansatz* die Beziehungen zwischen der Organisation und der Umwelt integriert und intern ablaufende Prozesse und Organisationsziele gehen in die Betrachtung ein. Der Erfolgskonzept wird hier zu einem "abstrakten, mehrdimensionalen Konstrukt,"¹³¹ welches nur mittels einer Reihe operationalisierbarer Indikatoren¹³² gemessen werden kann und in dessen Mittelpunkt die längerfristige Überlebensfähigkeit einer Unternehmung steht.¹³³ Hinsichtlich des Systemansatzes bleibt kritisch anzumerken, daß nur die Leistungsfähigkeit ein-

¹²⁴ Vgl. Picot (1984), S. 104.

¹²⁵ Vgl. Fritz (1992), S. 221 sowie Eisele (1995), S. 85.

¹²⁶ Vgl. Fritz (1992), S. 222.

¹²⁷ Fritz (1992), S. 222.

¹²⁸ Vgl. Chakravarthy (1986), S. 442 u. 445; Fritz (1992), S. 222.

¹²⁹ Vgl. Grabatin (1981), S. 21; Budäus/Dobler (1977), S. 63.

¹³⁰ Grabatin (1981), S. 21ff.

¹³¹ Staehle (1991), S. 413.

¹³² Indikatoren = Empirisch wahrnehmbare Äquivalente theoretisch definierter Merkmalsdimensionen des zu erfassenden hypothetischen Sachverhalts.

¹³³ Vgl. Bleicher (1979), S. 4; Fritz (1992), S. 219.

zelter Teilkonzepte erfaßt wird. Es ist offen, ob zukünftige weiterentwickelte Systemansätze eine Lösung für die Messung des Erfolges auf der Systemebene mit sich bringen werden.¹³⁴ In den Systemansatz werden soziale Phänomene wie z.B. Interessen, Macht, Konflikte etc. nicht einbezogen.¹³⁵

Der *Organisationsteilnehmeransatz*¹³⁶ postuliert, daß Organisationen dann effizient sind, wenn sie den Ansprüchen und Erwartungen der Organisationsteilnehmer, die ihr lebensnotwendige Ressourcen liefern, gerecht werden. Als Organisationsteilnehmer gelten z.B. Kunden, Lieferanten, Geldgeber, Gewerkschaften, Regierungen sowie Mitarbeiter und Manager.¹³⁷ Der *Interessenansatz* oder 'competing values approach' geht davon aus, daß alle unterschiedlichen Beurteilungskriterien auf drei Gruppen konkurrierender Werte oder Interessen (Flexibilität versus Kontrolle, Individuum versus Organisation und Mittel versus Zwecke) reduzierbar sind.¹³⁸ Der *Kontingenzansatz* legt die Betonung auf die Abhängigkeit des Organisationserfolges und der Bedeutung der unterschiedlichen Erfolgskriterien von der jeweiligen Unternehmenssituation.¹³⁹ Im Rahmen des *Management Audit-Ansatzes* steht die Suche nach quantifizierbaren, meist ökonomischen Effizienzkriterien sowie deren Vorgabe und Kontrolle in Form von Soll-Ist-Vergleichen im Vordergrund.¹⁴⁰ Im Rahmen des sogenannten *Shareholder-Value-Ansatzes* wird der Marktwert des Unternehmens in den Mittelpunkt der Erfolgsbetrachtung gerückt. Im Shareholder-Value-Ansatz wird im Gegensatz zum Stakeholder- (oder Organisationsteilnehmer-) Ansatz die Auffassung vertreten, daß es das oberste Ziel jedes Unternehmens sein sollte, den Marktwert und damit das Vermögen der Eigenkapitalgeber (Shareholder) zu maximieren. Nur wenn es der Marktwertmaximierung dient, finden die Interessen anderer Stakeholder Berücksichtigung.¹⁴¹

Als Fazit ergibt sich, daß es anhand ausschließlich finanzieller Maßstäbe nur schwer möglich ist, den Erfolg eines Unternehmens zu messen. Neben den finanziellen müssen weitere Kriterien herangezogen werden, um den Erfolg eines Unternehmens zu operationalisieren.

¹³⁴ Vgl. Staehle (1991), S. 414.

¹³⁵ Vgl. Staehle (1991), S. 415.

¹³⁶ Der Organisationsteilnehmeransatz wird auch als interessenpluralistischer, Interaktions-, Stakeholder-, Koalitions- oder Sozial-Ansatz bezeichnet.

¹³⁷ Vgl. Staehle (1991), S. 415.

¹³⁸ Vgl. Staehle (1991), S. 416.

¹³⁹ Vgl. Fritz (1992), S. 219.

¹⁴⁰ Vgl. Staehle (1991), S. 417.

¹⁴¹ Vgl. dazu z.B. Picot/Dietl/Franck (1997), S. 331.

1.2.1.4.2 Das Konzept des Erfolges kooperativer Vereinbarungen

1.2.1.4.2.1 Allgemeine Überlegungen zur Kooperationserfolgsmessung

Bis heute gibt es in der Literatur keine einheitliche Definition des Kooperationserfolges.¹⁴² Häufig werden Aussagen zu Erfolgsquoten getroffen, ohne daß der Erfolgsbegriff näher definiert wird.¹⁴³ Die Aussagen in wissenschaftlichen Beiträgen zum Kooperationserfolg basieren in vielen Fällen auf von den jeweiligen Autoren erarbeiteten Definitionen des Kooperationserfolges. Die gewählten Definitionen unterscheiden sich dabei je nach Untersuchungsziel zum Teil beträchtlich.¹⁴⁴ Beamish definiert ein erfolgreiches Joint Venture als "a stable, healthy, and profitable business relation that meets the needs of both partners."¹⁴⁵ Doz erläutert den Erfolg kooperativer Vereinbarungen als die Materialisierung antizipierter Energien.¹⁴⁶ Hamel et al. identifizieren Kooperationserfolg, wenn sich die Wettbewerbsstärke beider Partner in der Kooperation erhöht.¹⁴⁷ Parkhe stellt fest, daß eine Kooperation dann erfolgreich ist, wenn sehr wichtige strategische Ziele gut erfüllt werden.¹⁴⁸

Verschiedene finanzielle Indikatoren, wie beispielsweise Rentabilität, Wachstum oder Kostenposition, werden zur Messung des Kooperationserfolges (insbesondere des Erfolges (internationaler) Joint Ventures) herangezogen.¹⁴⁹ Die Betrachtung ausschließlich finanzieller und objektiver Maße wird in verschiedenen Untersuchungen als meist nicht geeignet angesehen, das Ausmaß abzubilden, in dem eine Kooperation die kurzfristigen und langfristigen Ziele erreicht.¹⁵⁰ Killing, Schaan und Beamish entwickelten aus diesen Gründen ein "single-item perceptual measure"-Konzept, welches auf der Zufriedenheit der Muttergesellschaften mit der Leistung eines internationalen Joint Ventures auf-

¹⁴² Die Mehrzahl der Untersuchungen zum Kooperationserfolg beziehen sich auf Joint Ventures als eine mögliche Form horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen. Speziell für andere mögliche Formen horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen entwickelte Erfolgsmaßstäbe finden sich hingegen nur selten.

¹⁴³ Vgl. z.B. Bleeke/Bull/Larsen/Ernst (1992), S. 106f.

¹⁴⁴ Vgl. dazu die im folgenden aufgezeigten Definitionen des Kooperationserfolges aus der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsliteratur.

¹⁴⁵ Vgl. Beamish (1988), S. 68.

¹⁴⁶ Vgl. Doz (1988), S. 68.

¹⁴⁷ Vgl. Hamel/Doz/Prahalad (1989b), S. 87f.

¹⁴⁸ Vgl. Parkhe (1991), S. 590.

¹⁴⁹ Vgl. zu dieser Art der Messung z.B. Tomlinson (1970), Renforth (1974), Lecraw (1983).

¹⁵⁰ Vgl. hierzu auch Killing (1983), Artisien/Buckley (1984); Blodgett (1987).

baut.¹⁵¹ In diesem Zusammenhang wird unter anderem die Frage gestellt, in welchem Ausmaß das Joint Venture die Erwartungen der Muttergesellschaft erfüllt hat.¹⁵² Ein Vorteil dieser Art der Erfolgsmessung besteht darin, daß Informationen hinsichtlich des Ausmaßes, in dem das Joint Venture die gesetzten Gesamtziele erreicht hat, generiert werden können. Zusätzlich nutzten Killing, Schaan und Beamish sowie auch Janger subjektive Leistungsmaßstäbe für jede einer begrenzten Anzahl individueller Dimensionen einer Kooperation (hier speziell eines internationalen Joint Ventures).¹⁵³ Eine Möglichkeit der Messung des Kooperationserfolges in diesem Zusammenhang besteht darin, das Management der beteiligten Unternehmen um eine direkte Einschätzung zu bitten.¹⁵⁴ Derartige Messungen bleiben allerdings subjektiv und sind Beschränkungen und Verzerrungen ausgesetzt.¹⁵⁵ Zusätzlich zu anderen Messungen kann eine derartige Einschätzung durch das Management einer Kooperation (wie sie beispielsweise auch von Harrigan verwandt wird) jedoch hilfreich sein.¹⁵⁶

Forschungsmethoden, die sich auf Archivmaterial oder andere Sekundärquellen stützen, gestatten eine derartige Datensammlung nicht, sondern erfordern es, objektive Leistungsmaßstäbe heranzuziehen.¹⁵⁷ Es ist schwierig, hinsichtlich der Konsistenz subjektiver und objektiver Maße des Kooperationserfolges eine eindeutige Aussage zu treffen. Die Ergebnisse von Dess und Robinson lassen allerdings darauf schließen, daß subjektive und objektive Maßstäbe für traditionelle Organisationsformen miteinander korrelieren und daß diese Beziehungen auch für kooperative Wettbewerbsbeziehungen gelten.¹⁵⁸ Die Ergebnisse einer Studie von Geringer und Hebert deuten darauf hin, daß es gerechtfertigt ist, objektive Maßstäbe als reliable Leistungssurrogate zu betrachten, wenn keine anderen Leistungsdaten vorhanden sind. Das gilt insbesondere für eine auf dem Überleben basierende Messung, die das objektive Maß mit der stärksten Korrelation mit der subjektiven Leistung eines internationalen Joint Ventures in einer Untersuchung von Geringer und Hebert war. Dieses Ergebnis läßt annehmen, daß internationale Joint Ventures, die aus der Sicht der Muttergesellschaft erfolgreicher waren, eher erhalten blieben als solche, die als weniger erfolgreich angesehen wurden. Erfolgreiche internationale Joint Ventures tendieren demnach dazu,

¹⁵¹ Vgl. Beamish (1984); Killing (1983); Schaan (1983). Beispielsweise: "To what extent has the IJV [International Joint Ventures, Anm. d. Verf.] met the expectations of your firm?"

¹⁵² Vgl. Geringer/Hebert (1991), S. 251.

¹⁵³ Vgl. Janger (1980); Killing (1983); Schaan (1983); Beamish (1984).

¹⁵⁴ Vgl. dazu z.B. Zielke (1992); Killing (1983); Murray/Siehl (1989); Harrigan (1988).

¹⁵⁵ Vgl. Geringer/Hebert (1991), S. 251.

¹⁵⁶ Vgl. Harrigan (1988), S. 207.

¹⁵⁷ Vgl. Geringer/Hebert (1991), S. 251.

¹⁵⁸ Vgl. Dess/Robinson (1984), S. 271.

länger zu operieren.¹⁵⁹ Objektive Leistungsmaßstäbe wie das Überleben¹⁶⁰ oder die Lebensdauer eines Joint Ventures¹⁶¹ werden zur Kooperationserfolgsmessung genutzt. In der Literatur wird zur Operationalisierung des Kooperationserfolges häufig auf die Stabilität von Kooperationen zurückgegriffen. Stabilität wird von den jeweiligen Autoren sehr unterschiedlich definiert.¹⁶² Stabilitätsorientierte Erfolgskriterien versagen im Falle zeitlich befristeter Kooperationsvereinbarungen.¹⁶³ Auch Instabilitäten in den Eigentumsverhältnissen in bezug auf die Eigentümer des Joint Ventures¹⁶⁴ oder Nachverhandlungen am Joint Venture-Vertrag¹⁶⁵ werden zur Erfolgsmessung herangezogen.

1.2.1.4.2.2 Ausgewählte Vorgehensweisen zur Messung des Kooperationserfolges

Im folgenden werden die Konzepte verschiedener Wissenschaftler zur Kooperationserfolgsmessung einander gegenübergestellt. Harrigan entwickelte drei Indikatoren, die nebeneinander stehend den Erfolg eines Joint Ventures repräsentieren sollen. Sie führt zum einen die globale Erfolgseinschätzung der Partnerunternehmen auf, zum anderen zieht sie die Länge des Zeitraums von der Gründung bis zur Beendigung des Joint Ventures heran, um den Erfolg einer Kooperation zu messen. Als dritten Indikator des Kooperationserfolges wählt sie den dauerhaften Fortbestand der Kooperation als ein gemeinschaftlich geführtes Unternehmen.¹⁶⁶ Fornell, Lorange und Roos operationalisieren das hypothetische Konstrukt Kooperationserfolg mittels der Indikatoren 'Gesamterfolg', 'geplante versus tatsächlich entstandene Kosten', 'geplante versus tatsächlich angefallene Einnahmen' sowie 'Qualität der persönlichen Beziehungen zwischen den Projektleitern.'¹⁶⁷ Andere Autoren schlagen vor, potentielle Erfolgsfaktoren aus dem Bereich der Unternehmensumwelt wie z.B. politische, rechtliche, ökonomische oder wettbewerbsbezogene Determinanten zur Messung des Kooperationserfolges heranzuziehen.¹⁶⁸ Im Rahmen kapitalmarktorientierter Ansätze wie z.B. dem von McConnell und Nantell wird die Kursentwicklung bei den Muttergesellschaften als Maßstab für den Erfolg von Joint Venture-Gründungen herange-

¹⁵⁹ Vgl. Geringer/Hebert (1991), S. 258.

¹⁶⁰ Vgl. z.B. Franko (1971), Stopford/Wells (1972), Killing (1983), Geringer (1990).

¹⁶¹ Vgl. z.B. Harrigan (1986), Kogut (1988a); Kogut (1988b).

¹⁶² Vgl. Eisele (1995), S. 86.

¹⁶³ Vgl. Eisele (1995), S. 86.

¹⁶⁴ Vgl. z.B. Franko (1971), Gomes-Casseres (1987).

¹⁶⁵ Vgl. Blodgett (1987).

¹⁶⁶ Vgl. Harrigan (1988), S. 207f.

¹⁶⁷ Vgl. Fornell/Lorange/ Roos (1990), S. 1249.

¹⁶⁸ Vgl. z.B. Baird/Lyles/Ji/Wharton (1990), S. 128f.; Eisele (1995), S. 107.

zogen.¹⁶⁹ Verschiedene Autoren versuchen den Gesamterfolg einer Kooperation auf der Basis der Börsenkurse der beteiligten Partnerunternehmen zu messen.¹⁷⁰

Einen relativ umfassenden Ansatz zur Messung des Kooperationserfolges liefert Anderson. Für ihn bilden finanzielle Maßstäbe nur eine Dimension des Erfolges einer Partnerschaft ab.¹⁷¹ Anderson geht davon aus, daß in eine Erfolgsmessung auch andere insbesondere qualitative Faktoren einbezogen werden müssen, um die Joint Venture-Leistung angemessen zu evaluieren. Anderson hält es für sinnvoll, einen Ansatz zu wählen, im Rahmen dessen Inputs und Outputs gewichtet werden, um zu einem gemischten bzw. vielfältigen Index des Erfolges zu gelangen, der dann zur Ressourcenallokation benutzt wird. Anderson empfiehlt, den Kooperationserfolg anhand der Erreichung angestrebter Ziele zu messen.¹⁷² Er schlägt vor, auch vorgelagerte Inputgrößen wie die Harmonie zwischen den Partnern oder die Innovationskraft der Kooperation in die Erfolgsmessung einzubeziehen, da diese den Erfolg einer Kooperation determinieren können.¹⁷³ Eine ausschließliche Orientierung an Outputgrößen wie Cash Flow oder Gewinn ist aus dieser Perspektive nur in der Lage, den Erfolg eines Joint Ventures als kurzfristige Momentaufnahme zu erfassen. Vorgelagerte Inputgrößen müssen in die Bewertung des Erfolges einbezogen werden, um den längerfristigen Aspekten des Joint Venture-Erfolges gerecht zu werden.¹⁷⁴

Um die Elemente dieses Input-Output Kontinuums in valider Weise zur Erfolgsmessung einsetzen zu können, hält Anderson eine Zuordnung der einzelnen Kriterien zu bestimmten Joint Venture-Situationen für erforderlich.¹⁷⁵ Dazu zieht er das von Ouchi entwickelte Konzept des 'Organizational Control Mechanism' heran.¹⁷⁶ Anderson separiert in diesem Zusammenhang innerhalb einer Matrix vier grundlegende Joint Venture-Situationen, innerhalb derer evaluierbar ist, ob die Erfolgsmessung eher input- oder output-orientiert erfolgen soll bzw. ob die eruierten Kriterien überhaupt Verwendung finden können.¹⁷⁷ Die im Rahmen dieser Matrix beschriebenen Situationen verdeutlichen die konzeptio-

¹⁶⁹ Vgl. McConnell/Nantell (1984), S. 519ff.

¹⁷⁰ Vgl. Weston/Mansingha (1971), S. 919ff. oder Chan/Kensinger/Keown/Martin (1997), S. 199ff.

¹⁷¹ Vgl. Anderson (1990).

¹⁷² Vgl. Anderson (1990), S. 22.

¹⁷³ Vgl. Anderson (1988), S. 8ff.; Anderson (1990), S. 23.

¹⁷⁴ Vgl. Anderson (1988), S. 8.

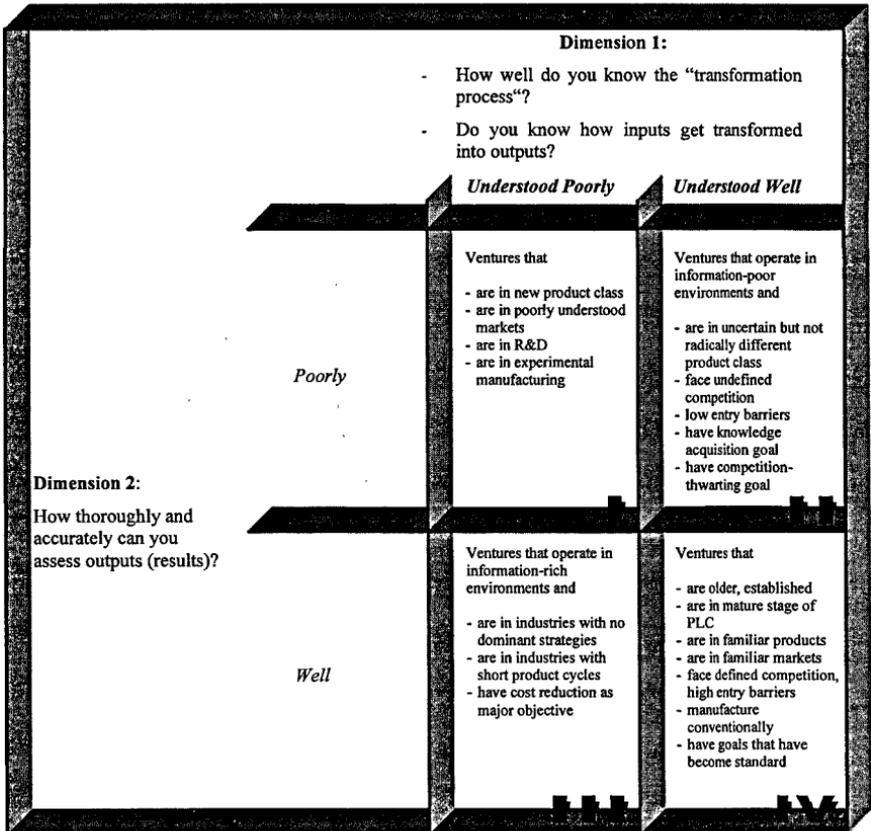
¹⁷⁵ Vgl. Anderson (1988), S. 19ff.

¹⁷⁶ Vgl. Ouchi (1979), S. 843f.

¹⁷⁷ Anderson unterscheidet zwischen den folgenden Dimensionen: Dimension 1 = 'How well do you know the transformation process?' und 'Do you know how inputs get transformed into outputs?' sowie Dimension 2 = 'How well can you assess outputs (results)?' (vgl. Anderson (1988), S. 47; Anderson (1990), S. 24).

nellen Möglichkeiten, den Joint Venture-Erfolg 'richtig' zu erfassen sowie aus den jeweiligen Werten Handlungsempfehlungen abzuleiten.¹⁷⁸ Anderson ordnet diesen Situationen unterschiedliche Joint Venture-Typen zu, die aus Abbildung 1.1 ersichtlich sind.

Abbildung 1.1: Situative Klassifikation alternativer Joint Venture-Typen



Quelle: In Anlehnung an Anderson (1990), S. 26.

Aus dieser Abbildung geht hervor, in welcher Joint Venture-Situation welche Art der Erfolgsmessung angemessen ist. Im ersten Quadranten der Matrix spiegelt sich beispielsweise die Situation eines Joint Ventures wider, das sich am Anfang des Produktlebenszyklus befindet und in Bereichen wie z.B. F&E tätig

¹⁷⁸ Vgl. dazu auch Eisele (1995), S. 89.

ist. Da diese Situation durch eine mangelnde Kenntnis der Transformationsprozesse gekennzeichnet ist und Validität und Reliabilität unternehmerischer Outputkriterien wie ROI oder Gewinn in einer solchen Situation anzuzweifeln sind, ist eine Beurteilung des Erfolges anhand von Input- und Output-Kriterien nur schwer möglich. Anders gestaltet sich die Situation im vierten Quadranten der Matrix. Hier handelt es sich um ältere, etablierte Joint Ventures, hinsichtlich derer Anderson es als möglich ansieht, sowohl Input- als auch Output-Kriterien in die Erfolgsmessung einzubeziehen, wobei die Outputs stärker zu gewichten sind.

Der Vorteil der von Anderson gewählten Vorgehensweise liegt darin, daß eine situationsabhängige, valide Einschätzung des Joint Venture-Erfolges möglich wird.¹⁷⁹ Zu Andersons Modell der Erfolgsmessung ist kritisch anzumerken, daß es problematisch sein wird, eine ausreichend große Zahl von Joint Ventures zu finden, die den jeweiligen Rahmenbedingungen entsprechen.¹⁸⁰ Genauso schwierig wird sich die Zuordnung der Untersuchungsobjekte zu einem entsprechenden Situationsmuster gestalten.¹⁸¹ Selbst wenn diese beiden Bedenken zerstreut würden, wäre die Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Gruppen nicht gewährleistet, da die Erfolgskriterien durch unterschiedliche Meßkonzepte zu operationalisieren sind.¹⁸² Viele Allianzen benötigen eine lange Zeit, bevor sie sich in das Input-Output-Kontinuum einordnen lassen.¹⁸³

Ein anderes Konzept der Erfolgsmessung, das auf dem Zielansatz gründet, wurde von Eisele entwickelt.¹⁸⁴ Eisele geht in einer empirischen Untersuchung davon aus, daß es trotz der Multidimensionalität und der Multikausalität des Kooperationserfolges einige wenige Einflußfaktoren gibt, die über Erfolg und Mißerfolg entscheiden. Womit die situative Bedingtheit der Einflußstärke der jeweiligen Erfolgsfaktoren jedoch nicht in Frage gestellt wird. Denn würde der Erfolg einer Kooperationsvereinbarung anhand unterschiedlicher Maßstäbe gemessen, dann wäre die Vergleichbarkeit der Wirkungsstärke eben dieser kritischen Erfolgsfaktoren nicht gewährleistet.¹⁸⁵

¹⁷⁹ Vgl. Eisele (1995), S. 90.

¹⁸⁰ Vgl. Eisele (1995), S. 91.

¹⁸¹ Vgl. Eisele (1995), S. 91.

¹⁸² Vgl. Eisele (1995), S. 91.

¹⁸³ Vgl. dazu Stafford (1994), S. 72.

¹⁸⁴ Eisele befaßt sich konkret mit der Messung des Erfolges internationaler Joint Ventures, wobei er unter einem Joint Venture den "Zusammenschluß von mindestens zwei unabhängigen Partnern verschiedener Nationen, die gemeinsam die führungsmaßige Verantwortung und das finanzielle Risiko aus einer rechtlich selbständigen Gemeinschaftsunternehmung tragen" versteht (Eisele (1995), S. 345).

¹⁸⁵ Vgl. Eisele (1995), S. 91.

Entsprechend dem Zielansatz ergibt sich Erfolg für Eisele als Grad der Zielerreichung. Da mit der Gründung eines Joint Ventures in der Regel eine ganze Reihe von Zielen verfolgt wird, ermittelte Eisele in einer empirischen Untersuchung die Erreichungsgrade von insgesamt 21 Zielgrößen, die mittels eines Joint Ventures anzustreben sind. Die Zielerreichungsgrade werden mit einem der Bedeutung des jeweiligen Zieles für die befragte Unternehmung entsprechenden Gewichtungsfaktor multipliziert. Anschließend werden die gewichteten Zielerreichungsgrade addiert und durch die Summe der Ziele dividiert, die für die jeweilige Unternehmung von wenigstens geringer Bedeutung waren.¹⁸⁶ Als Ergebnis erhält Eisele einen Index des gesamten Joint Venture-Erfolges, das sogenannte I_{GJVE} -Maß.¹⁸⁷ Niedrige Werte des I_{GJVE} -Maßes deuten auf wenig erfolgreiche, hohe Werte auf eher erfolgreiche Joint Ventures hin.¹⁸⁸

Die Stärke des Konzepts der Erfolgsmessung von Eisele liegt vor allem darin, daß es nicht von der absoluten Anzahl der Ziele abhängt. Hinsichtlich der Beurteilung des Erfolgsmaßes von Eisele ist kritisch anzumerken, daß ein Index grundsätzlich nur ein grobes Instrument zur Erfassung komplexer Sachverhalte mittels einer Maßzahl darstellt.¹⁸⁹ Bei einer vorsichtigen Interpretation ist es jedoch durchaus möglich, zu brauchbaren Annäherungen zu gelangen, wenn Konstruktvalidität gegeben ist.¹⁹⁰ Im Hinblick auf die Konstruktvalidität kommt Eisele zu hochsignifikanten und außerordentlich starken Beziehungen des I_{GJVE} -Maßes und ausgewählten externen Erfolgskriterien (finanzielle Erfolgskriterien und globale Erfolgseinschätzung sowie wettbewerbsbezogene Erfolgskriterien). Die Auswertung des Datenmaterials mit LISREL bestätigt den in der aufgezeigten Hypothese vermuteten Zusammenhang.¹⁹¹ Alle Dimensionen des Joint Venture-Erfolges werden im I_{GJVE} -Maß abgebildet.¹⁹² Die von Eisele verwendeten externen Erfolgskriterien werden in Tabelle 1.4 zusammengefaßt.¹⁹³

¹⁸⁶ Vgl. Eisele (1995), S. 92.

¹⁸⁷ Die Bedeutung der Ziele wurde auf einer Skala von 0 (= keine Bedeutung) bis 4 (= extrem hohe Bedeutung) gemessen. Das Ausmaß der Zielerreichung wurde auf einer Skala von 1 (= gar nicht) bis 5 (= in extrem hohem Maße) gemessen.

¹⁸⁸ Vgl. Eisele (1995), S. 93.

¹⁸⁹ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1988), S. 646.

¹⁹⁰ Vgl. Fritz (1992), S. 226f.; Mayntz/Holm/Hübner (1974), S. 47.

¹⁹¹ LISREL (= Linear Structural Relationship) ist ein Verfahren der Kausalanalyse mit dessen Hilfe Beziehungen zwischen latenten (nicht direkt beobachtbaren Variablen) überprüft werden können (vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (1996), S. 324).

¹⁹² Vgl. hierzu Eisele (1995), S. 98.

¹⁹³ Das Konzept Eiseles dient als Grundlage zur Entwicklung eines Konzeptes der Erfolgsmessung im Rahmen der vorliegenden Arbeit. Vgl. zur Operationalisierung des Erfolges horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen Abschnitt 4.2.6 dieser Arbeit.

Tabelle 1.4: Externe Kriterien des Joint Venture-Erfolges

Externe Erfolgskriterien	Bestandteile
• Globale Erfolgseinschätzungen	Subjektive Beurteilung des Gesamterfolges Subjektive Beurteilung der Stabilität
• Finanzwirtschaftliche Erfolgskriterien	Umsatzentwicklung Gewinnentwicklung Umsatzrentabilität Gesamtkapitalrentabilität
• Wettbewerbsbezogene Erfolgskriterien	Produktqualität Technologie der Produkte und Verfahren Marktanteil Finanzkraft Innovationskraft Außendienst und Distribution Image am Markt Personalressourcen

Quelle: Eisele (1995), S. 95.

1.2.1.4.3 Fazit

Aus den vorangehenden Ausführungen wird deutlich, daß mittels einer ausschließlich an finanziellen Größen orientierten Operationalisierung hauptsächlich die Interessen der Kapitalgeber betont werden. Diese allem können das Phänomen Erfolg im Rahmen kooperativer Wettbewerbsbeziehungen jedoch nicht in seiner ganzen Komplexität abbilden, da eine Vielzahl verschiedener Ziele und Motive Unternehmen dazu veranlassen kann, mit Wettbewerbern zu kooperieren. In diesem Zusammenhang ist es deshalb wichtig, nicht ausschließlich finanzielle Maßzahlen zur Operationalisierung des Kooperationserfolges heranzuziehen, sondern neben diesen auf andere relevant erscheinende Operationalisierungsmöglichkeiten (wie z.B. die Ziele der beteiligten Partner) zurückzugreifen.

Häufig werden die finanziellen Daten der Muttergesellschaften zur Bewertung des Kooperationserfolges herangezogen.¹⁹⁴ Auf den ersten Blick erscheint es sinnvoll, daß eine Kooperation als Teil der Muttergesellschaft bewertet wird. Es stellt sich jedoch die Frage, als Teil welcher der Muttergesellschaften die Kooperation beurteilt werden soll.¹⁹⁵ Die relevanten finanziellen Daten für Kooperationen werden außerdem häufig nicht erfaßt, sind gar nicht oder nur eingebettet in die konsolidierten Unternehmensdaten zugänglich. Dazu kommt, daß z.B. die Muttergesellschaften internationaler Joint Ventures ihre Erträge oft mittels anderer Mechanismen als Dividenden generieren wie z.B. durch Lieferverträge, Managementgebühren, Lizenzgebühren für Technologie, 'royalties' oder Transferpreise. Derartige Zahlen gehen jedoch - wenn überhaupt vorhanden - nur re-

¹⁹⁴ Vgl. McConnell/Nantell (1984), S. 519ff.; Weston/Mansingha (1971), S. 919ff.

¹⁹⁵ Vgl. Anderson (1990), S. 19.

lativ selten in die Berechnung der Joint Venture-Leistung ein.¹⁹⁶ Eine ausschließliche Verwendung klassischer ökonomischer Erfolgsfaktoren führt außerdem zu einer schlechten Beurteilung von Kooperationsprojekten, die sich noch in der Anlaufphase befinden.¹⁹⁷ In diesem Zusammenhang weist beispielsweise Oesterle darauf hin, daß in einer Studie, aufbauend auf den Daten des PIMS-Projektes,¹⁹⁸ festgestellt wurde, daß neu gegründete Tochtergesellschaften im Falle von Diversifikationen eine mittlere Anlaufzeit von sieben bis acht Jahren brauchen, um einen positiven Cash Flow oder eine positive Rentabilität zu erlangen.¹⁹⁹

Insgesamt sollten neben finanziellen Aspekten zusätzliche Faktoren zur Erfolgsmessung herangezogen werden. Die aufgezeigten Konzepte Andersons und Eiseles bieten fruchtbare Ansatzpunkte in diesem Sinne, die im Rahmen der Operationalisierung des Erfolges horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen in der vorliegenden Arbeit aufgegriffen werden.²⁰⁰ Tabelle 1.5 gewährt abschließend einen Überblick über die aufgezeigten Konzepte zur Messung des Kooperationserfolges in der Literatur.

Hinsichtlich der Praxisnähe und Nützlichkeit für die empirische Forschung kann insbesondere der Zielansatz überzeugen. Bei einer Vorgehensweise entsprechend des Zielansatzes wird die Zweckrationalität von Organisationen betont.²⁰¹ Die Vorteile des Zielansatzes liegen darin, daß eine relativ einfache Anwendung des Zielansatzes möglich und Wertfreiheit gegeben ist.²⁰² Es kann allerdings zu Schwierigkeiten hinsichtlich einer exakten, operationalen Zielidentifikation kommen.²⁰³ Eine Möglichkeit, diese Problematik zu bewältigen, besteht darin, die Ziele zu klassifizieren. Perrow unterscheidet z.B. zwischen 'operative' und 'official goals', wobei den operativen Systemzielen die größte Bedeutung beigemessen wird.²⁰⁴ Wie bereits dargelegt, liegt ein Problem darin, daß in Organisationen nicht nur ein Ziel, sondern ein ganzes Zielbündel existiert.²⁰⁵ Bei einer Erfolgsmessung auf der Grundlage des Zielansatzes ist es jedoch möglich, mehr als einen Zielerreichungsgrad in die Messung einzubeziehen.

¹⁹⁶ Vgl. Geringer/Hebert (1991), S. 250f.

¹⁹⁷ Vgl. Oesterle (1993), S. 516; Eisele (1995), S. 85.

¹⁹⁸ Die PIMS-Untersuchung ist als offene, kombinierte Quer-/Längsschnittuntersuchung von Geschäftsfeldern amerikanischer und europäischer Industrieländer angelegt (vgl. dazu ausführlich z.B. Lange (1982), S. 31ff.).

¹⁹⁹ Vgl. Oesterle (1993), S. 516f.

²⁰⁰ Vgl. dazu Abschnitt 4.2.6 dieser Arbeit.

²⁰¹ Vgl. Staehle (1991), S. 412; Grabatin (1981), S. 23.

²⁰² Vgl. Budäus/Dobler (1977), S. 74; Grabatin (1981), S. 23; Staehle (1991), S. 412.

²⁰³ Vgl. Grabatin (1981), S. 23.

²⁰⁴ Vgl. Perrow (1961), S. 848.

²⁰⁵ Vgl. Grabatin (1981), S. 24; Staehle (1991), S. 412.

Tabelle 1.5: Die Messung des Kooperationserfolges in der Literatur

Messung des Kooperationserfolges durch...	In der Untersuchung von...
Einschätzung durch das Management der betroffenen Partner	Beamish (1984); Harrigan (1988); Janger (1980); Killing (1983); Murray/Siehl (1989); Schaán (1983); Zielke (1992) ✓
Finanzielle Maße wie Umsatz, Rentabilität, Wachstum Kostenposition	Tomlinson (1970); Renforth (1974); Lecraw (1983) ↓
Erfolgsfaktoren aus der Unternehmensumwelt	Baird/Lyles/Ji/Wharton (1990); Eisele (1995) ✓
Kursentwicklung der Muttergesellschaften; Börsenkurse der beteiligten Partnerunternehmen	McConnell/Nantell (1985); Weston/Mansingkha (1971) ✓
Überleben	Franko (1971); Stopford/Wells (1972); Killing (1983); Geringer (1990) ↓
Lebensdauer	Harrigan (1986); Kogut (1988a); Kogut (1988b) ✓
Instabilität in bezug auf die Eigentümer eines Joint Ventures	Franko (1971); Gomes-Caseres (1987) ↓
Indikatoren: 'Gesamterfolg', 'geplante vs. tatsächlich entstandene Kosten', 'geplante vs. tatsächlich angefallene Einnahmen' und 'Qualität der persönlichen Beziehung zwischen Projektleitern'	Fornell/Lorange/ Roos (1990) ✓
Input-Output-Kontinuum	Anderson (1988, 1990) ✓
I _{GIVE} -Maß	Eisele (1995) ✓

Nicht selten wird der Zielansatz neben dem Systemansatz als die übergeordnete Perspektive der betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung angesehen.²⁰⁶ Dieser Ansatz erscheint insbesondere deshalb zur Erfolgsmessung von Kooperationen geeignet, weil er gegenüber allen anderen aufgezeigten Ansätzen als übergeordnete bzw. umfassende Perspektive angesehen werden kann. Beispielsweise kann es ein im Rahmen dieses Ansatzes gemessenes Ziel sein, den Marktwert eines Unternehmens zu erhöhen oder ökonomische Ziele wie einen hohen ROS oder ROI zu erreichen. Damit ist es bei der Nutzung des Zielansatzes möglich, viele verschiedene Facetten des Kooperationserfolges abzubilden und möglichst viele Fehlerquellen auszugleichen.

1.2.2 Offene Fragen

Aus den in den vorangehenden Abschnitten aufgezeigten Schwerpunkten der Forschung im Bereich der Unternehmenskooperation sind bereits einige offene Fragen in diesem Bereich deutlich geworden. Diese offenen Fragen werden im folgenden näher analysiert. Im Rahmen der Ausführungen zu den Forschungsschwerpunkten im Bereich der Unternehmenskooperation wurde deutlich, daß

²⁰⁶ Vgl. z.B. Fritz (1992), S. 220; Fessmann (1980), S. 212; Welge (1987), S. 603.

sich eine Vielzahl von Veröffentlichungen mit der Kooperation zwischen Unternehmen auseinandersetzt. Viele Beiträge haben aber lediglich deskriptiven Charakter. Tiefgehende Analysen sind die Ausnahme und nähern sich dem Thema meist unter einer sehr speziellen Perspektive.²⁰⁷ Einige Untersuchungen behandeln die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit aus der Perspektive einzelner Theorien.²⁰⁸ Eine übergreifendere Betrachtung fehlt bislang ebenso wie ein übergreifender Ansatz zur Gestaltung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen. Im folgenden werden die offenen Fragen im Bereich der Unternehmenskooperation systematisiert. In diesem Zusammenhang werden zum einen theoretische Defizite dargelegt. Zum anderen werden Mängel hinsichtlich der methodischen und empirischen Fundierung der Kooperationsforschung aufgezeigt.

1.2.2.1 Theoretische Defizite

Das "Fehlen eines klar definierten Bezugsrahmens, der die Grundlage jeder Untersuchungskonzeption bilden sollte,"²⁰⁹ ist ein Mangel, der mit zahlreichen empirischen Untersuchungen einhergeht. Im Rahmen vieler Untersuchungsdesigns werden ohne theoretische Fundierung Erfolgsfaktoren mit Hilfe von Fragebogen, Interviews und verschiedenen Analysemethoden nachzuweisen versucht.²¹⁰ Nur wenige Forschungsarbeiten im Bereich der wirtschaftswissenschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung gründen auf einem explizit aufgezeigten theoretischen Gerüst.

Parkhe zeigt hinsichtlich internationaler Joint Venture auf, daß zwar eine Reihe verschiedener theoretischer Dimensionen in der Literatur vorhanden ist, die Wissenschaft aber bisher nicht die "certain crucial questions at the heart of the IJV relationship"²¹¹ beantworten konnte. Parkhe vertritt die Auffassung, daß es eine Vielzahl von Untersuchungen im Bereich der Joint Venture-Erforschung gibt, die für sich alleine gesehen sehr nützlich sind, die sich aber nicht zu einem einheitlichen Körper mit entsprechenden theoretischen Strukturen zusammenfü-

²⁰⁷ Vgl. z.B. Fleischer (1997), S. 4ff.

²⁰⁸ Vgl. z.B. Rotering (1993); Chung (1999); Höfer (1997); Hennart (1988); Hennart (1993); Arvind (1989); Aldrich (1976). Andere Beiträge beschäftigen sich z.B. ausschließlich mit der Anwendbarkeit neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in strategischen Partnerschaften (vgl. z.B. Rupprecht-Däullary (1994); Rüdiger (1998)). In weiteren Abhandlungen steht die Frage nach der Eignung von Kooperationen als Markteintrittsstrategie im internationalen Marketing (vgl. z.B. Mengele (1994)) oder als Forschungs- und Entwicklungsmöglichkeit für Industrie- und Ingenieurunternehmen (vgl. z.B. Keussen (1993)) im Mittelpunkt der Analyse.

²⁰⁹ Grabner-Kräuter (1992), S. 1081.

²¹⁰ Vgl. dazu Eisele (1995), S. 45 und die dort angegebene Literatur.

²¹¹ Parkhe (1993a), S. 227.

gen lassen. Diesen Schwachpunkt auf dem Gebiet der Theorieentwicklung schreibt Parkhe der Tatsache zu, daß eine "convergence of 'hard' methodological approaches with 'soft' behavioral variables"²¹² existiert. Gemäß Parkhe wurden zwar verschiedene Faktoren ermittelt, die eine erfolgreiche Kooperation bedingen.²¹³ An diese Kernfaktoren wird jedoch nur sehr wenig systematisch herangegangen. Es gibt keine grundlegenden Elemente einer Theorie der Kooperation, die wissenschaftlichen Arbeiten in diesem Gebiet als Fundament dienen könnten. Für fast jedes Forschungsprojekt wird eine neue Herangehensweise gewählt und außerdem auf eine neue Definition der Begrifflichkeiten sowie eine entsprechende Operationalisierung der Variablen zurückgegriffen. Genau aus diesem Grunde sind die Begrifflichkeiten im Bereich der Kooperationsforschung sehr diffus und es gibt keine allgemein akzeptierten Basiskonzepte.

Theoretische Überlegungen in der Erfolgsfaktorenforschung bieten meist nur Ansatzpunkte zur Identifikation kooperationspezifischer Erfolgsaspekte.²¹⁴ Kaum eine Forschungsarbeit leistet eine detaillierte Diskussion der jeweils aufgezeigten Erfolgsfaktoren. Anhand der vorliegenden Ansätze ist eine allgemeingültige, wertneutrale Beurteilung strategischer Kooperationsvorhaben nicht möglich.²¹⁵ Picot sieht das Defizit vieler Handlungsempfehlungen im Bereich der Unternehmenskooperation darin, daß eine große Menge als entscheidungsrelevant angesehener Kriterien herangezogen wird, ohne daß inhaltlich systematisch vorgegangen wird. Als besonderen Kritikpunkt hebt er hervor, daß die Interdependenzen der einzelnen Erfolgsfaktoren nicht berücksichtigt werden.²¹⁶ Rüdiger stellt fest, daß "noch keine geschlossene Kooperationstheorie existiert."²¹⁷ Ihm zufolge sind die bestehenden Erklärungsansätze der Kooperationsforschung noch weit "von einem Gedankengebäude nomologischer, axiomatisch verknüpfter und empirisch bewährter Aussagen zum Kooperationsphänomen entfernt."²¹⁸

1.2.2.2 Methodische Defizite

Eine Vielzahl von Arbeiten ist sektoral angelegt. Diese Arbeiten wenden sich ausgewählten Einzelproblemen auf eng abgegrenzten Forschungsfeldern zu. Sie bieten jedoch keine breitflächige Aufarbeitung des Kooperationsphänomens.

²¹² Parkhe (1993a), S. 227.

²¹³ Vgl. Parkhe (1993a), S. 228.

²¹⁴ Vgl. dazu exemplarisch die Untersuchungen von Backhaus/Plinke (1990); Gahl (1990; 1991) oder Schwamborn (1994).

²¹⁵ Vgl. zu diesem Aspekt z.B. auch Fleischer (1997), S. 55ff.

²¹⁶ Vgl. Picot (1991), S. 343.

²¹⁷ Rüdiger (1998), S. 25.

²¹⁸ Rüdiger (1998), S. 40.

Eine tiefgehende Auseinandersetzung mit den Erfolgchancen und -bedingungen strategischer Kooperationen (zwischen Wettbewerbern) findet sich nur selten. Häufig beschränkt sich das Aufzeigen der Vorteilhaftigkeit von kooperativen Arrangements auf eine Auflistung möglicher Synergiepotentiale im Rahmen einer Kooperation. Häufig nicht thematisiert werden die negativen Teileffekte der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit.²¹⁹ Das Aufspüren der Wirkungsmechanismen einer Kooperation kommt dabei häufig zu kurz. Die bisherigen Abhandlungen beschränken sich größtenteils darauf, zu überprüfen, ob Kooperationen ein geeignetes Mittel zur Erreichung vorgegebener Ziele darstellen,²²⁰ wobei in den meisten Untersuchungen Joint Ventures als eine mögliche Kooperationsform betrachtet werden.

Ein weiteres methodisches Defizit vieler Untersuchungen liegt in der Messung des Erfolges kooperativer Wettbewerbsbeziehungen begründet. Wie sich in den oben dargelegten Ausführungen widerspiegelt, handelt es sich bei der Messung organisationaler Leistung um ein kontrovers diskutiertes Phänomen.²²¹ Ein entscheidendes Problem liegt darin, ein valides Maß zur Einschätzung von Organisationserfolg auszuwählen. Soll die Leistung einer Kooperation gemessen werden, verschärft sich das Problem. In der organisationalen Erfolgsmessung gibt es eine Reihe von Defiziten. Theoretische Probleme sind nicht gelöst und es existiert nur eine sehr begrenzte Zahl fundierter empirischer Untersuchungen. Entsprechend schwer gestaltet sich die Operationalisierung des Erfolges kooperativer Arrangements. Es besteht bis heute kein Konsens hinsichtlich einer angemessenen Definition und Messung dieses Konzepts.²²² Kooperative Wettbewerbsbeziehungen sind durch eine Interessenpluralität der Beteiligten gekennzeichnet. Es reicht bei dieser Art der Kooperation nicht aus, sich bei der Erfolgsbewertung ausschließlich an monetären Maßstäben²²³ zu orientieren, denn derartige Kooperationen können unter Umständen auch ohne die Erwirtschaftung eines Gewinns einen Erfolg darstellen. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn einem Partner im Zuge der Kooperation der Zugang zu kritischen Ressourcen ermöglicht wird und dadurch der Gewinn der Muttergesellschaft langfristig gesteigert oder dessen Absinken verhindert wird.²²⁴

²¹⁹ Vgl. dazu Fleischer (1997), S. 5.

²²⁰ Vgl. dazu Fleischer (1997), S. 5.

²²¹ Vgl. Glaister/Buckley (1998a), S. 92 und die dort angegebene Literatur.

²²² Vgl. z.B. Glaister/Buckley (1998a); Geringer/Hebert (1989; 1991). *

²²³ Die Messung des Erfolges in der Betriebswirtschaftslehre orientiert sich häufig stark an objektiven Maßstäben wie dem ROI, dem ROS, der Qualität und Quantität des produzierten Outputs als auch an Marktanteilsveränderungen (vgl. z.B. Buzzell/Gale (1989); Chowdhury (1992); Geringer/Hebert (1991)). >

²²⁴ Vgl. Eisele (1995), S. 85; Oesterle (1993), S. 516. *

Die Betrachtung ausschließlich finanzieller und objektiver Maße ist meist nicht geeignet, das Ausmaß abzubilden, in dem eine Kooperation die kurzfristigen und langfristigen Ziele erreicht.²²⁵ Finanzielle Maßstäbe bilden nur eine Dimension des Erfolges einer Partnerschaft ab.²²⁶ Entsprechend sollten in eine Erfolgsmessung auch andere insbesondere qualitative Faktoren einbezogen werden, um eine Kooperationsleistung angemessen zu evaluieren. Es ist insgesamt ein Forschungsdefizit im Bereich der Erfolgsmessung bei kooperativen Arrangements festzustellen.²²⁷ Zwar sind verschiedene Versuche der Operationalisierung des Kooperationserfolges vorhanden, die Validität der in der Literatur benutzten Maße ist jedoch häufig in Frage zu stellen.

1.2.2.3 Empirische Defizite

Ein Defizit im Bereich der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung liegt in einer häufig mangelnden empirischen Fundierung der Ergebnisse.²²⁸ Backhaus und Piltz geben beispielsweise im Rahmen ihres Beitrags zur Kooperationsforschung Gestaltungsempfehlungen, die sie nicht systematisch empirisch überprüft haben, sondern die auf den "(noch relativ jungen) Erfahrungen mit Allianzen aufbauen."²²⁹ Robert macht Aussagen zur Gestaltung von Kooperationen, die auf seinen Erfahrungen mit Kooperationen sowie einer Sichtung der Literatur basieren.²³⁰ Leder stützt sich bei seinen Gestaltungsempfehlungen auf seine Erfahrung mit Kooperationen als Geschäftsführer einer Unternehmensberatung.²³¹

Hamel et al. stützen ihre Ergebnisse im Gegensatz dazu auf gezielte Fallstudienuntersuchungen.²³² Im Rahmen dieser Fallbetrachtung setzen sie sich mit der

²²⁵ Vgl. hierzu auch Killing (1983), Artisien/Buckley (1984), Blodgett (1987).

²²⁶ Vgl. dazu z.B. auch Anderson (1990).

²²⁷ Vgl. dazu beispielsweise auch Arino (1995), S. 5; Parkhe (1991), S. 582; Eisele (1995), S. 91; Geringer/Hebert (1989), S. 246.

²²⁸ Vgl. dazu z.B. Hammes (1994), S. 141ff.

²²⁹ Backhaus/Piltz (1990b), S. 7.

²³⁰ Vgl. Robert (1992).

²³¹ Vgl. Leder (1990).

²³² Die von Hamel et al. durchgeführten Fallstudien umfassen vier europäisch-amerikanische Allianzen, zwei inner-europäische, zwei europäisch-japanische sowie sieben amerikanisch-japanische Kooperationen. In ungefähr der Hälfte der Fälle hatten die Forscher Zugang zu beiden Partnern der Kooperation. Jede Allianz wurde im Durchschnitt drei Jahre lang untersucht. Den Erfolg oder Mißerfolg jeder Partnerschaft beurteilten Hamel et al. danach, inwieweit sich die Wettbewerbsfähigkeit auf beiden Seiten veränderte, wie Unternehmen die Zusammenarbeit mit Rivalen nutzten, um die eigenen internen Fähigkeiten und Technologien zu verbessern, während sie sich gleichzeitig gegen eine Weitergabe von Wettbewerbsvorteilen an die (kooperierenden) Wettbewerber schützten (vgl. Hamel/Doz/Prahalad (1989b), S. 87f.).

Frage auseinander, welche Rolle Kooperationen zwischen Wettbewerbern und Verträge über Produktionsverlagerungen beim weltweiten Erfolg japanischer und koreanischer Unternehmen gespielt haben. Sie analysieren, auf welche Weise kooperative Wettbewerbsbeziehungen das Wettbewerbsgleichgewicht zwischen den Partnern verändern. Die Autoren erörtern, ob der Gewinn aus der Zusammenarbeit für die Partner eine unterschiedliche Bedeutung haben kann. Sie wollen erforschen, welche Faktoren darüber entscheiden, wer von einer Kooperation am meisten profitiert. Hamel et al. geben Gestaltungsempfehlungen auf der Basis intensiver Fallstudienanalysen in fünfzehn internationalen Kooperationsvereinbarungen zwischen mindestens einem ausländischen und einem US-amerikanischen Partner.

Die Ergebnisse Eiseles bauen ebenfalls nicht auf eigenen Erfahrungen, sondern gründen auf insgesamt 134 ausgewerteten Fragebögen, die an Joint Ventures mit mindestens einem deutschen und einem ausländischen Partner aus dem verarbeitenden Gewerbe gesandt worden sind.²³³ Die gewonnenen Daten wurden anhand verschiedener multivariater Analysen untersucht, um einen Einblick in die Erfolgsstruktur internationaler Joint Ventures zu ermöglichen.

Die Ergebnisse von Ghemawat, Porter und Rawlinson sowie von Pfeffer und Nowak gründen auf standardisierten Kennzahlenerfassungen.²³⁴ Solche standardisierten Kennzahlenerfassungen und deren statistische Auswertung stellen für verschiedene relevante Forschungsfragen keine sinnvolle Vorgehensweise dar, weil sie Kontextfaktoren nicht berücksichtigen.

In der Kooperationsliteratur fehlen systematische Fallstudienanalysen. Eine Auswertung der Literatur im Bereich von Kooperationen zeigt, daß breitgefächerte und allgemeine Beschreibungen und Handlungsanweisungen häufiger vorzufinden sind als spezifische Fallstudienanalysen.²³⁵ Spezifische Fallstudienanalysen zur Generierung von Gestaltungshinweisen für die organisationale Ausgestaltung einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, in die auch relevante Kontextfaktoren eingehen, fehlen in der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsliteratur bis heute. Sie stellen einen Weg dar, zu aussagekräftigen Ergebnissen zu gelangen.²³⁶

²³³ Vgl. Eisele (1995), S. 59.

²³⁴ Vgl. Ghemawat/Porter/Rawlinson (1989); Pfeffer/Nowak (1976).

²³⁵ Vgl. z.B. Nilsson (1997), S. 159.

²³⁶ Vgl. zur ausführlichen Begründung der gewählten methodischen Vorgehensweise Abschnitt 4.4 dieser Arbeit.

1.2.2.4 Fazit

Eine Vielzahl der Beiträge über Unternehmenskooperationen in der Literatur stellen sich als relativ allgemein gehaltene und beschreibende Untersuchungen dar, die vage Stichworte und Beispiele dafür liefern, welche Vor- und Nachteile mit einer Kooperation mit einem Wettbewerber einhergehen könnten oder wie man eine derartige Kooperation ausgestalten sollte. Schwierigkeiten in bezug auf die Operationalisierung des Erfolges von Kooperationen zeigen sich in der Mehrzahl der Untersuchungen. Diese Untersuchungen verzichten teilweise auf eine tiefgehende Auseinandersetzung mit den Erfolgchancen der Zusammenarbeit. Teilweise wird die Vorteilhaftigkeit von Kooperationen stillschweigend vorausgesetzt. Teilweise erfolgt die Auseinandersetzung mit Erfolgchancen in der Auflistung möglicher Synergiepotentiale in den betrieblichen Funktionalbereichen. Negative Teileffekte der Zusammenarbeit (insbesondere zwischen Wettbewerbern) werden hingegen nicht thematisiert. Die vorhandenen Analysen untersuchen größtenteils nur kleine Ausschnitte der Problematik. Viele Abhandlungen sind sektoral angelegt. Sie wenden sich ausgewählten Einzelproblemen auf eng abgegrenzten Forschungsfeldern zu. Es gibt bisher kein geschlossenes, theoretisches und empirisches Gesamtkonzept zum Management horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen.

Empirische Erkenntnisse werden häufig durch Annahmen ersetzt. Aus dem geschilderten Stand der Forschung geht hervor, daß es in der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung im Hinblick auf Erfolgsfaktoren weitgehend an einem empirischen Fundament fehlt, auf welchem Erklärungs- und Gestaltungsversuche aufbauen.²³⁷

Die Form der hybriden Organisation (wobei hier der Spezialfall der horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung im Mittelpunkt der Betrachtung steht) spielt im Rahmen der Wettbewerbsstrategien von Unternehmen eine bedeutende Rolle. Untersuchungen der strukturellen Entwicklung und der Strukturbeschaffenheit von Kooperationen sind für die grundsätzliche Erforschung dieses weiten Feldes von Bedeutung. Hinsichtlich der breiten Palette bereits durchgeführter Studien in diesem Bereich wird es allerdings immer wichtiger, theoretische Beziehungen und praktische Erfolgsfaktoren in horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen aufzudecken und darauf aufbauend, konkrete Gestaltungsempfehlungen zu erarbeiten. Deshalb wäre ein theoretisches Konzept, das Bedingungen des Überlebens bzw. des Erfolges derartiger Organisationsformen aufstellt und diese auch überprüfbar, für Wissenschaft und Praxis sehr hilfreich.²³⁸

²³⁷ Vgl. z.B. Hammes (1994), S. 168.

²³⁸ Vgl. z.B. Borys/Jemison (1989), S. 235.

Die Mehrzahl der Beiträge im Gebiet der Unternehmenskooperation beschränkt sich auf eine bestimmte Untergruppe der Kooperation.²³⁹ Joint Ventures werden z.B. häufig als eine Untergruppe auf der Basis der Rechtsform der Kooperationsvereinbarung untersucht.²⁴⁰ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die unterschiedlichen Kooperationsformen in einem größeren Rahmen präsentiert. Die Analyse der gesamten Palette der Kooperationsvereinbarungen wird in den Vordergrund gestellt. Diese gesamte Palette kooperativer Vereinbarungen steht in einem engen Zusammenhang mit der Wettbewerbsstrategie. Deshalb ist es im Rahmen der hier zu beantwortenden Fragen sinnvoll, sich nicht auf einen Teilbereich von Kooperationen zu beschränken, sondern das Gesamtphänomen 'horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung' zu untersuchen.

²³⁹ Vgl. z.B. Porter/Fuller (1989).

²⁴⁰ Vgl. Grandori (1997), S. 898; Porter/Fuller (1989), S. 364.

In retrospect, the emergence and proliferation of alliances, dating from about 1970, may turn out to be as significant an organizational innovation as the moving assembly line and the multidivisional structure.

(David J. Teece)

1.3 Problem- und Fragestellung

Die mit horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen einhergehende Problematik steht im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit. Es erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Innenleben horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen. Denn trotz unterschiedlicher Vorschläge zur Handhabung der Zusammenarbeit von Wettbewerbern fehlt es in der Literatur bis heute an einem soliden theoretischen Gerüst, das bei der Gestaltung der untersuchten Beziehungen Hilfestellung leisten könnte.²⁴¹ Wichtig ist gerade bei der Wahl eines Kooperationspartners und bei der organisatorischen Gestaltung einer Zusammenarbeit mit einem (potentiellen) Wettbewerber, auf Bedingungen zurückgreifen zu können, die den Erfolg einer Zusammenarbeit zwar nicht garantieren, diesen jedoch wahrscheinlicher machen. Sämtliche potentielle Gründe für das Scheitern einer Zusammenarbeit sind nicht vorhersehbar. Eine ganze Reihe von Eventualitäten kann jedoch durch eine sorgfältige Planung und ein proaktives Beziehungsmanagement verhindert werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen Handlungsempfehlungen zur Handhabung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen ausgearbeitet werden. Es handelt sich um eine effizienzorientierte Fragestellung. Sie zielt darauf ab, die Folgen der Kooperation zwischen Wettbewerbern für den Unternehmenserfolg unter der Berücksichtigung eventuell wirksamer Situationsvariablen zu analysieren.

Der Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen für kooperierende Wettbewerber kommt vor dem Hintergrund der Ergebnisse einer Untersuchung von Braxton Associates und Booz-Allen eine entscheidende Bedeutung zu. 31% der in dieser Studie befragten US-Manager hielten strategische Allianzen für gefährlich. Gleichzeitig brachte die Studie Ergebnisse, die darauf hindeuten, daß die untersuchten Unternehmen, die im Hinblick auf die Forcierung strategischer Partnerschaften am aktivsten waren, durchschnittlich 50% höhere 'Returns' zu verzeichnen hatten als andere große Unternehmen.²⁴² Diese Ergebnisse sagen nicht aus, daß die strategischen Allianzen dafür der einzige Grund waren. Es ist aber davon auszugehen, daß sie einen nicht unbedeutenden Einfluß darauf hatten.

²⁴¹ Wilson stellt z.B. fest, daß "no empirical work exists to explain what factors lead to successful outcomes in strategic alliances" (Wilson (1989), S. 4).

²⁴² Vgl. dazu Gugler/Pasquier (1997), S. 139.

Vor diesem Hintergrund scheint die Erarbeitung eines Managementkonzepts für Kooperationen zwischen Wettbewerbern lohnenswert. Es klafft eine Lücke zwischen der wachsenden Beliebtheit kooperativer Arrangements und der steigenden Rate der Mißerfolge im Hinblick auf diese Kooperationen. Das Scheitern einer Allianz bringt für die beteiligten Partner hohe Kosten mit sich, da in der Regel beide Seiten vor dem Scheitern verschiedene Ressourcen (seien es materielle, immaterielle oder Humanressourcen) in die Kooperation eingebracht haben, die nach einer Beendigung der Zusammenarbeit verlorengehen können.²⁴³ Gerade Kooperationen zwischen Wettbewerbern bedürfen, wegen der Gefahr des opportunistischen Verhaltens eines Partners, einer sorgfältigen Planung des Designs, um teure Mißerfolge zu vermeiden.

Im Hinblick auf den Begründungszusammenhang liegt das primäre Ziel dieser Arbeit darin, Erfolgsbedingungen einer horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern zu ermitteln. Ein praxeologisches Aussagensystem über horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen soll entwickelt werden. "Praxeologische Aussagensysteme sind auf zweckgerichtetes, gestaltendes Handeln ausgerichtet; sie sind durch eine empirische und durch eine logisch-analytische Komponente gekennzeichnet."²⁴⁴ Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, sollen sowohl relevante Aspekte aus der wirtschaftswissenschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung und der Organisationstheorie aufgegriffen und neue Elemente hinzugefügt werden als auch eine empirische Überprüfung der entsprechenden Zusammenhänge erfolgen. Erfolgsbedingungen einer horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern sollen aufgedeckt werden und einen Ansatzpunkt zur effektiven und effizienten Gestaltung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen liefern.

Der Verwendungszusammenhang wird im nächsten Schritt deutlich. Aufbauend auf den ermittelten Bedingungen einer erfolgreichen Kooperation zwischen Wettbewerbern werden in Form eines Leitfadens Ansätze zur Beantwortung der Frage entwickelt, wie die möglichst effiziente organisatorische Ausgestaltung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen aussehen kann.

Die vorliegende Arbeit verfolgt also im Sinne der angewandten Betriebswirtschaftslehre ein theoretisches Erklärungsziel sowie ein pragmatisches Gestaltungsziel. Es findet keine Beschränkung auf die theoretische Durchdringung von Kooperationsphänomenen statt, sondern der Gestaltungsaufgabe der betriebswirtschaftlichen Forschung wird ebenfalls Platz eingeräumt. Die Ergebnisse dieser Untersuchung sollen zum einen eine Hilfestellung bei der Entscheidung für oder gegen das Eingehen kooperativer Wettbewerbsbeziehungen eines Unter-

²⁴³ Vgl. dazu z.B. auch Parkhe (1993b), S. 302.

²⁴⁴ Vgl. Grochla (1969a), Sp. 1239.

nehmens sein. Insbesondere werden aber Möglichkeiten aufgezeigt, wie horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen organisatorisch handhabbar sind. Dem Idealbild einer 'wissenschaftsgeleiteten Praxis' folgend will die vorliegende Arbeit theoretisch fundierte und praktisch umsetzbare Handlungsempfehlungen für die organisatorische Gestaltung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen liefern.

Im einzelnen stehen folgende Fragen im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung:

- Welche Motive und Ziele sowie Chancen und Risiken gehen für Unternehmen mit einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung einher?
- Wie kooperieren (potentielle) Wettbewerber miteinander? Wie sieht die Ausgestaltung der Kooperationsbeziehungen aus?
- Welche spezifischen Bedingungen für eine erfolgreiche horizontale Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern existieren?
- Welche Gestaltungsempfehlungen lassen sich aufgrund der Ergebnisse der Untersuchung für die Unternehmenspraxis ableiten?

1.4 Vorgehensweise

Um die angestrebten Ziele zu erreichen, wird - nachdem die Fragestellung der Arbeit, der Stand der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung sowie der Begriff 'horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung' im ersten Kapitel erläutert worden sind - auf Forschungsergebnisse aus den Politikwissenschaften zurückgegriffen. Diese Vorgehensweise ist darin begründet, daß man in der Politikwissenschaft auf einen beträchtlichen empirischen Bestand an Kooperationsfällen zurückblicken kann.

Ein grundlegendes Konzept in diesem Zusammenhang stellt das von Johan Galtung 1970 entwickelte Konzept der friedlichen Kooperation zwischen Ländern dar. Galtung hat die Ergebnisse theoretischer und empirischer Untersuchungen über die Bedingungen friedensstiftender Kooperation zusammengefaßt und begrifflich geordnet. Er hat theoretisch bedeutsame Kategorien und Dimensionen verfügbar gemacht, die auch beim Nachdenken über Formen betrieblicher Kooperation eine Hilfestellung leisten können. Diese Ansätze wurden von anderen Forschern aufgegriffen, um sie als Bezugsrahmen zur Erklärung der Entwicklung des Verhältnisses zwischen den Vereinigten Staaten und der damaligen UdSSR zu benutzen.²⁴⁵ Im Rahmen dieser Untersuchungen wird deutlich, daß die Kooperation zwischen zwei oder mehreren Staaten keineswegs

²⁴⁵ Vgl. Link (1971).

konfligierende Konkurrenz zwischen ihnen ausschließt, es vielmehr sinnvoll ist, Kooperation nicht als Gegensatz zum Wettbewerb, sondern als eine besondere Form des Wettbewerbs bzw. Wettkampfs zu begreifen.²⁴⁶ Diese Auffassung kommt dem nahe, was unter horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen im Sinne der vorliegenden Arbeit zu verstehen ist. Das Interessante an Galtungs Konzept für die wirtschaftswissenschaftliche Kooperationsforschung liegt darin, daß eine vom Einzelfall losgelöste umfassende Betrachtung der Kooperation vorgenommen wird. Das Zustandekommen einer friedlichen Kooperation ist gemäß Galtung an fünf spezifische Bedingungen geknüpft. Dieses Gerüst wird im zweiten Kapitel dargestellt. Den Abschluß des zweiten Kapitels bilden eine kritische Reflexion des Galtung'schen Bezugsrahmens²⁴⁷ sowie Schlußfolgerungen für dessen weitere Verwendung im Rahmen der Arbeit.

Von Galtungs Bezugsrahmen ausgehend werden die Bedingungen der friedlichen Kooperation im dritten Kapitel so angepaßt, daß sie für die wirtschaftswissenschaftliche Kooperationsforschung nutzbar sind. Erkenntnisse aus dem Bereich der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung werden in dieses theoretische Gerüst integriert. Dabei wird insbesondere auf die Erfolgsfaktorenforschung im Bereich kooperativer Vereinbarungen zurückgegriffen. Das Fernziel der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung liegt in einer geschlossenen Kooperationstheorie. Auf dem Weg dahin muß darauf hingearbeitet werden, "daß immer präzisere raum-zeitlich differenzierte Aussagen in wachsender Verflechtung untereinander, mit immer größerer Aussagesicherheit und steigendem Bewährungsgrad erarbeitet werden."²⁴⁸ Deshalb werden in bereits durchgeführten empirischen Untersuchungen aus dem Bereich der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung aufgedeckte Erfolgsfaktoren bzw. -bedingungen mit dem Modell abgeglichen. Damit steht das entwickelte Modell auf zwei Säulen. Die erste Säule besteht in dem von Galtung für die Zusammenarbeit zwischen Ländern entwickelten und empirisch überprüften Gerüst einer friedlichen Kooperation. Die zweite Säule bildet der Abgleich des Modells

²⁴⁶ Vgl. Link (1971), S. 9.

²⁴⁷ Unter einem theoretischen oder konzeptionellen Bezugsrahmen versteht man eine "explizite und geschlossene Darstellung der jeweils verwendeten Grundbegriffe und der zwischen ihnen angenommenen Beziehungen in Form von möglichen Ursachen und erwarteten Konsequenzen" (Kubicek (1975), S. 37), der "eine Reihe theoretischer Begriffe [enthält], von denen angenommen wird, daß sie einmal Bestandteil von Modellen bzw. Theorien werden könnten. Darüber hinaus umfaßt ein theoretischer Bezugsrahmen einige, freilich sehr allgemeine Gesetzhypothesen, die jedoch meist nur tendenzielle Zusammenhänge andeuten. Nicht selten beschränken sich die Aussagen darauf, daß zwischen bestimmten Variablen funktionale Beziehungen angenommen werden, ohne daß diese Funktionen eingehender präzisiert werden" (Kirsch (1971), S. 241).

²⁴⁸ Witte (1981), S. 21.

einer erfolgreichen Kooperation zwischen Wettbewerbern mit bereits ermittelten Erfolgsfaktoren und -bedingungen aus der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsliteratur. In diesem Zusammenhang werden über Galtungs Bezugsrahmen hinausgehend mögliche Beziehungen zwischen den einzelnen Modellelementen analysiert und diskutiert.

Das entwickelte Modell einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern soll empirisch für die Gültigkeit im Bereich der Unternehmenskooperation fundiert werden. Im Mittelpunkt des nächsten Abschnitts steht deshalb die Entwicklung der empirischen Forschungsfragen. Es existiert bisher keine Kooperationstheorie zur simultanen Erklärung der zu untersuchenden Kooperationsphänomene. In empirischen Arbeiten dienen ersatzweise insbesondere die Grundmodelle institutionenökonomischer Theorien²⁴⁹ und spieltheoretischer Ansätze²⁵⁰ als Grundlage zur Ableitung von Hypothesen.²⁵¹ Im folgenden werden diese Ansätze neben anderen herangezogen, um das Modell und die Hypothesenentwicklung theoretisch zu fundieren. Die Relevanz der Hypothesen bezüglich einer erfolgreichen Kooperation für den wirtschaftswissenschaftlichen Bereich wird in diesem Zusammenhang anhand der Fundierung der einzelnen Hypothesen durch verschiedene Organisationstheorien verdeutlicht. Insgesamt wird aufbauend auf dem theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmen Galtungs ein praxeologisches Aussagensystem entwickelt, das potentiellen Erfolgsfaktoren einer Zusammenarbeit im Wettbewerb miteinander stehender Unternehmen eine Struktur gibt. Eine derartige Präzisierung gedanklicher Bezugsrahmen wird als realistisches Ziel der empirischen Organisationsforschung angesehen.²⁵² Ein konzeptioneller Bezugsrahmen übt nach Auffassung Kubiceks außerdem eine "den gesamten Forschungsprozeß begleitende Selektions- und Steuerungsfunktion aus."²⁵³

Das vollständige Modell einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern wird aufgezeigt. Es erfolgt eine Gesamtdarstellung des Modells. Das Kapitel endet mit einer kritischen Reflexion des entwickelten erfolgsorientierten Aussagensystems bzw. Modells zur Gestaltung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen.

Das vierte Kapitel setzt sich mit der empirischen Überprüfung des Modells auseinander. Die identifizierten Bedingungen einer erfolgreichen Kooperation im

²⁴⁹ Vgl. z.B. Parkhe (1993a); Kabst (1999); Rotering (1993).

²⁵⁰ Vgl. z.B. Höfer (1997), S. 112ff. als eine ansprechende Darstellung der Spieltheorie zur Nutzung in der Kooperationsforschung.

²⁵¹ Vgl. z.B. Rüdiger (1998), S. 26; Dobberstein (1988), S. 102ff.; Brockhoff (1992), S. 515ff.; Teichert (1994), S. 44ff.

²⁵² Vgl. z.B. Kubicek (1975), S. 38.

²⁵³ Kubicek (1975), S. 39. Ohne Hervorhebungen.

Wettbewerb zueinander stehender Unternehmen werden auf der Basis verschiedener Fallstudien empirisch überprüft. In Abschnitt 4.1 werden die Ziele der empirischen Untersuchung dargelegt. Im Mittelpunkt des Abschnitts 4.2 steht die Operationalisierung der relevanten Variablen. Die Komponenten des durch die Anpassung von Galtungs Bedingungen der friedlichen Kooperation zwischen Ländern entstandenen wirtschaftswissenschaftlichen Modells werden im Rahmen des folgenden Abschnitts operationalisiert. Zum einen wird ein reliables und praktikables Konzept zur Operationalisierung des Erfolges horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen entwickelt. Weiterhin werden die Variablen der aufgestellten Bedingungen einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern operationalisiert. In Abschnitt 4.3 wird zur Gewichtung des operationalisierten Modellelemente Stellung genommen.

In Abschnitt 4.4 wird die Fallstudienmethode als Methode der Datenerhebung und -auswertung ausführlich erläutert und begründet. Es ist nicht möglich, aus einem einzelnen Fall allgemeine Schlußfolgerungen zu ziehen. Im Rahmen dieser Arbeit werden mehrere Fallstudien erhoben. Sie werden alle anhand derselben relevanten Dimensionen analysiert. Dadurch werden in Verbindung mit den zuvor auf der Basis theoretischer Überlegungen elaborierten Erfolgsbedingungen für horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen fundierte Schlußfolgerungen möglich. Der nächste Schritt der Untersuchung liegt darin, die Abgrenzung der Untersuchungseinheit und die Auswahl der untersuchten Kooperationsfälle zu begründen sowie zur Gewinnung der Interviewpartner und dem Umfang der empirischen Untersuchung Stellung zu nehmen. In diesem Zusammenhang wird auf die theoretischen und praktischen Probleme einer empirischen Untersuchung eingegangen. Abschließend werden die Untersuchungsergebnisse präsentiert.

Aufbauend auf den Ergebnissen aus der Fallstudienanalyse umfaßt das fünfte Kapitel praxisrelevante Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen. Eine Schlußbetrachtung mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlußfolgerungen im Hinblick auf die Gestaltungsempfehlungen sowie theoretische und methodische Schlußfolgerungen in Kapitel 6 runden die Arbeit ab.

1.5 Zum Begriff der 'horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung'

Es gestaltet sich schwierig, die bereits mehrdeutigen Begriffe im Bereich der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung für neue Untersuchungen heranzuziehen. Deshalb sollten eindeutige (unbelastete) Termini verwendet werden, um eine deutliche Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes zu ermöglichen. Um diesem Gedanken in der vorliegenden Arbeit Rechnung zu tragen, wird der von Dowling/Lechner eingeführte Begriff '(horizontale) kooperative Wettbewerbsbeziehung' zur Beschreibung der zu untersuchenden Bezie-

hungen gewählt.²⁵⁴ Dieser Begriff bringt zum Ausdruck, welche Art der Kooperationen im Mittelpunkt des Interesses der vorliegenden Arbeit steht. Diese Eindeutigkeit kann mittels Begrifflichkeiten wie der strategischen Allianz nicht mehr erzielt werden, da diese in der Literatur mehrdeutig benutzt werden und auch von unterschiedlichen Autoren ganz unterschiedlich definiert werden.²⁵⁵

Der Begriff der 'horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung' verdeutlicht, daß Beziehungen zwischen kooperierenden und gleichzeitig miteinander konkurrierenden Unternehmen einer Branche betrachtet werden. Im folgenden Abschnitt werden wesentliche Charakteristika horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen herausgearbeitet, ähnliche und verwandte Begriffe werden abgegrenzt und es erfolgt eine Einordnung in den Bereich der Unternehmenskooperation.²⁵⁶ Im Hinblick auf die Richtung einer Zusammenarbeit werden die beiden Grundformen horizontale und vertikale Kooperation unterschieden.²⁵⁷ Während eine horizontale Kooperation die Zusammenarbeit von Unternehmen der gleichen Branche und Wertschöpfungsstufe umfaßt, bezeichnen vertikale Kooperationen die Verbindung verschiedenartiger aufeinander folgender Produktions- und/oder Handelsstufen der gleichen Branche.²⁵⁸

Unter einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung ist die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen einer Branche zu verstehen, die (potentielle)

²⁵⁴ Dowling/Lechner unterscheiden verschiedene Arten kooperativer Wettbewerbsbeziehungen. Ein von ihnen identifizierter Typ der kooperativen Wettbewerbsbeziehungen ist die Kooperation von Partnern im Wettbewerb. Dieser Teilbereich der kooperativen Wettbewerbsbeziehungen, nämlich horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen und nicht direkte oder indirekte kooperative Wettbewerbsbeziehungen, sind Gegenstand dieser Arbeit (vgl. Dowling/Lechner (1998), S. 88f.).

²⁵⁵ Der Begriff strategische Allianz wird für eine Vielzahl unterschiedlicher Formen der Zusammenarbeit verwendet, ohne daß eine inhaltlich eindeutige, allgemein akzeptierte Definition existiert. In diesem Abschnitt wird deshalb das begriffliche Konstrukt der horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung eingeführt und näher präzisiert (vgl. zu dieser Problematik z.B. auch Gaebe (1997), S. 103).

²⁵⁶ Zur Definition des Kooperationsbegriffs im allgemeinen vgl. z.B. Höfer (1997), S. 3ff.; zum Begriffspluralismus im Bereich der Kooperation vgl. z.B. Fleischer (1997), S. 9ff.

²⁵⁷ Vgl. z.B. Günter (1992), S. 794. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird kontrovers diskutiert, ob diagonale Formen der Zusammenarbeit, also Kooperationen zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen, einen tatsächlich strategischen Charakter haben. Dazu gerechnet werden sie von Müller-Stewens und Schäfer (vgl. Müller-Stewens (1993), Sp. 4069f.; Schäfer (1994), S. 688), skeptischer urteilt Gates (vgl. Gates (1993), S. 5f.). Festzuhalten ist, daß nicht immer eine theoretisch vertretbare und nachvollziehbare Form der Branchenabgrenzung möglich ist (vgl. Kraege (1997), S. 66f.). In Abbildung 1.2 wird diese Kooperationsform deshalb nicht einbezogen.

²⁵⁸ Vgl. Kraege (1997), S. 66.

Wettbewerber sind. Dabei müssen für die jeweiligen Partner die folgenden Bedingungen erfüllt sein:

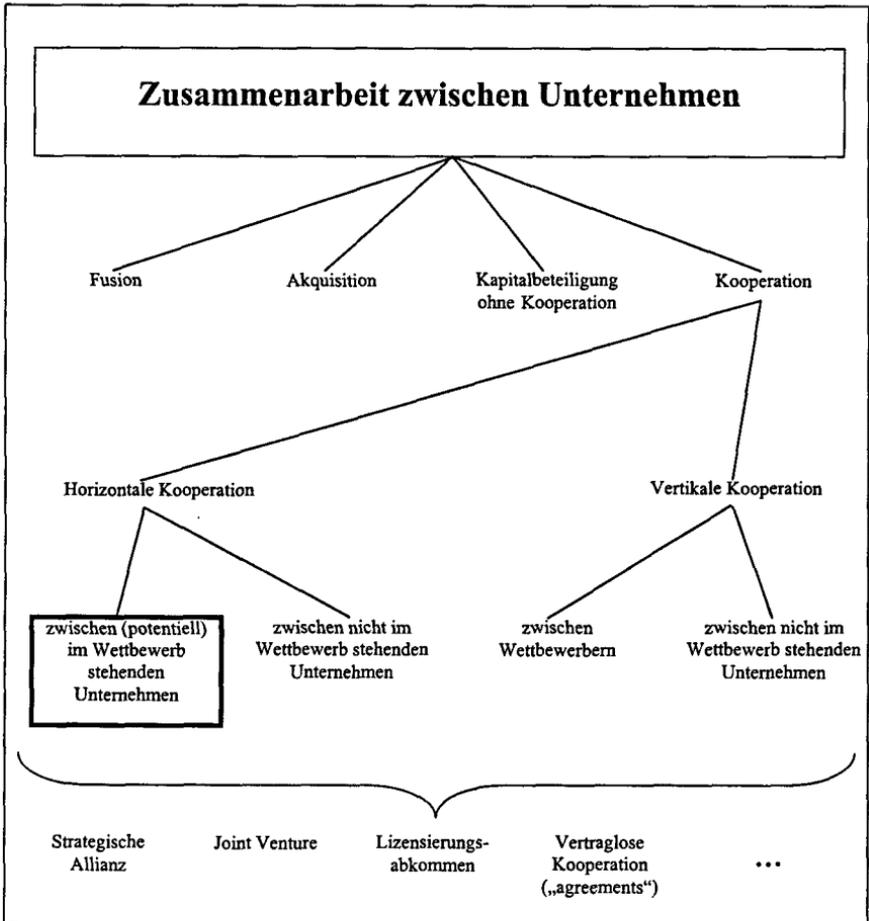
- Die Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen muß erhalten bleiben.
- Horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen sind auf ein bestimmtes Geschäftsfeld ausgerichtet.
- Es handelt sich um eine horizontale Zusammenarbeit, d.h. daß Kooperationen zwischen Zulieferern und Abnehmern nicht in die Überlegungen einbezogen werden. Eine derartige Zusammenarbeit wird deshalb nicht in die Überlegungen einbezogen, da die Partner in diesem Fall das Ziel der Zusammenarbeit darin sehen, ihre jeweiligen Wettbewerbspositionen in unterschiedlichen strategischen Geschäftsfeldern zu verbessern.²⁵⁹

Horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen beinhalten sowohl Elemente traditioneller Wettbewerbsbeziehungen als auch Aspekte einer kooperativen Zusammenarbeit. Gemäß Porter und Fuller²⁶⁰ wird in dieser Arbeit die Auffassung vertreten, daß eine Kooperation zwischen Wettbewerbern eine strategische Möglichkeit für ein Unternehmen darstellt, sich im internationalen Wettbewerb zu behaupten. Dabei spielt die rechtliche Grundlage einer eingegangenen Allianz keine entscheidende Rolle im Hinblick auf die mit der Kooperation einhergehenden Ziele. Abbildung 1.2 zeigt horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen als ein Teilgebiet der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen auf.

²⁵⁹ Grundsätzlich können auch Zulieferer und Abnehmer in bestimmten Bereichen miteinander konkurrieren. Als Beispiel für eine derartige Beziehung kann die Partnerschaft zwischen Intel und IBM angesehen werden. Diese Zusammenarbeit war so gestaltet, daß IBM und Intel in einer Abnehmer-Zulieferer-Beziehung zueinander standen, gleichzeitig aber Rivalen auf dem Markt für Supercomputer waren. Genauso lieferte Microsoft Anwendungssoftware an APPLE. Gleichzeitig waren beide Unternehmen miteinander in ein Gerichtsverfahren involviert. In diesem Verfahren ging es darum, daß APPLE Microsoft im Hinblick auf das Windows-Betriebssystem des Diebstahls geistigen Eigentums bezichtigte. Diese Art kooperativer Wettbewerbsbeziehungen werden im Rahmen dieser Arbeit aus Gründen der Übersichtlichkeit und der Konsistenz nicht in die Betrachtung einbezogen. Vgl. zu der Problematik kooperativer Wettbewerbsbeziehungen zwischen Abnehmern und Zulieferern insbesondere Dowling/Lechner (1998), S. 88.

²⁶⁰ Vgl. Porter/Fuller (1989), S. 365.

Abbildung 1.2: Zur Abgrenzung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen



Die Rechtsform einer Partnerschaft ist häufig die Folge gesetzlicher und steuerpolitischer Gegebenheiten im jeweiligen Land, in dem die Kooperation stattfindet. Es erscheint deshalb sinnvoll, alle Kooperationen als eine "Gruppe von Transaktionen"²⁶¹ anzusehen, da der analytische Schwerpunkt dieser Arbeit auf dem Zweck der einzelnen Partnerschaften und nicht auf den entsprechenden rechtlichen Grundlagen liegt. Ein Lizenz austauschvertrag kann z.B. grundsätz-

²⁶¹ Porter/Fuller (1989), S. 365.

lich demselben Zweck dienen wie ein Joint Venture im Bereich der Forschung und Entwicklung. Ebenso wenig lassen sich aus der Rechtsform einer derartigen Vereinbarung eindeutige Hinweise auf den Beitrag der einzelnen Partner entnehmen. Die Leistung eines beteiligten Unternehmens an einem Joint Venture kann von der Gewährung finanzieller Mittel bis hin zur Personalbereitstellung oder sogar zur Übernahme der Geschäftsführung reichen.²⁶²

Der Teilbereich der horizontalen Zusammenarbeit zwischen (potentiell) im Wettbewerb stehenden Unternehmen wird entsprechend der obigen Ausführungen im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehen. Alle Gestaltungsempfehlungen beziehen sich auf diese immer relevanter werdende Kooperationsform.

1.6 Exkurs: Rechtliche Rahmenbedingungen für horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen

Im folgenden Abschnitt wird kurz auf wettbewerbsrechtliche Aspekte im Zusammenhang mit horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen eingegangen, da gerade im Hinblick auf die Zusammenarbeit zwischen konkurrierenden und gleichzeitig kooperierenden Unternehmen diese Problematik relevant erscheint. Aus wettbewerbsrechtlicher Sicht muß die Frage gestellt werden, inwieweit Allianzen zwischen Wettbewerbern unter §1 GWB²⁶³ oder im europäischen Rahmen unter Art. 85 Abs. 1 EWGV²⁶⁴ bzw. außerhalb Europas unter die jeweils dort geltenden Bestimmungen fallen.

Einige Wettbewerbsrechtler sind der Meinung, daß Wettbewerber sich nur in Allianzen zusammenfinden, um marktmachtorientierte Vorteile zu erlangen. Kein 'vernünftiger Kaufmann' wird jedoch wollen, daß die durch die Allianz erreichte Wettbewerbskraft des Partners gegen ihn selber eingesetzt wird. Deshalb muß mit einer Allianz zwischen Wettbewerbern aus der Sicht des vernünftigen Kaufmanns von vornherein ein gewisses Maß an gegenseitiger Rücksichtnahme und damit eine Wettbewerbsbeschränkung einhergehen.²⁶⁵ Es wird häufig argumentiert, daß insbesondere in oligopolistischen Märkten die relative Wettbewerbsintensität durch das Zusammengehen von Konkurrenten reduziert wird.²⁶⁶ Wie dargelegt bezieht sich dieser Vorwurf hauptsächlich auf die An-

²⁶² Vgl. Porter/Fuller (1989), S. 365.

²⁶³ Vgl. als kritische Auseinandersetzung mit dem § 1 GWB z.B. Satzky (1990) oder Knöpfle (1986).

²⁶⁴ Vgl. zu den jeweiligen materiellen Regelungsgehalten des Art. 85 Abs. 3 EWG-Vertrag und der §§ 2-8 GWB, in denen die Ausnahmen vom Verbot horizontaler Wettbewerbsbeschränkungen dargelegt werden, z.B. Wolter (1992).

²⁶⁵ Vgl. Klauke (1991), S. 1576.

²⁶⁶ Vgl. Eisele (1995), S. 281; Zielke (1992), S. 83; Bronder (1992), S. 93.

nahme, daß im Rahmen horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen wettbewerbliche Auseinandersetzungen generell vermieden werden.²⁶⁷

Das kann jedoch nicht pauschaliert werden. Es gibt zahlreiche Beispiele und Untersuchungen,²⁶⁸ die zum Ausdruck bringen, daß Kooperationen zwischen Wettbewerbern "alles andere als die institutionalisierte Form des kollusiven Parallelverhaltens"²⁶⁹ sind. "Antitrust law and competition policy need to recognize that these new organizational forms are often the functional antithesis of cartells, though they may have certain structural similarities."²⁷⁰ Joint Ventures werden z.B. häufig auf Zeit geschlossen und können jederzeit einseitig aufgelöst werden, wenn eine Partei ihr Ziel erreicht hat. Sandoz und Sankyo sowie Bayer und Takeda taten sich zusammen, um eine Präsenz auf dem japanischen Pharmamarkt zu erreichen. Nachdem Sandoz und Bayer eine eigene Marktposition in Japan aufgebaut hatten, beendeten sie ihre jeweilige Kooperation. Inzwischen avancierten sie zur Nummer 9 bzw. 12 in der japanischen Pharmaindustrie.²⁷¹ Zielke kam im Zuge einer empirischen Untersuchung zu dem Ergebnis, daß es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Konzentrationsgrad und dem Joint Venture-Erfolg einer Industrie gibt.²⁷² In einer Zeit, die durch ständigen technologischen Wandel und eine stete Marktdynamik gekennzeichnet ist, können gemeinsame Ziele und Interessen sehr schnell in Konflikte umschlagen. In einer solchen Situation ist es gemäß Henzler schon "aufgrund der betriebswirtschaftlichen Logik [unklug,] seine Position in noch nicht vorhersehbaren Rivalitäten dadurch zu schwächen, daß man heute eine Auseinandersetzung mit dem Partner vermeidet."²⁷³ Selbst wenn im Rahmen horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen eine friedliche Koexistenz angestrebt würde, bedeutet das nicht gleichzeitig, daß die Wettbewerbsintensität reduziert wird. Vielmehr wird sich der Wettbewerb in Zeiten des globalen Wettbewerbs mit weltweiten Kooperationen und angreifbaren nationalen Märkten noch verschärfen. Deshalb sind horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen nicht als eine neue Form des wirtschaftlichen Protektionismus anzusehen,²⁷⁴ sondern eher als eine Reaktion auf die Gestalt des internationalen Wettbewerbs.²⁷⁵

²⁶⁷ Vgl. Karre (1992), S. 403; Henzler (1992), S. 437ff.

²⁶⁸ Vgl. z.B. Henzler (1992) oder Zielke (1992).

²⁶⁹ Eisele (1995), S. 281.

²⁷⁰ Teece (1992), S. 1.

²⁷¹ Vgl. Henzler (1992), S. 438.

²⁷² Vgl. Zielke (1992), S. 85.

²⁷³ Henzler (1992), S. 438.

²⁷⁴ Vgl. Karre (1992), S. 414.

²⁷⁵ Vgl. Bronder (1992), S. 93.

Wettbewerb findet heutzutage immer häufiger zwischen Netzwerken von Unternehmen statt. Insgesamt kann durch Allianzen zwischen Wettbewerbern die Intra-Netzwerk-Rivalität gemindert werden, das gleiche gilt nicht für die Wettbewerbssituation außerhalb des Netzwerks. Vor diesem Hintergrund kann das Fazit gezogen werden, daß horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen "[...] keine degenerierten Formen eines privatwirtschaftlichen Protektionismus [...]"²⁷⁶ darstellen, sondern eine der Marktwirtschaft entsprechende Reaktion auf die Anforderungen des internationalen Wettbewerbs widerspiegeln.

Die Untersuchung der Einzelfälle liegt bei den Kartellbehörden und hier hat sich inzwischen eine entsprechende Sichtweise durchgesetzt. Das zeigt sich am Beispiel der Kooperation zwischen IBM und Siemens. Diese beiden Unternehmen entwickelten unter anderem gemeinsam den 64-Megabyte-Chip. Kartellrechtlich wurde hier nicht eingeschritten und zwar aus dem Grund, daß bei einem Erfolg des gemeinsamen Vorhabens der Halbleitermarkt der nächsten Generation nicht vollständig in japanischen Händen sein würde. Zusätzlich wurde berücksichtigt, daß die japanischen Hersteller ebenfalls sehr eng zusammenarbeiten.²⁷⁷

Insgesamt kann der Schluß gezogen werden, daß die Auffassung, horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen verstießen immer gegen Wettbewerbsgesetze, nicht gerechtfertigt ist. Eine Reihe von Tendenzen spricht dafür, daß die Zusammenarbeit zwischen Wettbewerbern in der Zukunft zu einem allgegenwärtigen Phänomen wird.²⁷⁸

²⁷⁶ Eisele (1995), S. 298.

²⁷⁷ Vgl. Karre (1992), S. 417f.; Bronder (1992), S. 93; Eisele (1995), S. 298.

²⁷⁸ In einer Untersuchung von 20.000 Unternehmen in 53 Ländern über einen Zeitraum von elf Jahren kam die Unternehmensberatung A. T. Kearney zu dem Ergebnis, daß 30% der kleinen und mittleren Unternehmen und 39% der befragten Großunternehmen Kooperationen mit Auslandspartnern als Globalisierungsstrategie verfolgen (vgl. o.V. (1999)).

2 Das Konzept der friedlichen Kooperation nach Galtung

Im Rahmen dieser Arbeit wird auf Forschungsergebnisse aus den Politikwissenschaften zurückgegriffen, weil hier – wie bereits erwähnt – ein beträchtlicher empirischer Bestand an Kooperationsfällen vorhanden ist.²⁷⁹ Es gibt eine Vielzahl von Beispielen für Kooperationen zwischen Ländern oder Völkern. Die verschiedenen Länder oder Völker kooperieren und stehen gleichzeitig im Wettbewerb um Exporte, Rohstoffe, Technologien, Absatzmärkte und Wohlstand im allgemeinen. Darüber hinaus wird mit der zunehmenden Kooperation zwischen Ländern, zum Beispiel im Rahmen der EU oder der NAFTA, sogar das Ziel angestrebt, für mehr Wettbewerb zu sorgen. Es bietet sich deshalb die Möglichkeit, bestehende Ansätze aus den Politikwissenschaften zu analysieren und gegebenenfalls zu modifizieren, um sie dann auf die betriebliche Praxis kooperierender Wettbewerber zu übertragen.²⁸⁰ Das Konzept der friedlichen Kooperation zwischen Ländern wurde von Johan Galtung 1970 entwickelt.²⁸¹ Er interessiert sich im Rahmen der Kooperation zwischen Ländern für Probleme, die sich mit dem Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit decken. Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht die horizontale Kooperation (potentiell konkurrierender) Unternehmen. Im Mittelpunkt von Galtungs Arbeit steht die Kooperation (potentiell konkurrierender) Länder. Galtung hat die Ergebnisse theoretischer und empirischer Untersuchungen über die Bedingungen friedensstiftender Kooperation zusammengefaßt und begrifflich geordnet, um theoretisch signifikante Kategorien und Dimensionen für derartige Kooperationen verfügbar zu machen. Diese Kategorien und Dimensionen können auch beim Nachdenken über Formen betrieblicher Kooperation eine Hilfestellung leisten. Das Interessante an Galtungs Konzept für die wirtschaftswissenschaftliche Kooperationsforschung liegt in der vom Einzelfall losgelösten umfassenden Betrachtung des Konzeptes der Kooperation.

Im folgenden wird die Entstehung des Konzepts der friedlichen Kooperation nachgezeichnet. Im Anschluß wird geklärt, was Galtung unter dem Begriff der friedlichen Kooperation versteht, um Parallelen zum wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsverständnis offenzulegen. Die Arten der Kooperation und die Bedingungen der friedlichen Kooperation zwischen Ländern nach Galtung sowie ihre Rechtfertigung stehen im Mittelpunkt der sich daran anschließenden Betrachtungen. Am Ende des zweiten Kapitels stehen eine kritische Reflexion des Bezugsrahmens Galtungs sowie Schlußfolgerungen für dessen Verwendung in der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung.

²⁷⁹ Vgl. dazu Abschnitt 1.4 dieser Arbeit.

²⁸⁰ Vgl. zu diesem Vorschlag auch Hammes (1994), S. 171.

²⁸¹ Vgl. Galtung (1970).

2.1 Die Entstehung des Konzepts der friedlichen Kooperation

Vor dem Hintergrund des Ost-West-Konfliktes wollte der Europarat 1967 neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Ost und West erforschen. Deshalb wurde die Internationale Friedensforschungsgesellschaft (International Peace Research Association - IPRA) beauftragt, eine Studie auszuarbeiten, die sich mit der Kooperation zwischen Ost und West auseinandersetzt. Diese Untersuchung wurde von Johan Galtung vom International Peace Research Institute in Oslo (PRIO) durchgeführt.

Im Sommer und Herbst des Jahres 1967 wurden in diesem Zusammenhang hohe Beamten aus den Außenministerien in 18 europäischen Ländern befragt.²⁸² Zusätzlich beruhen die Ergebnisse Galtungs auf in neun internationalen Organisationen geführten Gesprächen.²⁸³ Es wurden ungefähr 100 Interviews geführt. Das Ziel dieser Interviews war es, zukünftige Muster einer europäischen Kooperation zu erforschen. Galtung nutzt die Interviewergebnisse als Basis für eine weitere Analyse und als Grundstock für die Generierung konkreter Empfehlungen für die Ausgestaltung von Kooperationen zwischen Ländern. Er entwickelt Empfehlungen, die den verschiedenen Parteien einen Rahmen liefern sollen, der beiden Seiten entspricht. Galtung versucht einen für alle Länder Europas akzeptablen Kompromiß zu finden oder zumindest fruchtbare Ansatzpunkte für eine länderübergreifende Kooperation zu elaborieren. In diesem Zusammenhang ist sich Galtung darüber bewußt, daß "any recommendation must also be seen in the light of practice."²⁸⁴ Aus diesem Grund integrierte er in das Untersuchungsdesign von Anfang an Analysen der praktizierten Kooperationsmuster verschiedener Länder. In diesem Zusammenhang wurden Wissenschaftler an auf internationale Beziehungen oder Friedensforschung spezialisierten Instituten gebeten, kurze Aufsätze gemäß genau vorgegebener Richtlinien über die zu untersuchende Problematik zu verfassen. Damit basiert Galtungs Konzept der friedlichen Kooperation auf drei Pfeilern, nämlich den Interviews mit den Mitarbeitern der Außenministerien, den Gesprächen mit den Verantwortlichen der internationalen Organisationen und den Berichten der Wissenschaftler aus den verschiedenen Ländern.

²⁸² Von den sogenannten westlichen Ländern wurden für diese Befragungen die Länder Belgien, Griechenland, Frankreich, Italien, Norwegen und Großbritannien ausgewählt. Zusätzlich wurden Mitarbeiter der Außenministerien aus folgenden 'blockfreien' Staaten in die Untersuchung einbezogen: Österreich, Finnland, Irland, Schweden, Schweiz und Jugoslawien. Außerdem wurden Interviews in Bulgarien, der damaligen CSFR, Ungarn, Polen sowie der damaligen UdSSR als Ostblockländern geführt.

²⁸³ Zu den untersuchten Organisationen zählten die UNCTAD (Genf), die ECE (Genf), die OECD (Paris), die CMEA (Moskau), die EEC (Brüssel), die EFTA (Genf), der Europarat (Straßburg) sowie die NATO (Paris).

²⁸⁴ Galtung (1970), S. 4.

2.2 *Zum Begriff der friedlichen Kooperation*

Johan Galtung sieht in der friedlichen Kooperation einen Spezialfall der Kooperation. Dabei versteht er unter Kooperation im allgemeinen ein gemeinsames Handeln und Verhalten, das auf gemeinsame Interessen und Ziele gerichtet ist, die für die Beteiligten bedeutsam und wichtig sind.²⁸⁵ Friedliche Kooperation ist darüber hinaus durch das Interesse an der Friedenserhaltung gekennzeichnet. Politische Grundrechte bezüglich des Friedens sind dabei mit den jeweiligen strukturell determinierten Interessen verknüpft.²⁸⁶ Das bedeutet, "daß bei der Bestimmung der Bedingungen friedlicher Kooperation [die] [...] aus der objektiven Position der einzelnen Nationen resultierenden Interessen mit berücksichtigt werden müssen."²⁸⁷

2.3 *Darstellung des Konzepts der friedlichen Kooperation*

Einen wichtigen Teilbereich von Galtungs Bezugrahmen macht die Darstellung verschiedener Arten der Kooperation aus. Auf diesen verschiedenen Arten der Kooperation gründen Galtungs Bedingungen einer friedlichen Kooperation zwischen Ländern. Im folgenden werden die Arten der Kooperation sowie die darauf gründenden Bedingungen einer friedlichen Kooperation und deren Rechtfertigung dargestellt. Es folgt ein Fazit.

2.3.1 *Arten der Kooperation*

Galtungs Studie befaßt sich mit den Bedingungen und Folgen der Kooperation zwischen Staaten.²⁸⁸ Speziell setzt er sich mit den Bedingungen auseinander, unter denen Kooperation für Frieden in Europa sorgen kann. Galtung zufolge streben alle Nationen nach einer Reihe von Zielen und Werten, wobei der Frieden nur ein Ziel unter vielen darstellt, das nicht immer und um jeden Preis angestrebt wird. Nationen sind daran interessiert, ein angemessenes wirtschaftliches Wachstum zu verzeichnen, einen steigenden Lebensstandard sowie eine positive inländische Sozialentwicklung zu erreichen. Nationen sind weiterhin daran interessiert, im Vergleich zu anderen Nationen ein hohes Ansehen und Prestige zu genießen und außerdem über unterschiedliche Arten des internationalen Einflusses und der Macht zu verfügen. Die Ressourcen, nach denen Länder streben sind knapp, so daß Konflikte durch das Streben nach ihnen entfacht werden können. Das Hauptinteresse einer Nation besteht in solch einem Fall darin, den Konflikt im eigenen Sinne und zum eigenen Vorteil oder zumindest nicht zum

²⁸⁵ Vgl. Galtung (1970), S. 11.

²⁸⁶ Vgl. Schmid (1968), S. 224.

²⁸⁷ Link (1971), S. 10.

²⁸⁸ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Galtung (1970), S. 9ff.

eigenen Nachteil zu klären.²⁸⁹ Das Verhalten von Nationen kann dabei alles andere als friedlich sein. Wenn große Gewinne zu erwarten sind oder bedeutende Interessen bedroht werden, können derartige Konflikte in kriegerischen Auseinandersetzungen bis hin zu einem offenen Krieg münden. Aus diesem Grund sieht Galtung eine wichtige Aufgabe der Politik darin, ein internationales System zu konstruieren, welches es Nationen erlaubt, die meisten ihrer Ziele zu erreichen, ohne Waffen zu benutzen (sei es für defensive oder offensive Ziele).

Nationen können im Hinblick auf ihre angestrebten Ziele unterschiedliche Strategien verfolgen. Nur eine dieser Strategien besteht in der Kooperation, wobei Kooperation für Galtung auf der Idee des Tauschens basiert ("nation A and nation B are both in the possession of something with increased utility if transferred to the other nation so that they both gain from exchange"²⁹⁰). Die Ressourcen, die ein Land besitzt und die für andere Länder von Bedeutung sind, unterteilt Galtung in die drei groben Kategorien Personen, Güter/Kapital/Dienstleistungen und Kultur.²⁹¹ Galtung unterscheidet zwischen allgemeinen Austauschbeziehungen und Kooperation als einem speziellen Fall des Austausches. Er illustriert diesen Aspekt anhand des Unterschiedes zwischen Handel und gemeinsamer Herstellung eines Gutes. Im ersten Fall tauschen Land A und Land B irgend etwas von Wert miteinander aus. Im anderen Fall hingegen erschaffen zwei Länder A und B etwas vollkommen Neues, das jedes Land auf sich gestellt nicht hätte realisieren können. Im ersten Fall werden 'nur' Personen, Güter/Kapital bzw. Kultur über Landesgrenzen geschoben, um einem möglichst vorteilhaften Verwendungszweck zugeführt zu werden. Im Fall der 'richtigen' Kooperation kommt es dagegen zu einem Ressourcenpooling und etwas Neues entsteht. Galtung unterscheidet weiterhin zwischen öffentlichen und privaten Ebenen von Kooperationen und Austauschbeziehungen. Beziehungen auf dem privaten Sektor werden dann stattfinden, wenn es ohne signifikante Einmischung (z.B. in Form einer erforderlichen Erlaubnis) von den Regierungsverantwortlichen möglich ist.

Aus Tabelle 2.1 gehen die Unterschiede zwischen den verschiedenen Arten der Beziehungen zwischen Ländern zusammenfassend hervor. In einer Beziehung zwischen zwei Ländern, im Rahmen derer ausschließlich Staatsbesuche, Gipfel-

²⁸⁹ Aus den vorangehenden Ausführungen wird deutlich, daß es hier eindeutige Parallelen zu der Situation und dem Verhalten von (kooperierenden) Unternehmen gibt.

²⁹⁰ Galtung (1970), S. 9. Auch anhand dieser Kooperationsdefinition werden die Parallelen von Galtungs Gedankengerüst zur horizontalen Unternehmenskooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern deutlich.

²⁹¹ Als Beispiele für die jeweiligen Kategorien sind der Tourismus (Kategorie Personen), der Tausch von Waren (Kategorie Güter/Kapital/Dienstleistungen) sowie die Verbreitung von Zeitungen (Kategorie Kultur) zu nennen.

treffen und diplomatische Beziehungen stattfinden, spiegelt sich eine Krisensituation zwischen Ländern wider. Eine gute Beziehung hingegen zeichnet sich dadurch aus, daß möglichst alle in Tabelle 2.1 aufgezeigten Aspekte gegeben sind. Im ersten Fall werden die Beziehungen von den Regierungen kontrolliert und können deshalb relativ leicht wieder beendet werden. Im zweiten geschilderten Fall hingegen sind die Beziehungen nicht in dem Maße streng kontrolliert, die Bande der Zusammenarbeit sind solider, so daß eine Beendigung der Kooperation schwerer fällt. Johan Galtung stellt in bezug auf Tabelle 2.1 fest: "the transition variously described as transition from polarisation to de-polarisation, from cold war to peaceful co-existence, or from balance of terror to detente and possibly entente can to a large extent be expressed as a more from the upper left hand to the lower right hand corner [der Tabelle 2.1, Anm. d. Verf.]."²⁹²

Tabelle 2.1: Überblick über Bereiche der Interaktion zwischen Nationen

		Austausch- beziehung	Kooperation
Öffentlicher Bereich	Personen	Staatsbesuche, Gipfeltreffen, diplomatische Beziehungen	Kooperation zwischen ähnlichen Institutionen in verschiedenen Nationen
	Güter/Dienst- leistungen/ Kapital	Handels- beziehungen	Gemeinsame Produktion von Gütern
	Kultur	Kultureller Austausch	Gemeinsame Projekte in Wissenschaft, Kultur, Bildung etc.
Privater Bereich	Personen	Tourismus, Reisen	Freundschaft, Ehe, Feriencamps
	Güter/Dienst- leistungen/ Kapital	Handelsbeziehungen	Gemeinsame Produktion, Kooperation zwischen Unternehmen
	Kultur	Austausch von Informationen	Gemeinsame Projekte in Wissenschaft, Kultur, Bildung etc., Konferenzen

Quelle: In Anlehnung an Galtung (1970), S. 10.

Schließlich unterscheidet Galtung zwischen bilateralen und multilateralen Kooperationen, also der Zusammenarbeit von zwei bzw. mehr als zwei Ländern, wobei keine Entscheidung getroffen werden kann, welche Form der Zusammenarbeit erfolversprechender ist.²⁹³

²⁹² Galtung (1970), S. 10.

²⁹³ Vgl. Galtung (1970), S. 10.

2.3.2 *Bedingungen der friedlichen Kooperation*

Gemäß Galtung können Austausch und Kooperation zwischen Nationen ganz unterschiedliche Konsequenzen haben, wobei nur eine dieser Konsequenzen im Frieden zu sehen ist (dabei betrachtet er den Frieden als "absence of violence"²⁹⁴). Frieden muß nicht stets die Folge von Kooperation sein. Es gibt eine Vielzahl von Beispielen, in denen Länder Krieg gegeneinander führten, die zuvor über ein beträchtliches Austausch- und Kooperationsvolumen verfügten. Galtung schließt aus dieser Tatsache, daß Tausch und Kooperation keine hinreichenden Schlüssel zum Frieden sind. Deshalb stellt sich für ihn die Frage, welche Arten oder Formen der Kooperation oder des Tausches am ehesten einen friedensstiftenden Effekt haben und welche Bedingungen Kooperation und Tausch in dieser Hinsicht erfüllen müssen.²⁹⁵ Dieser Fragestellung geht Galtung im Rahmen seiner Überlegungen zu einem Konzept der friedlichen Kooperation nach.²⁹⁶

Insgesamt kommt Galtung auf der Grundlage der gesammelten Daten²⁹⁷ und der angestellten Überlegungen zu fünf relevanten Bedingungen einer friedlichen Kooperation. Abbildung 2.1 gibt einen Überblick über diese Bedingungen, die das Kernstück des Konzeptes Galtungs für eine erfolgreiche (= friedliche) Kooperation zwischen Ländern bilden. Diese Bedingungen werden im folgenden erläutert.

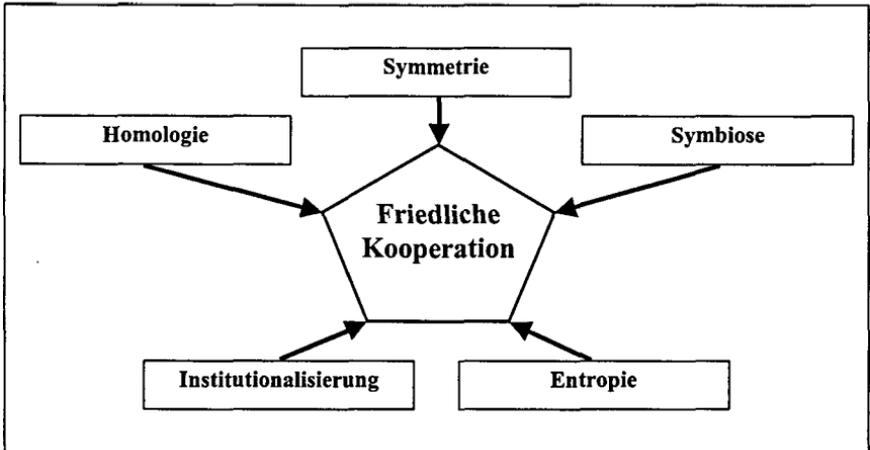
²⁹⁴ Galtung (1970), S. 11.

²⁹⁵ Vgl. Galtung (1970), S. 11.

²⁹⁶ Genau in dieser Fragestellung spiegelt sich die Situation kooperierender Wettbewerber wider. Eine laufende Kooperation zwischen Wettbewerbern ist keine Erfolgsgarantie für beide Partner, sondern kann durchaus einseitig beendet werden. Damit können massive Probleme für einen der Partner einhergehen. Es wird deutlich, wie ähnlich gelagert die von Galtung untersuchte Problematik und die im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehende Fragestellung sind.

²⁹⁷ Vgl. dazu Abschnitt 2.1 dieser Arbeit.

Abbildung 2.1: Die Bedingungen für eine friedliche Kooperation



Quelle: In Anlehnung an die Ausführungen von Galtung (1984), S. 246 und Hammes (1994), S. 171.

2.3.2.1 Die Symbiosebedingung

Die Symbiosebedingung ist erfüllt, wenn eine stark ausgeprägte wechselseitige Abhängigkeit von der Zusammenarbeit zwischen Ländern in dem Sinne besteht, daß die Beteiligten die Vorteile, die aus der Zusammenarbeit erwachsen, auf keine andere Weise und mit keiner anderen Gruppierung gewinnen können und somit auf die Kooperation angewiesen sind.²⁹⁸ Als Bedingung einer friedlichen Kooperation muß die Zusammenarbeit für beide Partner von großer Bedeutung sein, d.h. die mit der Kooperation angestrebten Vorteile sollte ein Partner alleine kaum erreichen können, sondern nur in Zusammenarbeit mit dem Partner. Unter Symbiose ist demnach das Ausmaß zu verstehen, "in dem eine tatsächliche Interdependenz der einzelnen Teile besteht, die soweit geht, daß eine Schädigung des Nachbarn eigenen Schaden bedeutet."²⁹⁹ Die Kooperation sollte für beide Seiten funktional sein, d.h. beide Partner sollten durch die Zusammenarbeit mehr gewinnen als sie in diese investieren (die Outputs aus der Kooperation sollten die entsprechenden Inputs übersteigen). Die Gewinne für die kooperierenden Länder können sich in Werten wie z.B. Kultur, Prestige, Sicherheit, Macht o.ä. ausdrücken. Die Kosten wiederum können auf der einen Seite in Geld ausgedrückt werden (z.B. investierte Zeit und Arbeitskraft), sich zum anderen aber auch in sozialen und politischen Kosten durch das "co-operating with

²⁹⁸ Vgl. Link (1971), S. 9.

²⁹⁹ Galtung (1973), S. 10.

the enemy“³⁰⁰ widerspiegeln. Gemäß Johan Galtung ist für eine friedliche Kooperation nicht nur notwendig, daß alle Seiten profitieren, sondern auch, daß diese Profite nirgendwo anders zu geringeren Kosten erlangt werden können. Es darf entsprechend keine Substitute für die Kooperation geben, die vorzuziehen wären. Die Kooperation sollte symbiotisch sein, damit eine wirkliche Interdependenz zustande kommt und ein (potentiell) großer friedensstiftender Effekt verursacht wird.³⁰¹

2.3.2.2 Die Symmetriebedingung

Die Bedingung der Symmetrie besagt, daß Ungleichmäßigkeiten in dem Austauschverhältnis zwischen Staaten über kurz oder lang zu Enttäuschungen, Konflikten und Aggressionen führen. Als Bedingung einer friedlichen Kooperation sollte deshalb ein gewisser Grad an Gleichheit zwischen den Partnern gegeben sein. Die beteiligten Staaten sollten auf der gleichen Basis und mit denselben oder ähnlichen Rechten und Pflichten zusammenarbeiten.³⁰² Im Sinne der Symmetriebedingung sollten die Gewinne, die Investitionen, die Abhängigkeit von der Zusammenarbeit, die Teilnahme am Entscheidungsprozeß und die internen Veränderungen bei einer Kooperation ungefähr gleich verteilt sein. Auf diese Teilbereiche der Symmetrie wird im folgenden näher eingegangen.

- Die Gewinne

Beide Seiten sollten im Sinne Galtungs ungefähr in gleichem Ausmaß durch die Kooperation gewinnen. Das Austauschverhältnis muß fair gestaltet sein:³⁰³ “If A sells something to B, then what B pays to A should mean about as much to A as the commodity means to B.“³⁰⁴

- Die Investitionen

Beide Seiten sollten nach Galtungs Konzept ungefähr gleich viel in die Beziehung einbringen.³⁰⁵ Entsprechend sollte nicht nur der Output, sondern auch der Input beider Seiten gleich bzw. ähnlich sein. Wenn eine Seite sehr viel mehr als die andere zur Kooperation beiträgt, dann hält Galtung Schwierigkeiten im Hinblick auf die Kooperation für wahrscheinlich. Er schlägt vor, dieses Problem zu lösen, indem eine Formel für proportionale Beiträge aufgestellt wird. Im Sinne

³⁰⁰ Galtung (1970), S. 13. Anhand dieses Zitates wird ein weiteres Mal die Verwandtschaft der Länderkooperation zu dem Phänomen horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen deutlich.

³⁰¹ Vgl. Galtung (1970), S. 13.

³⁰² Vgl. Galtung (1970), S. 11.

³⁰³ Vgl. Galtung (1984), S. 246.

³⁰⁴ Galtung (1970), S. 11.

³⁰⁵ Vgl. dazu und zu den folgenden Ausführungen Galtung (1970), S. 12.

einer solchen Formel sollten die Investitionen der an einer Kooperation beteiligten Länder in etwa proportional zu ihrem Bruttosozialprodukt oder dem Bruttosozialprodukt pro Kopf sein. Wenn eine allgemein akzeptable Formel gefunden wird, dann werden Spannungen wahrscheinlich für eine Weile beseitigt. Das Problem, daß einige Länder im Hinblick auf ihre Beiträge zur Kooperation von Anfang an besser ausgestattet sind als andere, läßt sich auf diese Art allerdings nicht umgehen.

- Die Abhängigkeit von der Zusammenarbeit

Beide Seiten sollten im Sinne von Galtungs Konzept gleichermaßen von der Kooperation abhängig sein.³⁰⁶ Galtung beschreibt eine einseitige Abhängigkeit des Landes A von Land B so, daß die Kooperation A-B für A sehr viel bedeutet für B aber relativ unbedeutend ist, wenn z.B. der Handel zwischen A und B 10% des Bruttosozialproduktes von A ausmacht, aber nur 1% des Bruttosozialproduktes von B. Das Ergebnis ist dann eine Dominanzbeziehung tatsächlicher oder potentieller Art, die real ist oder nur als solche wahrgenommen wird. Galtung ist der Meinung, daß - selbst wenn ein großes Land (B) die geschilderte Situation nicht ausnutzt, schon die Angst des kleinen Landes (A) ausreicht, um Spannungen und Schwierigkeiten zu verursachen.

- Die Teilnahme am Entscheidungsprozeß

Beide Seiten sollten gemäß des entwickelten Bezugsrahmens ungefähr gleichmäßig am Fällen von mit der Kooperation einhergehenden Entscheidungen beteiligt sein.³⁰⁷ Galtung geht im Zusammenhang mit diesem Aspekt auf den traditionellen Weg der Implementierung dieses Gedankens im Sinne von 'one party, one vote' ein. Er zeigt aber gleichermaßen auf, daß der Teilhabe am Entscheidungsprozeß von Anfang an eine große Bedeutung zuzumessen ist. Zu einer multilateralen Kooperation dazuzustoßen, nachdem eine entsprechend solide Basis bereits gelegt wurde, ist gemäß Galtung weniger problematisch, wenn der Neuling mit den bereits getroffenen Entscheidungen im großen und ganzen einverstanden ist.

- Die internen Veränderungen

Beide Seiten sollten sich als Ergebnis der Teilnahme an der Kooperation in etwa gleichermaßen verändern.³⁰⁸ Normalerweise tendieren Nationen nach Ansicht Galtungs dazu, um so ähnlicher zu werden, je mehr sie miteinander kooperieren. Galtung zeigt zwei Gründe für diese Tendenz auf. Zum einen fließen Güter, die es in A nicht gibt, von B nach A, und zwar im Austausch für Güter, über die B

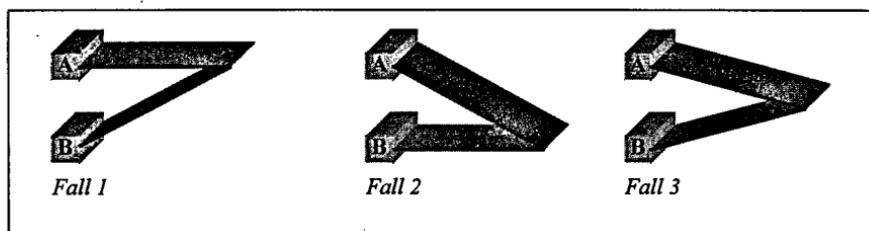
³⁰⁶ Vgl. dazu und zu den folgenden Ausführungen Galtung (1970), S. 12.

³⁰⁷ Vgl. dazu und zu den folgenden Ausführungen Galtung (1970), S. 12.

³⁰⁸ Vgl. dazu und zu den folgenden Ausführungen Galtung (1970), S. 12f.

nicht verfügt und die deshalb von A nach B gehen. Als Ergebnis kommt es zu einer gleichmäßigeren Verteilung von Gütern und Lebensmustern und sogar von Werten, Denkmustern sowie Kultur. Zum anderen verändern sich Länder durch Kooperation mit anderen Nationen gemäß Galtung in der Hinsicht, daß sich ihre sozialen Strukturen angleichen. Wenn eine Partei in Land A mit einer Partei in Land B kooperieren will, beginnt sie sich demzufolge nach ihrem Pendant in Land B umzusehen. Gibt es ein solches Pendant wegen struktureller Unterschiede nicht, muß es geschaffen werden. Wenn eine solche Konvergenz ein friedensstiftendes Potential beinhalten soll, muß sie im Sinne des Galtung'schen Gerüstes geteilt werden, d.h. beide Staaten müssen sich ändern. Der Gedanke der Konvergenz wird anhand Abbildung 2.2 deutlich.

Abbildung 2.2: Asymmetrische und symmetrische Typen der Konvergenz



Quelle: In Anlehnung an Galtung (1970), S. 13.

Im ersten Fall aus Abbildung 2.2 verändert sich Land A im Sinne einer friedlichen Zusammenarbeit nicht, sondern nur Land B, während sich im zweiten Fall nur A ändert. Im dritten Fall ändern sich beide Länder. Wenn eine Kooperation eingegangen wird, bei der sich Partner A insgeheim erhofft, daß die Situation des ersten Falles eintritt und Partner B den zweiten Fall wünscht, wird es gemäß Galtung schnell zu Konflikten und Frustrationen kommen. In diesem Fall versuchen beide Seiten, die Kooperation als ein Instrument der Subversion und Infiltration zu benutzen. Johan Galtung zieht aus dieser Betrachtung den Schluß, daß eine Bedingung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Ländern darin zu sehen ist, daß beide Parteien willens sein müssen, kundzutun und zu erwarten, daß der dritte Fall eintritt. Er stellt in diesem Sinne fest, "if A changes in the direction of B, then A gives something to B - a kind of recognition or validation of B - and in the spirit of symmetry A then has a right to expect something in return, viz. moves from B in the direction of A as a token of B's recognition of A."³⁰⁹ Dies ist eine strenge Bedingung, denn sie bedeutet, daß jede Partei die andere Partei als sich selbst ebenbürtig ansehen sollte. Das bereitet Nationen während eines Konfliktes oder danach allerdings häufig Probleme. Deshalb folgert

³⁰⁹ Galtung (1970), S. 13. Hervorhebung im Original.

Galtung, daß eine Kooperation nur auf einem niedrigen Niveau stattfinden sollte, wenn im Hinblick auf die Einstellungen zu große Asymmetrien bestehen.

2.3.2.3 Die Homologiebedingung

Im Sinne der Bedingung der Homologie sollen die an der Kooperation Beteiligten strukturell relativ ähnlich, zumindest aber nicht zu verschieden sein, so daß jede Institution oder Gruppe des einen Staates ein ähnliches Gegenüber in dem anderen Staat hat.³¹⁰ Wenn es wirklich eine strukturelle Gleichartigkeit gibt, wird Galtung zufolge jeder in Land A automatisch die Situation seines Pendants in Land B kennen. Dazu muß er lediglich eigene Erfahrungen projizieren. Es kann dabei zu Fehleinschätzungen kommen, aber bei struktureller Gleichartigkeit wird es eher Wege geben, herauszufinden, welcher Art die Fehleinschätzung ist. Gibt es nur eine geringe oder gar keine strukturelle Ähnlichkeit, werden entsprechende Vermutungen in die Irre führen, die Kooperation behindern und Konflikte hervorrufen.³¹¹

2.3.2.4 Die Entropiebedingung

Die Beziehungen zwischen den Beteiligten sollten der Bedingung der Entropie gemäß auf möglichst zahlreiche Bereiche und Kommunikationskanäle verteilt werden, damit bei der Blockierung eines Kanals nicht die gesamte Kooperation zum Stillstand kommt.³¹² Bei der Entropie handelt es sich um "das Ausmaß, in dem die Parteien sich in ihren Beziehungen zueinander vermischen und verflechten und zwar nicht nur große mit kleinen, kleine mit kleinen, nicht nur Regierungen untereinander, sondern staatliche mit privaten, private mit privaten und staatliche mit staatlichen Institutionen."³¹³ Die Bedingung der Entropie beschreibt Galtung als recht komplex und versucht, ihre Bedeutung zunächst negativ zu formulieren, indem er feststellt, daß "the volume of co-operation should not be concentrated on one form, or one channel, or one framework, but be seen as a commodity to be dispersed as much as possible. This is simply a translation of the warning against too many eggs in one basket, against gambling on one type of co-operation when more are available. Granted the danger of spreading resources too thin, an even greater danger is to concentrate them so that their vulnerability increases tremendously."³¹⁴ Es ist demnach nicht entscheidend, in welchem Ausmaß Kooperation über einen Kanal stattfindet, wenn nur über diesen Kanal kommuniziert wird, denn dann ist jegliche Kooperation beendet,

³¹⁰ Vgl. Galtung (1970), S. 13.

³¹¹ Vgl. Galtung (1970), S. 13.

³¹² Vgl. Galtung (1984), S. 246.

³¹³ Galtung (1973), S. 10.

³¹⁴ Galtung (1970), S. 14.

wenn dieser eine Kanal blockiert ist.³¹⁵ Galtung zieht aus der Bedingung der Entropie verschiedene Schlüsse für die Kooperation zwischen Nationen hinsichtlich unterschiedlicher Bereiche, auf die im folgenden näher eingegangen wird.³¹⁶

- Entropie im Hinblick auf den Bereich und den Inhalt der Kooperation

Bezugnehmend auf Tabelle 2.1 sollten Länder nach Galtungs Konzept sowohl Austausch- als auch Kooperationsbeziehungen haben, und zwar auf der privaten und der öffentlichen Ebene, die gleichermaßen Personen, Güter/Kapital/Dienstleistungen sowie Kultur betreffen. Es ist am erfolgversprechendsten, in möglichst allen Bereichen offen für eine Kooperation zu sein, da in diesem Falle eine Kooperation zwischen Staaten nicht zum Scheitern verurteilt ist, wenn z.B. die diplomatischen Beziehungen unterbrochen sind. Wenn die Beziehungen zwischen den Regierungen schlechter werden, kann es dann beispielsweise immer noch positive Beziehungen auf privater Ebene geben.

- Entropie im Hinblick auf den Umfang der Kooperation

Zu diesem Aspekt führt Galtung aus, daß "to the traditional question 'bilateral or multilateral', and in the latter case 'functional or regional' the answer from a place-theoretical point of view seems *both-and*."³¹⁷ Der Grund hierfür liegt wiederum darin, das Scheiterrisiko zu minimieren. Wenn bilaterale Abkommen aufgehoben werden, treffen sich die jeweiligen Parteien unter Umständen trotzdem in internationalen Regierungsorganisationen (IGOs). Wenn sich diese andererseits auflösen, können die Bande zwischen den Ländern eventuell weiterbestehen. Wenn eine regionale Organisation aufhört zu existieren, können im Rahmen der funktionalen Organisationen Möglichkeiten der weiteren Kooperation offenstehen.

- Entropie im Hinblick auf die Teilnehmer an der Kooperation

Nach Galtung ist es entscheidend, daß eine Kooperation möglichst alle Parteien annähernd gleichermaßen einbindet. Wenn ein System von Nationen (wie z.B. Europa) ohne den regulierenden Einfluß der regierungsübergreifenden Organisationen sich selbst überlassen wird, dann scheint gemäß Galtung die natürliche Tendenz dahin zu gehen, daß es (im guten und im schlechten Sinne) zu einer Vielzahl von Interaktionen zwischen den großen Nationen kommt, es beträchtlich weniger Interaktionen zwischen großen und kleinen Nationen gibt und die kleinen untereinander nur sehr begrenzt miteinander interagieren. Galtung folgert daraus, daß eine starke Konzentration der Kooperation auf der Ebene der

³¹⁵ Vgl. Galtung (1970), S. 14.

³¹⁶ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Galtung (1970), S. 14f.

³¹⁷ Galtung (1970), S. 14. Hervorhebung im Original.

größten Nationen im Rahmen einer multilateralen Kooperation zwischen Ländern dazu führt, daß diese Kooperation leicht angreifbar ist. Ein weniger angreifbares System bestünde demnach, wenn es auf allen Ebenen Beziehungen gäbe.³¹⁸

2.3.2.5 Die Institutionalisierungsbedingung

Die Institutionalisierung ('institution-building') ist eine weitere wesentliche Bedingung der Zusammenarbeit in Galtungs Konzept. Entsprechend dieser Bedingung sollten gemeinsame, die einzelnen Staaten übergreifende Institutionen geschaffen werden, deren Personal das natürliche Bedürfnis hat, für die Fortdauer der Zusammenarbeit zu sorgen. Außerdem geben solche supranationalen Organisationen den Rahmen für eine symmetrische Entscheidungsteilnahme ab. Gleiche Stimmrechte bzw. Quoten in den Ämtern, rotierende Generalsekretäre oder sogar ein rotierender Standort der Organisation nennt Galtung in diesem Zusammenhang beispielhaft. Die zuletzt genannte Variante erscheint allerdings schwierig praktikierbar. Eine Alternative dazu sieht Galtung darin, die Zentrale in ein kleines oder neutrales Land zu verlegen bzw. in eine weniger bedeutende Stadt in einem zentral gelegenen Land.³¹⁹ Dadurch könnten ansonsten bestehende Asymmetrien absorbiert oder ausgeglichen werden.³²⁰ Galtung versteht unter der Institutionalisierung entsprechend das Ausmaß, in dem übergeordnete Akteure gefunden werden können, die es den Parteien ermöglichen, sich zu treffen, zu beraten, zu verhandeln, zu entscheiden sowie Konflikte zu lösen. Als Beispiel für derartige übergeordnete Akteure nennt er zwischenstaatliche Gremien³²¹ wie z.B. gemeinsame Handelskommissionen oder Handelskammern sowie länderübergreifende wissenschaftliche Institute und regelmäßige Konferenzen der Pendant-Organisationen der beteiligten Länder.³²²

2.3.3 Rechtfertigung der Bedingungen der friedlichen Kooperation

In bezug auf die Bedingungen der Kooperation zwischen Ländern weist Galtung darauf hin, daß die sich in den dargelegten Bedingungen manifestierende 'Friedenskultur' keine Konvergenz der kooperierenden Systeme bzw. Länder voraussetzt. Die Voraussetzung ist nicht Konvergenz, sondern eine Interdependenz beider Seiten, die beiden Parteien Nutzen bringt. Eine derartige Interdependenz kann sich Galtung zufolge nur dann entwickeln, wenn zumindest eine minimale strukturelle Gleichartigkeit (Homologie) der jeweiligen Partner vorhanden ist.

³¹⁸ Vgl. Galtung (1970), S. 15.

³¹⁹ Vgl. Galtung (1970), S. 14.

³²⁰ Vgl. Galtung (1984), S. 246.

³²¹ Vgl. Galtung (1973), S. 10.

³²² Vgl. Galtung (1970), S. 14.

Galtung zeigt auf, daß selbst bei gegebener struktureller Gleichartigkeit der Weg zur Symbiose verknüpft mit Symmetrie ein beschwerlicher sein kann. In diesem Zusammenhang betont er die große Bedeutung der möglichst zahlreichen Kommunikationskanäle (Entropie) sowie der Schaffung einzelner staatenübergreifender Institutionen (Institutionalisierung). Seiner Ansicht nach vermitteln die zusammengefaßten fünf Punkte eine Vorstellung davon, was unter aktiver friedlicher Koexistenz zu verstehen ist.³²³

Galtung liefert im Rahmen der Darstellung seines Konzepts der friedlichen Kooperation verschiedene Gründe dafür, daß Kooperationen, bei denen die fünf beschriebenen Bedingungen erfüllt sind, friedlicher verlaufen als solche, bei denen die Bedingungen nicht zutreffen.³²⁴ Zunächst geht er in diesem Zusammenhang darauf ein, daß es unter den genannten Bedingungen weniger wahrscheinlich ist, daß neue Konflikte entstehen. Das gilt vor allem für die Bedingung der Symmetrie und der Homologie, da Konflikte in Kooperationen ihre Ursache zumeist in Asymmetrien und in dem Mangel an Homologie in der Beziehung haben. Galtung räumt in diesem Zusammenhang ein, daß es schwerer ist, diese Bedingungen in der Praxis umzusetzen als sie theoretisch zu formulieren.

In einer idealen Welt, in der alle Länder ungefähr gleich groß und mächtig wären, könnten Inputs und Outputs eher für alle gleich sein als in der Realität. In der realen Welt gibt es immense Unterschiede in bezug auf die Größe und auch auf die Stufe der Entwicklung.³²⁵ Insgesamt wird aus Galtungs Ausführungen deutlich, daß die Asymmetrien in den Beziehungen zwischen Ländern der friedlichen Kooperation entgegenwirken und daß es eines großen Einfallsreichtums bedarf, Symmetrie in Kooperationen zwischen Ländern einzubauen.³²⁶ Hinsichtlich des Symmetrieaspektes nennt Galtung Beispiele zur Illustration. Dabei geht er zunächst auf die Asymmetrie im Hinblick auf die unterschiedlichen Entwicklungsstufen zweier Länder ein. In einem solchen Fall kommt es häufig zu Problemen, wenn hochwertige Güter (im Hinblick auf den Produktionsprozeß) gegen weniger hochwertige Güter getauscht werden. Ein Grund hierfür liegt gemäß Galtung darin, daß meist der Hersteller der höherwertigen Produkte dem anderen Hersteller überlegen ist. Hinzu kommt, daß der Hersteller der höherwertigen Produkte ein größeres Ansehen und Prestige genießt. Dies gilt vor allem für Beziehungen, die eine gemeinschaftliche Produktion umfassen, bei der die eine Seite alle mit hohem Prestige verbundenen Faktoren liefert (Know how, Lizenzen, grundlegende Kapitalinvestitionen) und die andere Seite z.B. ungelehrte Arbeiter, Rohstoffe o.ä. beisteuert. Zwar ist Galtung der Auffassung, daß

³²³ Vgl. Galtung (1973), S. 10f.

³²⁴ Vgl. Galtung (1970), S. 15.

³²⁵ Vgl. Galtung (1970), S. 16.

³²⁶ Vgl. Galtung (1970), S. 16

beide Seiten von den Asymmetrien profitieren können, wenn allerdings das Vertrauen zwischen beiden nicht vollkommen vorhanden ist, wird die Asymmetrie eine Quelle der Spannungen bleiben, da die technologische Überlegenheit der einen Seite in die Struktur eingebrannt ist und beide Seiten immer daran erinnert werden.³²⁷ Als Lösungsmöglichkeiten können nach Galtung zum einen Kooperationen zur Vermeidung von Asymmetrien generell umgangen werden. Eine andere Möglichkeit liegt darin, andere Formen der Kooperation zu suchen, in denen die Rollen als unterlegener und überlegener Partner vertauscht sind.³²⁸

Im Rahmen der Begründung der Gültigkeit der fünf aufgestellten Bedingungen führt Galtung aus, daß Kooperation unter den aufgestellten Bedingungen eher aggressionshemmend ist.³²⁹ Diese Argumentation bezieht sich hauptsächlich auf die Bedingung der Symbiose. Diese führt dazu, daß das Wohlbefinden der Nation A direkt von dem der Nation B abhängt und umgekehrt. Besonders gilt das dann, wenn eine große Anzahl von Menschen aus A in B lebt und umgekehrt. In einer derartigen Situation ist es gemäß Galtung eher unwahrscheinlich, daß es zu bedeutenden Konflikten kommt, da alle Beteiligten versuchen, diese schon in einem frühen Stadium zu lösen. Dieses Argument gilt gemäß Galtung auch für die Bedingung der Institutionalisierung sowie die Bedingung der Entropie. Sind diese Bedingungen gegeben, wird das Instrumentarium zur Konfliktbewältigung in der Lage sein, eine Vielzahl von Informationen über verschiedene Kanäle abzuhandeln, was der Verbreitung falscher Informationen und der Bildung von Stereotypen entgegenwirkt.

Die Instrumente (z.B. Gesetze und Regulierungen), die etabliert wurden, um mit Konflikten (z.B. bei der Auslegung von Verträgen) umzugehen, die durch die Kooperation selbst verursacht werden, können im Sinne von Galtungs Konzept gleichermaßen herangezogen werden, um mit anderen (ernsteren) Konflikten umzugehen. Mögliche Aggressionen können auf diese Weise vermieden werden.³³⁰ In einer Situation, die durch Symmetrie, Symbiose, Homologie, Entropie und Institutionalisierung gekennzeichnet ist, wird die Spannung in einer Kooperation nicht nur reduziert, sondern es sind auch konfliktlösende Implikationen mit diesen Bedingungen verbunden.³³¹ Ein nach diesem Muster kooperierendes System von Nationen besitzt eine größere Problemlösekompetenz im Hinblick auf alte und neue Konflikte, so daß es nur schwerlich ein zerstörerisches, destruktives Verhalten an den Tag legt. Galtung spezifiziert dieses Argument durch die Aussage, daß eine Vielzahl der Bereiche einer Kooperation, der Modelle für eine Kooperation sowie der Teilnehmer an einer Kooperation dazu

³²⁷ Vgl. Galtung (1970), S. 16.

³²⁸ Vgl. Galtung (1970), S. 16.

³²⁹ Vgl. Galtung (1970), S. 17.

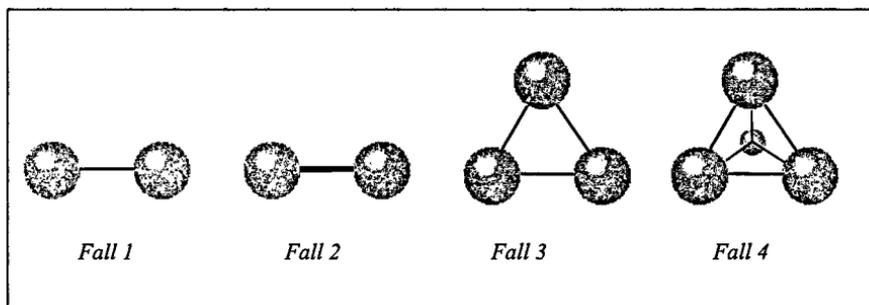
³³⁰ Vgl. Galtung (1970), S. 17.

³³¹ Vgl. Galtung (1970), S. 17.

führt, daß Konflikte oftmals leichter gelöst werden können, da es mehr Dinge gibt, die in diesem Zusammenhang in die Waagschale geworfen werden können.³³² Diesen Gedanken illustriert Abbildung 2.3.

Im ersten Fall aus Abbildung 2.3 ist die Kooperation zwischen zwei Nationen (dargestellt durch die beiden Kugeln) sehr begrenzt (dargestellt durch die dünne Verbindungslinie zwischen den beiden Kugeln) und aufkeimende Konflikte wirken wahrscheinlich sehr zerstörerisch. Konflikte können sich allerdings wegen des begrenzten Ausmaßes der Kooperation auch nicht ausbreiten. Im zweiten Fall erstreckt sich die Kooperation der Nationen über mehrere Bereiche (dargestellt durch die dickere Verbindungslinie zwischen den beiden Kugeln). Unter der Bedingung der Homologie und der Symmetrie wird es in Verhandlungen wahrscheinlicher, Kompromisse zu erzielen.³³³ Allgemein gibt es um so mehr Möglichkeiten des Verhandeln und entsprechend der Konfliktlösung je breiter die Vielfalt der Kooperationskanäle ist.³³⁴ Das gilt auch für den Übergang von Fall 2 zu Fall 3, in dem mehr als zwei Nationen (dargestellt durch drei Kugeln) an der Kooperation beteiligt sind. Je mehr Nationen teilnehmen, desto größere Möglichkeiten für multilaterale Vereinbarungen entstehen z.B. im Bereich des Handels. Im vierten Fall wird dieses multilaterale Muster mittels einer supranationalen Organisation (dargestellt durch eine weitere Kugel) untermauert, welche multilaterale Abkommen koordiniert und ausbaut.³³⁵

Abbildung 2.3: Wachstumsstufen der Interaktionsmuster



Quelle: In Anlehnung an Galtung (1970), S. 17.

Abschließend stellt Galtung fest, daß es sinnvoll erscheint, Kooperationen als eine Folge von Wachstumsstufen anzusehen. Kontinuierlich werden neue Elemente hinzugefügt. Das Netzwerk wird komplexer und produktiver. Dadurch werden auf der einen Seite eine Vielzahl von Konflikten erst möglich und die Gefahr des Übergreifens eines Konfliktes von einem Bereich in einen anderen

³³² Vgl. Galtung (1970), S. 17.

³³³ Vgl. Galtung (1970), S. 17.

³³⁴ Vgl. Galtung (1970), S. 18.

³³⁵ Vgl. Galtung (1970), S. 18.

nimmt zu. Auf der anderen Seite trägt die dargestellte Situation dazu bei, die Problemlösekapazität zu steigern, so daß Konflikte gar nicht erst eskalieren. Galtung zeigt auf, daß in einem völlig ausgestalteten Kooperationssystem ein auftauchender Konflikt nicht nur schnell absorbiert wird, sondern meist sogar gelöst wird. Gefährlich können hingegen die erwähnten Zwischenstufen der Kooperation sein.³³⁶

2.4 Fazit

Das Konzept der friedlichen Kooperation nach Galtung baut auf den fünf Bedingungen der Symbiose, der Symmetrie, der Homologie, der Entropie sowie der Institutionalisierung und deren entsprechenden Unterbedingungen auf. Außerdem sind die drei oben aufgeführten Aspekte einer friedlichen Kooperation bedeutend, daß es zu keinen neuen Konflikten, zur Eindämmung und zur Lösung von Konflikten kommt. Alle entscheidenden Elemente des Bezugsrahmens der friedlichen Kooperation sind aus der folgenden Tabelle 2.2 im Überblick ersichtlich.

Tabelle 2.2: Elemente des Konzeptes der friedlichen Kooperation

...unter den Bedingungen der...	Kooperation wird...		
	nicht zu neuen Konflikten führen	zu einer Eindämmung und nicht zu einer Eskalation von Konflikten führen	zur Lösung von Konflikten führen
SYMMETRIE	X		
Gleiche Investitionen			
Gleicher Gewinn			
Gleiche Abhängigkeit			
Gleiche Entscheidungsteilhabe			
Gleiche Veränderung			
HOMOLOGIE	X		
SYMBIOSE		X	
INSTITUTIONALISIERUNG		X	X
ENTROPIE		X	X
in Bereichen			
in Systemen			
an Teilnehmern			

X = Bedingung erfüllt

Quelle: in Anlehnung an Galtung (1970), S. 18.

Wie aus Tabelle 2.2 deutlich wird, sorgt die Erfüllung der Symmetrie- und Homologiebedingung im Rahmen der Kooperation zwischen Ländern dafür, daß es in einer bestehenden Kooperation eher nicht zu neuen Konflikten kommen wird. Die Erfüllung von Symbiose-, Institutionalisierungs- und Entropiebedingung

³³⁶ Vgl. Galtung (1970), S. 18.

fördert eine Eindämmung und Verhinderung der Eskalation von Konflikten. Darüber hinaus fördern die Institutionalisierungs- und Entropiebedingung die Lösung von Konflikten zwischen Ländern.

In Anbetracht dieses theoretischen Grundgerüsts muß auf die Frage eingegangen werden, ob diese Bedingungen realisierbar sind. Galtung führt dazu aus, daß "the relations between districts or organizations seem to be in accordance with these patterns."³³⁷ In diesem Zusammenhang räumt er ein, daß alle Bedingungen gleichzeitig eher nicht erfüllbar sein werden. In vielen Fällen erfüllen Kooperationsbeziehungen zwischen Ländern die Symbiose-, Homologie-, Entropie- und Institutionalisierungsbedingung, während die Symmetriebedingung nicht gegeben ist. Die meisten Kooperationssysteme können gewisse Asymmetrien jedoch handhaben. Ein Kooperationssystem fällt zumeist erst dann auseinander, wenn die Dominanz eines Partners zu groß und zu offensichtlich wird.³³⁸ Galtung sieht die Funktion seines Konzepts der friedlichen Kooperation vor allen Dingen darin, als ein Modell zur Anpassung der Realität an die Bedingungen der Kooperation zu dienen.³³⁹

2.5 Kritische Reflexion des Galtung'schen Bezugsrahmens im Hinblick auf die Übertragung in einen wirtschaftswissenschaftlichen Zusammenhang

Wie bereits im Rahmen der Darstellung der Vorgehensweise³⁴⁰ geschildert, wird das Konzept Galtungs herangezogen, um Bedingungen für die erfolgreiche Kooperation zwischen im Wettbewerb stehenden Unternehmen aufzustellen. Im Hinblick auf ein solches Unterfangen ist es nicht sinnvoll, irgendein politikwissenschaftliches Modell herauszugreifen. Das Modell Galtungs ist dem Bereich der Friedens- und Konfliktforschung zuzuordnen. Frieden zwischen Ländern stellt hier Erkenntnisziel und –gegenstand dar. Ziel der Forscher in diesem Bereich ist die Problematisierung und Facettierung des Friedensbegriffes und die Erarbeitung wert- und praxisorientierter wissenschaftlicher Aussagen.³⁴¹ Als wichtigste Vertreter des Ansatzes der Friedensforschung werden international Karl Deutsch³⁴² und Johan Galtung angesehen.³⁴³ Es bietet sich an, ein Konzept auszuwählen, das empirisch überprüft wurde und außerdem einem ersten Ab-

³³⁷ Galtung (1970), S. 18.

³³⁸ Vgl. Galtung (1970), S. 20.

³³⁹ Vgl. Galtung (1970), S. 18.

³⁴⁰ Vgl. Abschnitt 1.4 dieser Arbeit.

³⁴¹ Vgl. Woyke (1997), S. 610.

³⁴² Vgl. z.B. Deutsch (1968).

³⁴³ Vgl. z.B. Berg-Schlösser/Stammen (1995), S. 294.

gleich mit der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsliteratur standhalten kann.

Das Konzept Galtungs hält diesen Anforderungen stand und faßt bestehende Ergebnisse der Friedensforschung zusammen. Es baut auf einer umfangreichen Untersuchung in 18 europäischen Ländern sowie in neun internationalen Organisationen und einer Vielzahl von Insider-Berichten renommierter Wissenschaftler auf.³⁴⁴ Die von Galtung aufgezeigten Bedingungen finden sich größtenteils in der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung wieder. Es existiert in der betriebswirtschaftlichen Kooperationsforschung kein Modell, das alle dargelegten Bedingungen vereint, aber in verschiedenen Untersuchungen werden die einzelnen Bedingungen jeweils aufgezeigt.³⁴⁵ Das Konzept der friedlichen Kooperation erscheint als fruchtbarer Ansatzpunkt für die Erforschung von Unternehmenskooperationen im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich, weil Länder und Unternehmen sich hinsichtlich kooperativer Wettbewerbsbeziehungen sehr ähnlich sind.³⁴⁶

Galtungs Bezugsrahmen liefert damit eine empirisch fundierte Basis zur Entwicklung erfolgsrelevanter Bedingungen für die horizontale Unternehmenskooperation. In Galtungs Konzept fehlt jedoch eine explizite theoretische Fundierung der einzelnen Elemente. Dieses Defizit sollte im Hinblick auf die Übertragung des Modells in einen wirtschaftswissenschaftlichen Zusammenhang in die Überlegungen einbezogen werden. Das ist insbesondere deswegen sinnvoll, weil die theoretische Fundierung vorhandener Konzepte der Unternehmenskooperation als Forschungsdefizit zu betrachten ist.³⁴⁷ Um eine theoretische Fundierung des Galtung'schen Konzepts zu ermöglichen, werden aus diesen Gründen im Rahmen der Übertragung des Modells in einen wirtschaftswissenschaftlichen Zusammenhang verschiedene Grundmodelle organisationaler Theorien herangezogen.³⁴⁸

Eine organisationstheoretische und ökonomische Fundierung des Galtung'schen Modells liegt auch deswegen nahe, weil das Konzept Galtungs zwar nicht explizit theoretisch fundiert wird, das von Galtung gewählte Gedankengerüst jedoch implizit viele Parallelen zu organisationstheoretischen und ökonomischen Theorien aufweist. Sowohl spieltheoretische als auch austauschtheoretische Ansatzpunkte finden sich immer wieder in der Galtung'schen Argumentation. Daran anknüpfend ist eine explizitere theoretische Fundierung des Modells zu ent-

³⁴⁴ Vgl. Abschnitt 2.1 dieser Arbeit.

³⁴⁵ Vgl. dazu Abschnitt 1.2 sowie 3.2 dieser Arbeit.

³⁴⁶ Vgl. dazu die Ausführungen zu Beginn des Kapitels 2 dieser Arbeit.

³⁴⁷ Vgl. dazu Abschnitt 1.2.2.1 dieser Arbeit.

³⁴⁸ Vgl. zur Auswahl der herangezogenen Theorien die Abschnitte 3.3 und 3.4 dieser Arbeit.

wickeln. Galtung stellt mit seinem Modell einer friedlichen Kooperation zwischen Ländern eine fruchtbare Grundlage für theoretische Überlegungen im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich bereit, auf der im folgenden aufgebaut wird.

Ein Kritikpunkt an Galtungs Konzept liegt darin, daß nicht explizit auf mögliche Beziehungen oder Interdependenzen zwischen den einzelnen Elementen eingegangen wird, obwohl zahlreiche Anhaltspunkte für eine solche gegenseitige Beeinflussung der Elemente bestehen. Bei Kenntnis der Wechselwirkungen zwischen den Bedingungen können sehr viel fundiertere Gestaltungsempfehlungen für Kooperationen entwickelt werden. Deshalb befaßt sich die vorliegende Arbeit über Galtungs Bezugsrahmen hinausgehend mit den Beziehungen zwischen den verschiedenen Modellkomponenten.

Insgesamt stellt der ausgewählte Bezugsrahmen Galtungs eine geeignete Basis zur Analyse und Gestaltung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen zwischen Unternehmen dar, weil es auf breiter Basis einer empirischen Überprüfung im Hinblick auf die Zusammenarbeit zwischen Ländern (die als horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung angesehen werden kann) standgehalten hat. Kritikpunkte an Galtungs Konzept sind eine fehlende explizite theoretische Fundierung und insbesondere die fehlende Identifikation konkreter Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen des Bezugsrahmens. Diese Kritik an Galtungs Konzept wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgegriffen, indem diese fehlenden Elemente in das Konzept einer erfolgreichen horizontalen Zusammenarbeit zwischen (potentiellen) Wettbewerbern im Unternehmensbereich integriert werden.

Companies are just beginning to learn what nations have always known: in a complex, uncertain world filled with dangerous opponents, it is best not to go alone.

(Kenichi Ohmae)

3 Entwicklung eines erfolgsorientierten Modells der horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern

Im Mittelpunkt des dritten Kapitels steht die Entwicklung eines erfolgsorientierten Modells der horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern. Um das leisten zu können, erfolgt zunächst die Übertragung der Bedingungen Galtungs in einen wirtschaftswissenschaftlichen Zusammenhang (Abschnitt 3.1). Gemäß der Bedingungen für eine friedliche Kooperation zwischen Staaten nach Galtung werden im folgenden die Bedingungen einer erfolgreichen horizontalen Zusammenarbeit zwischen (potentiell) im Wettbewerb stehenden Unternehmen auf der Grundlage wirtschaftswissenschaftlicher Überlegungen herausgearbeitet. In diesem Zusammenhang werden außerdem die Beziehungen zwischen den Modellelementen diskutiert und analysiert.

Als weiterer Grundpfeiler des Modells einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern werden Erfolgsfaktoren aus der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsliteratur aufgegriffen, um diese mit dem angepaßten Modell abzugleichen.³⁴⁹ Diese Vorgehensweise erscheint sinnvoll, da es im Hinblick auf die Verwertung der Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Forschung anzustreben ist, auf Aussagen bestehender Ansätze zurückzugreifen.³⁵⁰ Die relevanten Aspekte aus der Kooperationsliteratur in den Wirtschaftswissenschaften werden im Rahmen des dritten Kapitels hinsichtlich des angepaßten Konzepts Galtungs detailliert erläutert. Im Mittelpunkt dieses Kapitels wird die Anpassung und Stützung des Modells für die Erfordernisse der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung und das speziell zu untersuchende Thema stehen.

Es folgt eine kritische Reflexion der entwickelten Bedingungen und Beziehungen (Abschnitt 3.2). Anschließend wird die weitere Vorgehensweise begründet (Abschnitt 3.3), die in der theoretischen Fundierung des Modells und der Entwicklung der empirischen Forschungsfragen liegt. Die entsprechenden theoretischen Grundlagen werden in Abschnitt 3.4 dargestellt. In Abschnitt 3.5 wird kritisch zur theoretischen Fundierung des Modells Stellung genommen. Die Entwicklung der Hypothesen erfolgt in Abschnitt 3.6. Eine zusammenfassende Darstellung und kritische Reflexion des entwickelten Modells bilden den Abschluß des dritten Kapitels.

³⁴⁹ Vgl. dazu auch die Ausführungen in Abschnitt 1.2.1.3 dieser Arbeit.

³⁵⁰ Vgl. z.B. Friedrichs (1985), S. 61f.

3.1 *Übertragung der Bedingungen Galtungs in einen wirtschaftswissenschaftlichen Zusammenhang*

3.1.1 *Die Übertragung der Symbiosebedingung*

Die Symbiosebedingung ist für kooperierende Wettbewerber als erfüllt zu betrachten, wenn zwischen den Unternehmen eine stark ausgeprägte wechselseitige Abhängigkeit im Bereich der Kooperation besteht. Diese wechselseitige Abhängigkeit von der Kooperation sollte so aussehen, daß die an der Kooperation beteiligten Unternehmen die kooperationspezifischen Vorteile nur zusammen mit dem jeweiligen Kooperationspartner realisieren können.

Im Rahmen der Symbiosebedingung spielt das Vertrauen im Sinne von fehlendem Opportunismus³⁵¹ zwischen den Partnern eine entscheidende Rolle.³⁵² Nur wenn ein gegenseitiger Vertrauensvorschuß vorhanden ist, werden die Partner es riskieren, sich in eine gegenseitige Abhängigkeit zu begeben. Zuviel Vertrauen ohne bestehende gegenseitige Abhängigkeit kann bei einer Kooperation schaden, wenn z.B. unerwartete Ereignisse zur Änderung von Plänen führen oder andere Eventualitäten einen der Partner von der Einhaltung der Abmachungen abhalten. Hier müssen im Sinne beider Parteien - soweit das ex ante möglich ist³⁵³ - im Vorfeld (vertragliche) Vorkehrungen getroffen werden. Eine gegenseitige Abhängigkeit der Partner wirkt vertrauensfördernd, da beide Partner mit dem Eingehen einer solchen Abhängigkeit ein glaubhaftes Signal aussenden, daß sie vertrauenswürdig sind. Es wird entsprechend davon ausgegangen, daß das Eingehen einer symbiotischen Beziehung mit einem (potentiellen) Wettbe-

³⁵¹ Die Konsequenzen opportunistischen Verhaltens eines Partners dürfen in diesem Zusammenhang nicht vernachlässigt werden. Handelt ein Partner opportunistisch, wird es zukünftig zu keiner weiteren Zusammenarbeit mit diesem Partner kommen. War die Kooperation erfolgreich, verbaut sich das opportunistisch handelnde Unternehmen zukünftige Chancen der Zusammenarbeit mit diesem Partner. Opportunistisches Verhalten kann außerdem auf Außenstehende (z.B. andere potentielle Kooperationspartner) eine negative Wirkung zeigen. Opportunistisches Verhalten in einem Fall kann einen Reputationsverlust als fairer Kooperationspartner und entsprechend eine Reihe nicht mehr wahrnehmbarer Chancen mit sich bringen (vgl. zu dieser Interpretation z.B. Hart (1988), S. 756; Ring/van de Ven (1994), S. 94 oder Kanter (1994), S. 96ff.). Renault hat beispielsweise heute noch mit dem Imageverlust durch die gescheiterte Allianz mit Volvo zu kämpfen und wird von einer Reihe von Unternehmen deshalb nicht als glaubwürdiger Kooperationspartner betrachtet.

³⁵² Vertrauen spielt auch in andere Modellelemente hinein, so kann Vertrauen z.B. durch intensive Kommunikation gestärkt werden, den eindeutigsten Bezug kann man jedoch zur Symbiosebedingung herstellen.

³⁵³ Zur Problematik unvollständiger Verträge bei beziehungsspezifischen Investitionen vgl. z.B. Hart (1988); Che/Hausch (1999); MacLeod/Malcomson (1993); Nöldeke/Schmidt (1995).

werber gegenseitiges Vertrauen³⁵⁴ erzeugt.³⁵⁵ Nach Eingehen einer gegenseitigen Abhängigkeit ist es für die Partner weniger sinnvoll, opportunistisch zu handeln. Je symbiotischer eine Beziehung ausgestaltet ist, desto weniger Opportunismus ist zu erwarten.

Symbiotische Beziehungen zwischen Unternehmen können in einer vertrauensvollen Atmosphäre zur unternehmensübergreifenden Erfüllung auch hochspezifischer Kernaufgaben ökonomisch sinnvoll eingesetzt werden. Dabei ist die Gefahr einer opportunistischen Ausbeutung bestehender Abhängigkeiten geringer als bei anonymen Transaktionen über den Markt. Vertrauen in einer solchen Beziehung vermindert die Notwendigkeit der Etablierung aufwendiger Schutzmaßnahmen zur Verhinderung opportunistischen Verhaltens.³⁵⁶ Besteht kein Vertrauen zwischen Kooperationspartnern, kann es zu dysfunktionaler Interaktion zwischen den Partnern kommen, weil keiner bereit ist, den anderen in irgendeinem Bereich die dominante Rolle zuzugestehen, auch wenn er selbst nur wenig Wissen in diesen Bereich einbringen kann.³⁵⁷ Dieses Vertrauen kann mittels bestehender Symbiose erzeugt werden.

Einen Grund für die Zusammenarbeit mit einem Partner kann der Zugang zu neuem Know how darstellen. Der Erwerb von Know how wird durch das sogenannte Informationsparadoxon erschwert. Das Informationsparadoxon beschreibt das Phänomen, daß ein Käufer die zu erwerbende Information nicht beurteilen kann, da er sie nicht kennt. Hat er Einblick in die Information erhalten, braucht er sie jedoch nicht mehr zu erwerben, denn er kennt sie ja bereits.³⁵⁸ Transferprobleme bei tazitem Wissen erschweren ebenfalls die Know how-Erlangung über den Markt. Tazites Wissen ist wegen seines impliziten und schwer faßbaren Charakters nur schwer oder gar nicht durch Worte, Zahlen oder Planskizzen transferierbar.³⁵⁹ Bezieht ein Unternehmen Informationen auf dem Markt, die durch die dargelegten Merkmale gekennzeichnet sind, gerät es in eine starke einseitige Abhängigkeit von externen Spezialisten. Im Rahmen einer gegenseitigen Abhängigkeit der Kooperationspartner können die mit dem Know how-Erwerb einhergehenden Probleme leichter und rascher überwunden werden.³⁶⁰ Ist eine Kooperation langfristig angelegt und basiert auf einer gegenseitigen

³⁵⁴ Vertrauen wird in verschiedenen Untersuchungen als entscheidender Erfolgsfaktor für Kooperationen angesehen (vgl. dazu z.B. Baird/Lyles/Ji/Wharton (1990), S. 128; Handy (1995), S. 44; Johnson/Cullen/Sakano/Takenouchi (1996), S. 983; Mody (1993), S. 168; Thorelli (1986), S. 37ff.).

³⁵⁵ Vgl. dazu z.B. auch Theuvsen (1997), S. 986.

³⁵⁶ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 273.

³⁵⁷ Vgl. Killing (1988), S. 63.

³⁵⁸ Vgl. zum Informationsparadoxon Shackle (1952), S. 87f. sowie Arrow (1971), S. 152.

³⁵⁹ Vgl. dazu z.B. Dietl (1995), S. 574f.

³⁶⁰ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 274.

gen Abhängigkeit der Partner, muß derjenige, der eine Information liefert, kaum befürchten, daß er nach Preisgabe seines Wissens keine Gegenleistung erhält. Eine Symbiose erleichtert auch den Transfer taciten Wissens durch gemeinsame Problemlösung.³⁶¹

Reijnders et al. kommen auf der Basis einer empirischen Untersuchung zu dem Ergebnis, daß eine ausgewogene gegenseitige Abhängigkeit zwischen Mitgliedern strategischer Allianzen in einer Einkaufsgenossenschaft zu verhältnismäßig guten Leistungen führte.³⁶² Buckley und Casson schlagen im Sinne der hier postulierten Symbiosebedingung vor, daß es in bestimmten Situationen sinnvoll sein kann, in mehr als einem Projekt zu kooperieren. Die Funktion einer zweiten Kooperation liegt darin, Ungleichgewichte des einen Projektes mittels des zweiten Projektes auszugleichen, indem der verwundbarere Partner aus dem ersten Projekt der weniger verwundbare Partner im zweiten Projekt ist.³⁶³ Buckley und Casson schlagen diese Konstellation vor, um dem schwächeren Partner in einer Partnerschaft eine effektive Sanktionsmöglichkeit gegenüber dem in diesem Projekt stärkeren Partner zu gewähren.³⁶⁴ In diesem Gestaltungsvorschlag spiegelt sich wider, daß Buckley und Casson eine durch Symbiose, also eine gleichmäßige gegenseitige Abhängigkeit, charakterisierte Kooperationsituation für erfolgversprechend halten. Blecke und Ernst gelangen im Rahmen einer empirischen Untersuchung zu dem Ergebnis, daß Allianzen zwischen einem starken und einem schwachen Partner in der Regel eher nicht erfolgreich sind. Als entscheidend für den Erfolg von Kooperationen betrachten sie die Tatsache, daß in einer Beziehung zwischen gleich starken Partnern kein Partner das gesamte Geschäft übernehmen und managen könnte, d.h. die Partner im Sinne der Symbiosebedingung gleichermaßen voneinander abhängig sind.³⁶⁵

Insgesamt wird in einer Reihe von Abhandlungen zur Unternehmenskooperation darauf hingewiesen, daß eine Allianz von dem Gedanken einer vertrauensvollen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit getragen werden sollte. Dieser Gedanke und das Bewußtsein, die verfolgten Ziele nur gemeinsam erreichen zu können, ist häufig von größerer Bedeutung für eine stabile und erfolgreiche

³⁶¹ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 274.

³⁶² Vgl. Reijnders/Douma/Verhallen (1997), S. 60. Reijnders et al. werteten im Rahmen ihrer Untersuchung 451 Fragebögen aus.

³⁶³ Vgl. dazu auch die Argumentation von Galtung in Abschnitt 2.3 dieser Arbeit.

³⁶⁴ Vgl. Buckley/Casson (1988b), S. 48.

³⁶⁵ Vgl. Blecke/Ernst (1995), S. 105. Als Beispiele für Kooperationen in der Praxis, die diesem Bild entsprechen, sind die seit mehr als 50 Jahren bestehende Dow Coming-Kooperation, die mehr als 30 Jahre bestehende Kooperation Fuji Xerox und die mehr als 15 Jahre bestehende Kooperation zwischen Siemens und Corning (Siacor) zu nennen.

Allianzbeziehung als die ihr zugrundeliegenden Verträge.³⁶⁶ Vertrauen als ein Erfolgsfaktor einer Kooperation wird entsprechend durch Situationen gefördert, in denen eine gegenseitige Abhängigkeit im Sinne einer Symbiose vorliegt.

Es bleibt festzuhalten, daß es für den Erfolg einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung im Rahmen der vorliegenden Arbeit als wichtig erachtet wird, daß zum einen symbiotische Elemente in der Partnerschaft vorhanden sind. Zum anderen sollten sich beide Partner über die gegenseitige Abhängigkeit bewußt sein und wissen, daß sie der Zusammenarbeit und damit sich selber schaden, wenn sie sich dem Partner gegenüber opportunistisch verhalten. Symbiose in diesem Sinne ist bereits dann hergestellt, wenn die Partner eine starke gegenseitige Abhängigkeit empfinden. Nimmt ein Partner den anderen als weniger abhängig von der kooperativen Wettbewerbsbeziehung als das eigene Unternehmen wahr, kann das ausreichen, um den Erfolg der Beziehung (im Sinne des hier entwickelten Modells) einzuschränken. In der vorliegenden Untersuchung wird davon ausgegangen, daß einer symbiotischen Partnerschaft zwischen (potentiellen) Wettbewerbern eher Erfolgsaussichten eingeräumt werden können als einer Kooperationsbeziehung im Rahmen derer es zu keinem bzw. zu einem einseitigen Abhängigkeitsverhältnis kommt. Zusammenfassend wird postuliert, daß Unternehmen, die in horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen zusammenarbeiten, dann eher Erfolg beschieden sein wird, wenn neben den noch folgenden Bedingungen die Bedingung der Symbiose erfüllt ist, d.h. die jeweiligen an der Kooperation beteiligten Unternehmen in einer bedeutenden wechselseitigen Abhängigkeit stehen oder eine solche empfinden.³⁶⁷

3.1.2 Die Übertragung der Symmetriebedingung

Die Bedingung der Symmetrie postuliert, daß die an einer Kooperation beteiligten Unternehmen dieselben bzw. ähnliche Rechte und Pflichten im Zusammenhang mit der Kooperation haben sollten. Die Symmetrie einer Beziehung zwischen (potentiell) im Wettbewerb stehenden Unternehmen wird von dem Ausmaß bestimmt, in dem die eingebrachten Ressourcen des jeweiligen Partners für wertvoll gehalten werden. Wenn die Ressourcen der Partner als gleichermaßen wertvoll erachtet werden, ist die Beziehung als symmetrisch zu betrachten. Wenn die Ressourcen eines Partners für wertvoller als die des anderen Partners gehalten werden, ist die Beziehung als asymmetrisch anzusehen.³⁶⁸

³⁶⁶ Vgl. dazu z.B. Henzler (1992), S. 435; Bleeke/Bull-Larsen/Ernst (1992), S. 121; Wörner (1992), S. 364; Höfer, (1997), S. 87f.

³⁶⁷ Van de Ven und Walker gelangen in einer empirischen Untersuchung ebenfalls zu dem Ergebnis, daß die empfundene Abhängigkeit der Partner sich positiv auf eine Zusammenarbeit auswirkt (vgl. van de Ven/Walker (1984), S. 614).

³⁶⁸ Vgl. zu dieser Interpretation auch Buchanan (1992), S. 65.

Die Gewinne, die durch die Zusammenarbeit entstehen und die getätigten Investitionen bzw. die Anteile an der Kooperation sollten gemäß des hier postulierten Modells ungefähr gleich verteilt sein. Das Ausmaß der Abhängigkeit von der Zusammenarbeit sollte nicht zu unterschiedlich verteilt sein.³⁶⁹ Der Entscheidungsprozeß darf sich nicht hauptsächlich auf einen der Partner erstrecken. Entscheidungen, die im Zusammenhang mit der Kooperation stehen, sollten möglichst gleichberechtigt gefällt werden. Firmeninterne Änderungen, die sich bei den Partnern durch die Zusammenarbeit ergeben, sollten relativ gleich verteilt sein. Im Hinblick auf die Bedingung der Symmetrie ist es nicht ausschließlich entscheidend, daß die Partner tatsächlich gleiche Rechte und Pflichten im Hinblick auf die kooperative Wettbewerbsbeziehung haben. Ebenso wichtig ist das von den Partnern empfundene Ausmaß der Symmetrie. Empfindet ein Partner z.B. die Teilhabe an Entscheidungen als asymmetrisch, kann sich das auch dann negativ auf den Erfolg der horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung auswirken, wenn Entscheidungen tatsächlich gleichberechtigt gefällt werden.

In der Literatur wird häufig problematisiert, daß eine asymmetrische Machtverteilung zwischen Kooperationspartnern die Gefahr einer Übernahme durch den stärkeren Partner in sich birgt.³⁷⁰ Verschiedene Autoren sind der Meinung, daß ein entscheidender Vorteil eines Joint Ventures darin liegt, daß fortwährend nach Kompromissen und Anpassungsmöglichkeiten gesucht werden muß. Die Autoren sprechen sich deshalb für gleiche Anteile beider Seiten an einem Joint Venture aus.³⁷¹ Buckley und Casson halten es für ein Symbol kooperativer Gesinnung, wenn ein 50:50-Joint Venture gegründet wird.³⁷² Auch Eisele und Raffée kommen zu dem Ergebnis, daß Joint Ventures mit einer paritätischen Beteiligungsstruktur signifikant erfolgreicher sind als solche mit Mehrheitsbeteiligungen einer Seite.³⁷³ Genau wie Galtung es für Länder aufzeigt, spezifizieren Eisele und Raffée nicht nur die gleiche finanzielle Beteiligung an einem Joint Venture als Bedingung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Unternehmen. Sie gehen auch darauf ein, daß im Hinblick auf strategische Entscheidungen immer ein "Höchstmaß an Beteiligung und Konsens der Partner zu ge-

³⁶⁹ Dieser Aspekt wurde aufgrund der Systematik bereits in die Überlegungen zur Symbiosebedingung integriert. Anderenfalls müßte im Rahmen der Symbiosebedingung zunächst auf die grundsätzliche Existenz einer gegenseitigen Abhängigkeit eingegangen werden, für die im Rahmen der Symmetriebedingung dann zu prüfen wäre, inwieweit sie als gleichmäßig für beide Partner ausgeprägt anzusehen ist.

³⁷⁰ Vgl. z.B. Hätscher (1992), S. 154; Lane/Beamish (1990), S. 96; Alster (1986), S. 7f.; Bleeke/Ernst (1995), S. 101.

³⁷¹ Vgl. z.B. Buckley/Casson (1988b), S. 41; Raffée/Eisele (1993), S. 35, Bleeke/Bull-Larsen/Ernst (1992), S. 115.

³⁷² Vgl. Buckley/Casson (1988b), S. 40.

³⁷³ Vgl. Raffée/Eisele (1993), S. 36.

währleisten ist,³⁷⁴ da ihrer Meinung zufolge ein möglichst großes gegenseitiges Commitment nur erreicht werden kann, wenn die Partner gleichermaßen in die strategische Entscheidungsfindung integriert sind. Zeira und Shenkar weisen darauf hin, daß die Expatriates eines Minderheitspartners häufig Probleme aufgrund des Gefühls der eigenen Machtlosigkeit haben.³⁷⁵

Buchanan geht davon aus, daß sich eine stark ausgewogene zwischenbetriebliche Beziehung positiv auf die Leistung einer Kooperation auswirkt, da es nahe liegt, daß diese Beziehungen entscheidend zur Fähigkeit eines Unternehmens beitragen können, die Ergebnisse im Vergleich zu den Zielsetzungen zu verbessern.³⁷⁶ Lewis zufolge kann es bei Kooperationen zu Problemen kommen, wenn die Interessen nicht gut abgestimmt sind oder einer der Partner mehr Risiken als der andere trägt.³⁷⁷ Bleicher und Hermann fordern für erfolgreiche Joint Ventures, daß beide Partner gleichermaßen nachschußfähig sein sollten.³⁷⁸ Dabei sollten die erforderlichen Ressourcen für die Partner nicht von extrem unterschiedlicher strategischer Bedeutung sein. Außerdem sehen Bleicher und Hermann in der möglichst vergleichbaren Nachhaltigkeit der Ressourcen beider Partner einen relevanten Erfolgsfaktor. Ein weiterer Erfolgsfaktor besteht für sie darin, daß die Austrittsbarrieren aus einer Zusammenarbeit für beide Partner vergleichbar sind.³⁷⁹

Hamel postuliert als Kernannahme seiner Theorie des Inter-Partner-Lernens,³⁸⁰ daß Asymmetrien hinsichtlich des Lernens aus der Zusammenarbeit dazu führen können, daß sich die relative Wettbewerbsposition und die Wettbewerbsvorteile der Partner außerhalb der Allianz ändern. Außerdem können derartige Asymmetrien zur Folge haben, daß sich die relative Verhandlungsmacht in der Allianz ändert, was in Extremfällen zu einer einseitigen statt einer gegenseitigen Abhängigkeit führt.³⁸¹ Im Rahmen der Untersuchung von Ghemawat et al. zeigte sich, daß Unternehmensallianzen, bei denen die Obergesellschaften ähnliche Beiträge leisten (Y-Koalitionen), wesentlich häufiger zu beobachten waren als solche, bei denen die Beiträge unterschiedlich sind (X-Koalitionen).³⁸² Ein Erfolgsfaktor für Allianzen zwischen Wettbewerbern besteht gemäß Backhaus und

³⁷⁴ Raffée/Eisele (1993), S. 40.

³⁷⁵ Vgl. Zeira/Shenkar (1990), S. 10.

³⁷⁶ Vgl. Buchanan (1992), S. 73.

³⁷⁷ Vgl. Lewis (1991), S. 306.

³⁷⁸ Darunter verstehen sie, daß die Partner auch bei einer finanziell ungünstigen Joint Venture-Situation in der Lage sind, die erforderlichen Ressourcen aufzubringen (vgl. Bleicher/Hermann (1991), S. 25).

³⁷⁹ Vgl. Bleicher/Hermann (1991), S. 25.

³⁸⁰ Vgl. Hamel (1990); Hamel (1991).

³⁸¹ Vgl. Hamel (1991), S. 87.

³⁸² Vgl. Ghemawat/Porter/Rawlinson (1989), S. 422.

Piltz in der Gewährleistung des Anreiz-Beitragsgleichgewichts für alle Partner.³⁸³

Zusammenfassend führen die vorangegangenen Überlegungen zu der Annahme, daß horizontale Kooperationen zwischen (potentiellen) Wettbewerbern eher erfolgreich verlaufen, wenn die Beiträge zur Kooperation und die Erträge aus der Zusammenarbeit relativ gleichmäßig auf die Partner verteilt sind bzw. von diesen als gleichmäßig verteilt empfunden werden. Horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen verlaufen demzufolge erfolgreicher, wenn die Partner gleiche Rechte und Pflichten im Hinblick auf die durch die Kooperation generierten Gewinne, die damit einhergehenden Investitionen und entsprechenden Kosten haben und die mit der Kooperation zusammenhängenden Entscheidungen gleichberechtigt gefällt werden sowie die durch die Kooperation bedingten firmeninternen Änderungen symmetrisch sind.

3.1.3 Die Übertragung der Homologiebedingung

Die Homologiebedingung fordert die Gleichheit der Kooperationspartner im Hinblick auf bestimmte strukturelle Merkmale. Unter strukturellen Merkmalen werden hier beispielsweise strategische Zielsetzungen der Unternehmen, unternehmenskulturelle Aspekte oder die Unternehmensgröße zusammengefaßt. Miteinander kooperierende Unternehmen sollten der im Rahmen dieser Arbeit postulierten Homologiebedingung entsprechend strukturell relativ ähnlich oder zumindest nicht zu unterschiedlich sein. Es wird davon ausgegangen, daß es im Rahmen der Unternehmenskooperation wichtig ist, daß sich die Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen in der Struktur der Partnerfirma wiederfinden, daß es beispielsweise ähnlich aufgebaute Abteilungen gibt, so daß die zwischenbetriebliche Koordination und Kooperation für alle Beteiligten leichter handhabbar ist. "An [...] important attribute is how well the two parties fit together."³⁸⁴ Der Fitgedanke wird zur Veranschaulichung der Homologiebedingung aufgegriffen.³⁸⁵ Es wird zwischen einem organisationalen, strategischen, kulturellen, zeitlichen, ressourcen-orientierten und marktlichen Fit unterschieden. Die Bestandteile dieser unterschiedlichen Formen eines Fits werden im folgenden detailliert aufgezeigt.

³⁸³ Vgl. Backhaus/Piltz (1990b), S. 9 sowie Backhaus (1987), S. 127ff. Vgl. zu diesem Aspekt z.B. auch Axelrod (1995); Bleicher/Hermann (1991); Buckley/Casson (1988b); Buchanan (1992); Lewis (1991); Oye (1986); Raffée/Eisele (1993); Porter/Fuller (1989) sowie Abschnitt 1.2.1.3 dieser Arbeit.

³⁸⁴ Håkanson (1982), S. 281.

³⁸⁵ Vgl. dazu z.B. Abels (1980), S. 120ff.; Bleicher/Hermann (1991), S. 41; Hätscher (1992), S. 153ff.; Håkanson (1982), S. 281ff.; Knyphausen-Aufsess (1996), S. 209f.; Raffée/Eisele (1993), S. 65; Staehle (1991), S. 48ff.

Ein organisationaler Fit erscheint als relevant für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.³⁸⁶ Der organisationale Fit bezieht sich auf strukturelle Merkmale der Organisation wie die Größe der Unternehmung oder das Ausmaß an Delegation und Partizipation. Harrigan³⁸⁷ kommt im Hinblick auf die Größe von Kooperationspartnern zu dem Ergebnis, daß Joint Ventures zwischen ähnlich großen Partnern erfolgreicher sind als solche zwischen unterschiedlich großen Partnern.³⁸⁸ Doz legt dar, daß sich Unternehmen von unterschiedlicher Größe in einer Reihe von Merkmalen unterscheiden. Diese Unterschiede sind bei einer Zusammenarbeit zwischen großen und kleinen Unternehmen als problematisch zu betrachten. Doz zufolge sind größere Unternehmen häufig langsamer im Hinblick auf das Fällen von Entscheidungen als kleinere Unternehmen. Diese Unterschiede machen eine erfolgreiche Kooperation zwischen unterschiedlich großen Unternehmen problematisch und schwierig.³⁸⁹ Doz sieht Asymmetrien³⁹⁰ hinsichtlich der Beiträge zur Kooperation als eine mögliche Folge unterschiedlich großer Partner.³⁹¹

Bleicher und Hermann kommen auf der Grundlage einer Studie zum Joint Venture-Management zu dem Ergebnis, daß die "gemeinsame Führung eines Joint Ventures desto einfacher [wird], je ähnlicher sich die Partner in der Größe sind."³⁹² Ihnen zufolge dürfen die potentiellen Belastungen für verschieden große Partner z.B. in Zeiten hoher Finanzbedürfnisse nicht unterschätzt werden. Im Rahmen einer Partnerschaft zwischen unterschiedlich großen Partnern treten häufig Spannungen aufgrund von Unterschieden in der Arbeits- und Entscheidungsgeschwindigkeit, den Denkweisen und Verhandlungspositionen auf. Bleicher und Hermann fordern deshalb, daß bei der Gestaltung einer Zusammenarbeit die Entscheidung über die erwünschte Bandbreite hinsichtlich der Größenmerkmale der Partner eine bedeutende Rolle einnimmt.³⁹³ Porter und Fuller³⁹⁴ fordern, daß die Organisationsstrukturen beider Partner kompatibel sein sollten. Die grundsätzlichen Organisationsstile und die Normen der Partner sollten ähnlich sein, um einer langfristigen Zusammenarbeit dienlich zu sein. Harrigan kommt zu dem Ergebnis, daß Allianzen zwischen Partnern mit unter-

³⁸⁶ Vgl. Hätscher (1992), S. 161 oder Håkanson (1982), S. 366f.

³⁸⁷ Vgl. Harrigan (1988), S. 218ff.

³⁸⁸ Dabei diente die Bilanzsumme als Maß für die Größe eines Unternehmens.

³⁸⁹ Vgl. Doz (1988), S. 320f.

³⁹⁰ Vgl. dazu auch die Erläuterung der Übertragung der Symmetriebedingung in einen wirtschaftswissenschaftlichen Zusammenhang in Abschnitt 3.1.2 dieser Arbeit.

³⁹¹ Vgl. Doz (1988), S. 324.

³⁹² Bleicher/Hermann (1991), S. 22.

³⁹³ Vgl. Bleicher/Hermann (1991), S. 22.

³⁹⁴ Porter und Fuller untersuchen speziell die Kooperation zwischen Unternehmen, die auf demselben Markt miteinander im Wettbewerb stehen.

schiedlich langer Markterfahrung eher scheitern als solche zwischen Partnern mit ähnlich langer Markterfahrung.³⁹⁵

Die zunehmende Anzahl kooperativer Arrangements wirft die Frage auf, wie solche Netze unvollständiger Verträge und Bündel verdünnter von mehreren Unternehmen gehaltener Verfügungsrechte zusammengehalten werden können. In diesem Zusammenhang werden Überlegungen zur Unternehmensidentität, -kultur und -verfassung für Theorie und Praxis relevant.³⁹⁶ Die Analyse von Interaktionsprozessen zwischen Unternehmen führte in verschiedenen Untersuchungen zu dem zentralen Ergebnis, daß Interaktionsprozesse zwischen Organisationen immer dann erfolgreich verlaufen, wenn sich diese möglichst ähnlich sind (Ähnlichkeits- bzw. Korrespondenzhypothese).³⁹⁷ Im Rahmen dieser Untersuchungen bezieht sich die Ähnlichkeit einerseits auf die an der Interaktion beteiligten Individuen und andererseits auf strukturelle Unternehmensmerkmale.³⁹⁸ Schaan verweist auf 'incompatibilities in personalities', die zum Scheitern von Allianzen führen können.³⁹⁹

Im Hinblick auf die Bedingung der Homologie wird angenommen, daß ein strategischer Fit im Sinne einer Übereinstimmung strategischer Zielsetzungen der Partner von Bedeutung für den Erfolg einer Kooperation zwischen Wettbewerbern ist.⁴⁰⁰ Ein strategischer Fit stellt gemäß Bronder und Pritzl ein zentrales Erfolgskriterium dar, unter dem sie folgende Erfolgsfaktoren subsumieren.⁴⁰¹ Die Harmonie der Business-Pläne im Hinblick auf die strategischen Ziele in bezug auf Nutzenpotentiale, Produkte, Märkte und Regionen und eine gemeinschaftliche Erarbeitung einer sinnvollen Konfiguration spielt eine entscheidende Rolle. Ebenso erscheint es als relevant, daß sich die Partner über die Intensität, mit der sie ihren strategischen Interessen nachgehen wollen, einig sind, damit es nicht zu einer Ungleichverteilung hinsichtlich der Nutzung kritischer strategischer Ressourcen kommt, was Mißstimmung, Verlust von Vertrauen oder das Scheitern einer Partnerschaft bewirken kann.⁴⁰² Porter und Fuller sehen es als Erfolgsfaktor einer Zusammenarbeit an, daß die Partner eine ähnlich gelagerte internationale Strategie verfolgen.⁴⁰³ Im Interaktionsmodell der IMP-Group wird expli-

³⁹⁵ Vgl. Harrigan (1988), S. 223.

³⁹⁶ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 276 sowie Wagner (1994), S. 73.

³⁹⁷ Vgl. z.B. Kern (1990), S. 288; Håkanson (1982), S. 281.

³⁹⁸ Vgl. Kern (1990), S. 288; Håkanson (1982), S. 281; Raffée/Eisele (1993), S. 19.

³⁹⁹ Vgl. Schaan (1988), S. 7.

⁴⁰⁰ Vgl. zu dieser Vorgehensweise z.B. auch Bleicher (1992); S. 271ff.; Bronder (1993), S. 85; Bronder (1992), S. 167; Clarke (1987), S. 12; Håkanson (1982), S. 367; Raffée/Eisele (1993), S. 65.

⁴⁰¹ Vgl. Bronder/Pritzl (1992), S. 36.

⁴⁰² Vgl. Bleicher (1992), S. 272; Hätscher (1992), S. 156; Bronder (1992), S. 167.

⁴⁰³ Vgl. Porter/Fuller (1989), S. 394.

zit auf die Relevanz einer ähnlichen Strategie für die Schaffung gemeinsamer Wettbewerbsvorteile hingewiesen.⁴⁰⁴

Als weiterer wichtiger Bestimmungsfaktor einer erfolgreichen horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung wird ein kultureller Fit angesehen.⁴⁰⁵ Grundsätzliche Unterschiede in den Kulturen der Partnerunternehmen können in Abhängigkeit des angestrebten Integrationsgrades zu erheblichen Problemen führen, die ein Scheitern der Zusammenarbeit zur Folge haben können.⁴⁰⁶ "A close co-operation without careful preparation can be quite destructive, mainly because of cultural distance. [...] Partners are likely to lack a clear understanding of their partner. The two organizations are quite different, have no common language, no way to comprehend each other's operating mode, and no understanding of managers' roles and positions in the other organization."⁴⁰⁷ In der Kooperationsliteratur wird häufig dargelegt, daß die Partner im Hinblick auf ihre Unternehmenskultur zusammenpassen müssen, damit eine Zusammenarbeit erfolgreich verläuft.⁴⁰⁸ Backhaus und Piltz schreiben dem Aspekt der Akkulturation eine entscheidende Rolle zu. Sie fordern, daß die Unternehmenskulturen kooperierender Wettbewerber zusammenpassen müssen, damit die Zusammenarbeit sich erfolgreich gestaltet.⁴⁰⁹ Bronder fordert im Hinblick auf die Unternehmenskultur bei Kooperationen, daß bei der Partnerwahl unternehmenskulturelle Aspekte nicht vernachlässigt werden dürfen.⁴¹⁰ Bronder und Pritzl betrachten die Wahl des richtigen Partners als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine Allianz. Unternehmenskulturelle Aspekte dürfen demnach bei der Bildung einer strategischen Allianz nicht vernachlässigt werden. Sie fordern deshalb, daß Unternehmen im Rahmen einer strategischen Allianz versuchen sollen, einen kulturellen Fit zu erreichen, indem sie ein kompatibles System gemeinsamer Werte, Stile und Kulturen unter Berücksichtigung nationaler Besonderheiten institutionalisieren.⁴¹¹

Durch strategischen Fit und kulturelle Sympathie wird nachhaltiges Interesse der Beteiligten an einem Joint Venture sichergestellt.⁴¹² Killing sieht eine Quelle für Schwierigkeiten im Hinblick auf eine Allianz darin, daß die Partnerunternehmen

⁴⁰⁴ Vgl. Turnbull/Valla (1986), S. 5f.

⁴⁰⁵ Vgl. z.B. Bronder (1992), S. 168ff.; Hätscher (1992), S. 159f.; Bronder (1993), S. 87; Lorange/Roos (1992), S. 353.

⁴⁰⁶ Vgl. Clarke (1987), S. 16 und 18; Hätscher (1992), S. 158.

⁴⁰⁷ Doz (1988), S. 332.

⁴⁰⁸ Vgl. dazu z.B. auch Albrecht (1994), S. 30; Höfer (1997), S. 81ff. und die noch folgenden Ausführungen in diesem Abschnitt.

⁴⁰⁹ Vgl. Backhaus/Piltz (1990b), S. 7 sowie Backhaus (1987), S. 127ff.

⁴¹⁰ Vgl. Bronder (1993), S. 87.

⁴¹¹ Vgl. Bronder/Pritzl (1992), S. 36ff.

⁴¹² Vgl. Bleicher/Hermann (1991), S. 41.

unterschiedliche Meinungen, Einstellungen und Annahmen haben.⁴¹³ Kulturelle Sympathie wird in der Literatur immer wieder als Voraussetzung erfolgreicher Gemeinschaftsunternehmen genannt.⁴¹⁴ Partnerschaften scheitern in der Praxis gemäß Hermann und Bleicher häufig, ohne daß die strategische Ausrichtung und die verfügbaren Ressourcen eine Erklärung dafür liefern. Für sie spielen bei solchen Mißerfolgen fast immer soziale Prozesse und emotionale Positionierungen eine Rolle.⁴¹⁵ Eisele und Raffée kommen im Rahmen der Untersuchung von Joint Ventures ebenfalls zu dem Ergebnis, daß die kulturelle Kompatibilität zwischen den Kooperationspartnern eine Grundvoraussetzung für den Erfolg von Joint Ventures darstellt.⁴¹⁶ Sie bestätigen diese These in einem empirischen Test. Die Bedeutung der Homologiebedingung für kooperative Wettbewerbsbeziehungen wird auch in einer empirischen Untersuchung von Gugler und Pasquier deutlich, im Rahmen derer sie strategische Allianzen Schweizer Firmen untersuchen.⁴¹⁷ Sie gelangen zu dem Ergebnis, daß kulturelle Unterschiede der Partner bei Kooperationen häufig Probleme bereiten. Die Autoren schlagen deshalb vor, die Kompatibilität der Partnerkulturen sorgfältig zu analysieren. Sie argumentieren, daß Unternehmenskultur einer Reihe von Werten entspricht, die die Normen und Erwartungen der Mitarbeiter bestimmen. "When partners lack compatible culture and values, expectation and trust between partner employees may not materialize and may lead to conflicts."⁴¹⁸ Damit postulieren sie die Homologiebedingung im Sinne des kulturellen Fits. Für einen Erfolgsfaktor des Joint Venture-Managements halten Murray und Siehl ebenfalls Bestandteile der Unternehmenskulturen.⁴¹⁹

Auch ein strategischer Fit ist für Gugler und Pasquier relevant. Gemeinsame strategische Ziele betrachten sie als notwendige Bedingung für den Erfolg einer Kooperation. Eine Allianz sollte dementsprechend auf einer win-win-Basis eta-

⁴¹³ Vgl. Killing (1988), S. 60.

⁴¹⁴ Vgl. z.B. Bleicher/Hermann (1991), S. 41; Bleicher (1992), S. 281ff.; Gahl (1991), S. 43ff.; Perlmutter/Heenan (1986), S. 146; Seyfried (1989), S. 120; Holtbrügge (1992), S. 147; Schmidt-Dorrenbach (1991), S. 235ff.; Shane (1992), S. 296ff.; Eisele (1995), S. 230.

⁴¹⁵ Vgl. Bleicher/Hermann (1991), S. 40.

⁴¹⁶ Im Rahmen ihrer Untersuchung machen Raffée und Eisele darauf aufmerksam, daß es praktisch nicht möglich ist, Unternehmenskultur im Rahmen einer standardisierten empirischen Untersuchung objektiv zu erfassen, da die mit Kultur einhergehende Multidimensionalität und Komplexität dem widerspricht. Deshalb beschränken sie sich auf die Erhebung ausgewählter Dimensionen der Unternehmenskultur, von denen sie annehmen, daß sie im Zusammenhang mit dem Joint Venture-Erfolg stehen (vgl. Raffée/Eisele (1993), S. 26).

⁴¹⁷ Vgl. Gugler/Pasquier (1997).

⁴¹⁸ Gugler/Pasquier (1997), S. 140.

⁴¹⁹ Vgl. Murray/Siehl (1989), S. 52ff.

bliert werden. Harrigan sieht Kooperationen als eher erfolgreich an, wenn die Partner über komplementäre Missionen, Ressourcen, Kapazitäten, Managementfähigkeiten und andere Attribute verfügen, die einen strategischen Fit erzeugen und sich die Partner auch in bezug auf finanzielle Gesichtspunkte, d.h. die Ausstattung mit finanziellen Ressourcen ähneln.⁴²⁰ Bleicher führt aus, daß der „*unmittelbare* Marktzugang und die *mittelbare* Markterschließung über die Entwicklung neuer Strategien [...] als die Basismotive für ein Verfolgen von Strategien partnerschaftlichen Wettbewerbs gelten. Hierzu müssen die strategischen Interessen der Partner zum Schnitt gebracht werden.“⁴²¹

Bleicher sieht hinsichtlich der weichen Faktoren in Kooperationen häufig Unterschiede zwischen in einzelnen Unternehmen gewachsenen Kulturen. „Erfahrungen im Umgang mit mehr oder weniger dramatischen Situationen, die von Unternehmung zu Unternehmung durchweg unterschiedlich sind, speichern sich als mißlungene oder erfolgreiche Problemlösungen im *kognitiven* Wissensbestand eines Partners ab und prägen die Problemerkennntnis und Suche nach erfolgversprechenden Lösungen.“⁴²²

In einer empirischen Untersuchung von Raffée und Eisele zeigt sich, daß weiche Faktoren wie die Ähnlichkeit im Hinblick auf die Marktstellung, das Image in der Branche, die technologische Ausrichtung, die Unternehmensstrategie und -kultur, die Führungsstile und -instrumente sowie die Markterfahrung weitaus erfolgsrelevanter erscheinen als die harten Faktoren wie die Ähnlichkeiten in bezug auf die Unternehmensgröße und die finanziellen Potentiale.⁴²³ Eisele und Raffée postulieren im Rahmen ihrer Untersuchung, daß sich darüber hinaus eine Ähnlichkeit des Formalisierungsgrades der Organisation⁴²⁴ sowie eine ähnliche Art der Erfolgsattribution⁴²⁵ positiv auf den Kooperationserfolg auswirken.⁴²⁶

Homologie in diesem Bereich erscheint entsprechend bedeutend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Bleicher und Hermann gehen davon aus, daß Joint Ventures zum Scheitern verurteilt sind, wenn die Konstellation der Partner in strategisch-sachlicher und kulturell-emotionaler Hinsicht nicht harmonisch ist.⁴²⁷

⁴²⁰ Vgl. Harrigan (1988), S. 206.

⁴²¹ Bleicher (1992), S. 273. Hervorhebung im Original.

⁴²² Bleicher (1992), S. 281. Hervorhebung im Original.

⁴²³ Vgl. Raffée/Eisele (1993), S. 20.

⁴²⁴ Dabei wird der Formalisierungsgrad der Organisation anhand der Anzahl der Hierarchieebenen, der Zahl schriftlich fixierter Regeln und der grundsätzlichen Abstimmung der Entscheidungen unter Hierarchie gemessen.

⁴²⁵ Hier wurde zwischen einer individuellen und einer kollektiven Erfolgsattribution unterschieden.

⁴²⁶ Vgl. Raffée/Eisele (1993), S. 28.

⁴²⁷ Vgl. Bleicher/Hermann (1991), S. 24.

Im Rahmen der kulturell-emotionalen Harmonisierung sollten die Partner sich die folgende Frage stellen: "Passen die grundlegenden Annahmen, die Wertvorstellungen, die Annahmen über den Markt und die Normen der Partner derart zueinander, daß die gemeinsame Führung des ins Auge gefaßten Joint Venture auch auf Dauer realisierbar erscheint?"⁴²⁸ Das entscheidende Moment einer Kooperation liegt gemäß Leder in einer gemeinsamen Zielsetzung, die sich zur Vision entwickelt.⁴²⁹

Ein zeitlicher Fit spielt ebenfalls eine erfolgsrelevante Rolle hinsichtlich der Zusammenarbeit (potentieller) Wettbewerber.⁴³⁰ Die jeweiligen Zeithorizonte, im Rahmen derer die beabsichtigte Wertsteigerung in den einzelnen Kooperationsfeldern erzielt werden soll, sollten überprüft und verglichen werden. Ein möglichst gleicher Planungshorizont der Partner wird entsprechend als ein Erfolgskriterium der Zusammenarbeit zwischen Wettbewerbern im Sinne der Homologiebedingung betrachtet.

Ressourcen bilden die Basis für dauerhafte Wettbewerbsvorteile. Im Rahmen einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung werden gemeinsame Wettbewerbsvorteile auf der Grundlage kompatibler Ressourcen angestrebt. Ein ressourcen-orientierter Fit wird deshalb als relevant für den Erfolg einer Kooperation betrachtet.⁴³¹ Ressourcen untergliedern sich in materielle (wie z.B. Finanzen, Gebäude, Maschinen etc.) und immaterielle Ressourcen (wie z.B. Know how, Patente etc.) sowie Humanressourcen. Hinsichtlich der Finanzkraft des Partners wird dessen 'gesunde' finanzielle Verfassung häufig als eine notwendige Bedingung für eine Partnerschaft angesehen.⁴³² Immaterielle und Humanressourcen bilden meist die Basis für die Erlangung dauerhafter (gemeinsamer) Wettbewerbsvorteile.⁴³³ Ebenfalls erfolgsrelevant erscheint ein marktlicher Fit.⁴³⁴ Hierunter wird ein Fit bezüglich der Marktannahmen verstanden, der sich auf die Gleichartigkeit der Beurteilung bestehender Marktbedingungen sowie die Einschätzung zukünftiger Marktentwicklungen bezieht.

Insgesamt wurden die einzelnen Bestandteile der hier postulierten Homologiebedingung in verschiedenen empirischen Studien als relevant bestätigt. Im Rahmen dieser Arbeit wird sie als Gesamtelement des Modells einer erfolgreichen

⁴²⁸ Bleicher/Hermann (1991), S. 27. Ohne Hervorhebungen.

⁴²⁹ Vgl. Leder (1990), S. 25ff.

⁴³⁰ Vgl. dazu z.B. Bronder/Pritzl (1992), S. 401; Harrigan (1988), S. 223; Raffée/Eisele (1993), S. 20; Bleicher (1992), S. 274.

⁴³¹ Vgl. zum ressourcen-orientierten Ansatz z.B. Collis/Montgomery (1996), Kapitel 2 oder Grant (1991).

⁴³² Vgl. Endres (1987), S. 375.

⁴³³ Vgl. dazu z.B. Collis/Montgomery (1996), S. 32f.

⁴³⁴ Vgl. Hätscher (1992), S. 161.

horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern einem empirischen Test unterzogen. Homologie ist entsprechend der obigen Ausführungen in verschiedene Bereiche zu unterteilen. Im folgenden wird postuliert, daß ein organisationaler, kultureller, strategischer, zeitlicher, ressourcen-orientierter und marktlicher Fit den Erfolg einer horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern fördert.

3.1.4 Die Übertragung der Entropiebedingung

Als vierte Bedingung einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern wird die Entropiebedingung postuliert. Nach dieser Bedingung sollte sich die Kommunikation zwischen Kooperationspartnern auf möglichst viele Bereiche erstrecken. Es ist wichtig, daß es mehrere verschiedene Kommunikationskanäle gibt. Eine möglichst große Anzahl interorganisationaler Kommunikationskanäle sollte vorhanden sein. Sind die Kontakte auf einer der Ebenen schlecht, kann dieses Defizit durch gute Kontakte auf anderen Ebenen ausgeglichen werden. Im Sinne der Entropiebedingung sollte die Kommunikation zwischen den Partnern möglichst häufig stattfinden⁴³⁵ und relativ intensiv sein, wobei sie sich sowohl auf den formellen als auch auf den informellen Bereich erstrecken sollte.⁴³⁶

Eine Beziehung zwischen kooperierenden Wettbewerbern sollte der Entropiebedingung gemäß auf möglichst viele Bereiche und Kommunikationskanäle verteilt werden. Die Beschränktheit der Kommunikation soll nicht zu Mißverständnissen führen. Es soll nicht die Situation entstehen, daß einzelne Mitarbeiter bzw. Abteilungen das alleinige Wissensmonopol hinsichtlich der Kooperation innehaben. Formelle Kommunikation alleine ist eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung für eine erfolversprechende Zusammenarbeit. Offenheit in der Kommunikation und die informelle Verständigung⁴³⁷ nehmen ebenfalls

⁴³⁵ Vgl. zu dem Aspekt der Häufigkeit der Kommunikation als erfolgsrelevanten Aspekt z.B. Thelen (1993), S. 191. In vielen Untersuchungen kristallisiert sich heraus, daß es gefährlich ist, anzunehmen, es bestehe kein Kommunikationsbedarf (vgl. Lewis (1991)). Vielmehr erscheint es wichtig, den Partner über sämtliche die Kooperation betreffende Aktivitäten zu informieren, damit am Ende nicht das gegenseitige Vertrauen leidet. Littler und Leverick ermitteln in einer empirischen Untersuchung 'häufige Kommunikation' als Erfolgsfaktor von Kooperationen (vgl. Littler/Leverick (1995), S. 61).

⁴³⁶ Vgl. zur Bedeutung der informellen Kommunikation im Rahmen von Kooperationen z.B. Baird/Lyles/Ji/Wharton (1990), S. 129; Håkanson (1982), S. 17.

⁴³⁷ Informelle Verständigung wird durch bestehende Sympathie zwischen Verhandlungspartnern gefördert. Beispiele hierfür finden sich nicht nur im Feld der Unternehmenskooperation, sondern auch in der internationalen Politik. Unter befreundeten Staatsmännern lassen sich selbst bei politischen Gegensätzen noch praktikable Lösungen finden. Bei bestehender Antipathie sind politische Gegensätze demgegenüber willkommene Anlässe zur Ablehnung der weiteren Zusammenarbeit (vgl. dazu Endress (1975), S. 14).

eine entscheidende Rolle ein.⁴³⁸ Ein möglichst großes Maß an Kommunikation scheint zum Erfolg einer Kooperation beizutragen. Zusätzlich ist es nach Galtung wichtig, daß Kommunikation über möglichst viele unterschiedliche Kanäle läuft.⁴³⁹

Bronder kommt im Rahmen einer Untersuchung strategischer Allianzen zu dem Ergebnis, daß Kommunikationsmanagement eine entscheidende Rolle im Hinblick auf den Erfolg einer Kooperation spielt. Er stellt fest, daß sich viele Konflikte durch ein aktives Kommunikationsmanagement vermeiden ließen. Als besonders entscheidend betrachtet er ein Kommunikationsmanagement im Hinblick auf die Überzeugung und Motivation des operativen Managements für die Zusammenarbeit.⁴⁴⁰ Bronder schreibt dem Kommunikationsmanagement eine Steuerungsfunktion (Anweisung und Feedback), eine Informationsfunktion (Reduktion von Ungewißheit), eine Sozialisierungsfunktion (Vermittlung eines Wir-Gefühls) und eine Koordinationsfunktion (Abstimmung, Verdeutlichen von Abhängigkeiten) zu.⁴⁴¹ Dabei ist es ihm zufolge wichtig für eine erfolgreiche Kommunikation, daß die Führungskräfte ihre Strategien sowohl qualitativ-symbolisch (d.h. anhand von Bildern, Slogans etc. oder auch vorbildhaftem Vorleben) als auch quantitativ-faktenbezogen (d.h. mittels der Darstellung betriebswirtschaftlicher Sachverhalte, z.B. Budgetkontrollen) kommunizieren.⁴⁴² Bronder und Pritzl sehen Kommunikationskanäle und Entscheidungsmechanismen als wichtige Bestandteile der Verhandlung zwischen den Partnern an.⁴⁴³

Die Kernthese einer Untersuchung von Klein lautet, daß netzwerkartige Organisationsformen von Unternehmen (wie z.B. strategische Allianzen) erst durch den Einsatz von Interorganisationssystemen ermöglicht und wirtschaftlich gemacht werden.⁴⁴⁴ Elg und Johansson stellen fest, daß neue Informationstechnologien eine bedeutende Rolle im Hinblick auf die Zusammenarbeit von Unternehmen spielen.⁴⁴⁵ Hilpert und Taube schildern, daß ein Kooperationsgefährdendes Risiko darin liegt, daß es Kommunikationsprobleme zwischen den Partnern gibt.⁴⁴⁶ Schaan sieht ein kommunikatives Defizit im Rahmen einer Allianz als einen Grund, der zum Scheitern der Allianz führen kann.⁴⁴⁷ Auch in der Praxis kooperativer Arrangements wird die Bedeutung einer intensiven Kommunika-

⁴³⁸ Vgl. z.B. Lewis (1991), S. 301.

⁴³⁹ Vgl. Galtung (1970), S. 10ff. sowie Abschnitt 2.3.2.4 dieser Arbeit.

⁴⁴⁰ Vgl. Bronder (1993), S. 116.

⁴⁴¹ Vgl. Bronder (1993), S. 116, in Anlehnung an Koller (1990), S. 57ff.

⁴⁴² Vgl. Bronder (1993), S. 116, in Anlehnung an Pümpin (1986), S. 11ff.

⁴⁴³ Vgl. Bronder/Pritzl (1992), S. 30ff.

⁴⁴⁴ Vgl. Klein (1996).

⁴⁴⁵ Vgl. Elg/Johansson (1997), S. 362.

⁴⁴⁶ Vgl. Hilpert/Taube (1997), S. 25.

⁴⁴⁷ Vgl. Schaan (1988), S. 7.

tion für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gesehen und thematisiert.⁴⁴⁸ Das für eine Kooperation wichtige Verständnis der Partner für einander wächst Praxiserfahrungen mit Kooperationen zufolge durch eine gute Kommunikation. Dick Dulude, Präsident der Corning-Gruppe stellt beispielsweise fest, daß gute Beziehungen mit Kooperationspartnern "massenhaft Kommunikation"⁴⁴⁹ benötigen und daß man "nicht nur zu Konferenzen gehen"⁴⁵⁰ sollte. Er ist der Ansicht, daß es erforderlich ist, im Hinblick auf Kooperationen "weit über die protokollarischen Erfordernisse des Partnerkontaktes hinaus[zu]gehen."⁴⁵¹ Williamson hält eine effektive interorganisationale Kommunikation "essential to coordinated responses"⁴⁵² zwischen Partnern.

Schlägt die Kommunikation fehl, d.h. werden den Beteiligten gemischte Botschaften oder verschiedenen Gruppen widersprüchliche Botschaften vermittelt, können Probleme entstehen. In solch einem Fall ist es gemäß Lewis von großer Bedeutung, daß bei Allianzen die höchsten Autoritäten – z.B. ein Steuerungsausschuß, Mitglieder des Vorstands oder die Firmenchefs – den betroffenen Teams an den Schnittstellen, den internen Einheiten in beiden Unternehmen sowie anderen Beteiligten kohärente Signale senden.⁴⁵³ Besonders wichtig ist es, in der Krise weiter miteinander zu kommunizieren. AT&T und Olivetti berücksichtigten diesen Aspekt nicht als ihre Allianz in Schwierigkeiten kam. Jede

⁴⁴⁸ Die für die Allianz von Ford und Mazda Verantwortlichen treffen sich z.B. jeden Monat abwechselnd in Dearborn und Hiroshima, was zwar viele Reisen zur Folge hat, sich aber bisher für die Partner auszahlt. Ford hält einen Anteil von 33,4% an Mazda und ist im Hinblick auf technische Unterstützung, die Lieferung von Komponenten und Knock-Down-Kits zur Montage auf den überseeischen Märkten unter dem Markenzeichen Ford auf den Partner angewiesen. Jeder baut für den anderen Fahrzeuge in unterschiedlichen Märkten, Mazda und Ford wollen sich Plattformen und andere Komponenten inklusive Motoren und Getriebe in den kommenden Jahren teilen. Die beiden Firmen wollen neue Produkte koordinieren und die Teilebeschaffung bis 2002 integrieren. Ähnlich sieht es bei CFM International aus. Dort trafen sich die geschäftsführenden Vizepräsidenten der Partner von General Electric (mit Sitz in den USA) und SNECMA (die in Frankreich ansässig ist) mindestens drei- bis viermal jährlich. Wenn es sein mußte, traf man sich in der Vergangenheit teilweise etwa alle drei Wochen (vgl. dazu z.B. auch Lewis (1991), S. 299).

⁴⁴⁹ Dulude zitiert in Lewis (1991), S. 299.

⁴⁵⁰ Dulude zitiert in Lewis (1991), S. 299.

⁴⁵¹ Dulude zitiert in Lewis (1991), S. 299.

⁴⁵² Williamson (1965), S. 583. Williamson führt dazu aus: "The interfirm communication variable is a measure of the amount of valid information transfer between firms within the industry. Explicit treatment of the role of communication is frequently omitted from economists' descriptions of the interfirm coordination process. It is obvious, however, that communication is essential to coordinated response [...]" (Williamson (1965), S. 583).

⁴⁵³ Vgl. dazu z.B. Lewis (1991), S. 302.

Seite teilte damals die eigene Meinung über die Krise der Presse mit anstatt miteinander zu kommunizieren. Das führte zu einer Eskalation von Beschuldigungen und Gegenbeschuldigungen, wodurch die Lösung der Probleme in immer weitere Ferne rückte.⁴⁵⁴

Insgesamt wird in dem hier entwickelten Modell davon ausgegangen, daß eine Kommunikation, die sich möglichst intensiv auf möglichst viele Bereiche bezieht und über möglichst viele verschiedene Kanäle verläuft und sowohl formell als auch informell ist sowie gemeinsame oder kompatible Informations- und Kommunikationssysteme umfaßt, den Erfolg einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung fördert.

3.1.5 Die Übertragung der Institutionalisierungsbedingung

Um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu etablieren, sollten die beteiligten Unternehmen im Sinne der Institutionalisierungsbedingung firmenübergreifende Institutionen schaffen und beispielsweise ein Joint Venture gründen. Im Rahmen dieser Arbeit wird angenommen, daß eine derartige Maßnahme auf der Ebene von Unternehmen eine ebenso große Bedeutung wie auf der Länderebene einnimmt. Die Mitarbeiter der geschaffenen Institution (z.B. des Joint Ventures) haben ein besonderes Interesse am Erfolg der Zusammenarbeit, da beispielsweise ihre künftigen Karrierechancen im Unternehmen in großem Maße von dem Erfolg dieser Institution abhängen. Eine über die einzelnen Firmen hinausgehende Manifestierung der Zusammenarbeit macht es möglich, daß die Partner einen 'neutralen' Platz besitzen, an dem Treffen möglich sind, man sich beraten und miteinander verhandeln kann. Hier können Entscheidungen getroffen sowie Konflikte gelöst werden und zwar ohne daß der 'intime' Bereich, also derjenige, der Teil des Wettbewerbs und nicht der Zusammenarbeit der beiden Partner ist, in einem zu großen Umfang angetastet wird.

Galtung versteht unter der Institutionalisierung das Ausmaß, in dem man übergeordnete Akteure finden kann, die es den Parteien ermöglichen, sich zu treffen, zu beraten, zu verhandeln, zu entscheiden sowie Konflikte zu lösen. Als Beispiel für derartige übergeordnete Akteure nennt er zwischenstaatliche Gremien⁴⁵⁵ wie z.B. gemeinsame Handelskommissionen oder Handelskammern sowie länderübergreifende wissenschaftliche Institute und regelmäßige Konferenzen der Pendant-Organisationen der beteiligten Länder.⁴⁵⁶ Auf die Kooperation von Unternehmen bezogen bedeutet dies, daß auf die Erfüllung der Bedingung der Institutionalisierung auch durch die Etablierung gemeinsamer Projektteams oder

⁴⁵⁴ Vgl. dazu z.B. Lewis (1991), S. 303.

⁴⁵⁵ Vgl. Galtung (1973), S. 10.

⁴⁵⁶ Vgl. Galtung (1970), S. 14.

Gremien oder regelmäßiger Treffen auf unternehmensübergreifenden Konferenzen der einander entsprechenden Gruppen aus den Partnerunternehmen hingewirkt werden kann. Bestehen verschiedene solcher Institutionen, kann die Nichtexistenz eines gemeinsamen Unternehmens ausgeglichen werden.

Eine andere Form der Institutionalisierung kann darin bestehen, daß gemeinsame kooperationspezifische Gebäude z.B. für die Verwaltung oder Produktion im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit errichtet werden. Gemeinsame kooperationspezifische Produktionsanlagen können ebenso eine Institutionalisierung darstellen. Eine weitere Form der Institutionalisierung einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung liegt in der Entwicklung gemeinsamer Planungssysteme oder Belohnungs- und Anreizsysteme.⁴⁵⁷ Institutionalisierung kann durch sämtliche Arten spezifischer Investitionen in die Beziehung erreicht werden. Eine solche Auffassung der Institutionalisierung wird auch von Selznick unterstützt, wenn er argumentiert, "organizations become institutions as they are *infused with value*, that is, prized not as tools alone but as sources of direct personal gratification and vehicles of group integrity. This infusion produces a distinct identity for the organization. Where institutionalization is well advanced, distinctive outlooks, habits, and other commitments are unified, coloring all aspects of organizational life and lending it a *social integration* that goes well beyond formal co-ordination and command."⁴⁵⁸ Ring und Van de Ven zufolge objektiviert und internalisiert eine Institutionalisierung Identität, Mission und Prozesse in einer Beziehung in kongruente Erwartungen der Teilnehmer und wirkt auf alle Aspekte der Beziehung. Das führt zu einer sozialen Integration, die weit über die formalen und legalen Governance-Strukturen hinausgeht.⁴⁵⁹

Bleicher und Hermann zeigen auf, daß das räumliche Potential in Joint Ventures eine bedeutende Rolle spielt. Sie empfehlen, bei der Gestaltung eines Joint Ventures darauf zu achten, daß für das Personal ein neutraler Standort gewählt wird. Die Unterbringung des Personals in den Räumlichkeiten eines Partners hat ihrer Meinung nach "Symbolcharakter und fördert asymmetrische informelle Beziehungen."⁴⁶⁰ Für García-Canal bringt die Gründung eines Joint Ventures im Gegensatz zur vertraglichen Vereinbarung über eine Kooperation zwar zusätzliche Transaktionskosten wegen der entstehenden Kosten der Etablierung des Joint Ventures und den Unterhaltungskosten für die neue Firma mit sich. Auf der anderen Seite verringert sich durch die Gründung eines Joint Ventures die

⁴⁵⁷ Geringer und Frayne sind der Meinung, daß jedes Joint Venture eines Kontrollsystems bedarf, daß an die spezifischen Bedingungen des Joint Ventures angepaßt ist (vgl. Geringer/Frayne (1990), S. 116).

⁴⁵⁸ Selznick (1957), S. 40. Hervorhebung im Original.

⁴⁵⁹ Vgl. Ring/van de Ven (1994), S. 102 sowie Shull/Delbecq/Cummings (1970).

⁴⁶⁰ Bleicher/Hermann (1991), S. 32.

Anzahl der Aspekte, über die verhandelt werden muß. Es verringern sich die ex ante-Transaktionskosten.⁴⁶¹ Die ex post-Transaktionskosten werden ebenfalls reduziert, da sich die Kontrollkosten z.B. infolge fehlenden opportunistischen Verhaltens vermindern.

Gemäß Buckley und Casson können formale Gestaltungsmerkmale lediglich das Überleben eines Joint Ventures sichern. Erfolgreich können Joint Ventures nur dann werden, wenn die informellen Aspekte ebenfalls berücksichtigt werden. Gerichtsverfahren eines Partners, um zu seinem Recht zu kommen, sind als ungeeignet anzusehen. Statt dessen empfehlen Buckley und Casson ein System zu institutionalisieren, im Rahmen dessen 'shared equity ownership' einen angemessenen Anreiz-Rahmen schafft. Zusätzlich ist es notwendig, dafür zu sorgen, daß 'do-it-yourself rewards und punishments' existieren.⁴⁶² Hamel et al. fordern, ein Gemeinschaftsunternehmen unter getrenntem Dach unterzubringen, damit der unbeabsichtigte Informationsfluß besser kontrollierbar ist.⁴⁶³ Für Leder spielt es im Rahmen von Kooperationsvereinbarungen eine wichtige Rolle, daß eine neue Organisation entsteht und diese neue Organisation ein eigenes Design erhält.⁴⁶⁴

Im Rahmen des hier entwickelten Modells wird postuliert, daß die Schaffung firmenübergreifender Organisationen, die Etablierung firmenübergreifender Teams und regelmäßige institutionalisierte Konferenzen oder spezifische Investitionen in die kooperative Wettbewerbsbeziehung wie z.B. die Anschaffung gemeinsamer Gebäude für Verwaltung und Produktion oder Produktionsanlagen oder die Entwicklung gemeinsamer Planungs-, Belohnungs- oder Anreizsysteme im Rahmen einer kooperativen Wettbewerbsbeziehung zum Erfolg einer Zusammenarbeit beitragen.

3.1.6 Die Beziehungen zwischen den verschiedenen Bedingungen einer erfolgreichen horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung

Betrachtet man die fünf dargelegten Bedingungen einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern, wird deutlich, daß diese sich gegenseitig beeinflussen könnten. Im folgenden werden entsprechende Überlegungen zu eventuell bestehenden Beziehungen zwischen den einzelnen Modellelementen angestellt, die im Rahmen der organisationstheoretisch fundierten Hypothesenentwicklung aufgegriffen und begründet werden.⁴⁶⁵

⁴⁶¹ Vgl. García-Canal (1996), S. 774.

⁴⁶² Vgl. Buckley/Casson (1988b), S. 36.

⁴⁶³ Vgl. Hamel/Doz/Prahalad (1989b), S. 92.

⁴⁶⁴ Vgl. Leder (1990), S. 25ff.

⁴⁶⁵ Vgl. dazu Abschnitt 3.6 dieser Arbeit.

Galtung geht in seinem Konzept nicht explizit darauf ein, wie sich die einzelnen Modellelemente gegenseitig beeinflussen. Der Einfluß der verschiedenen Modellelemente aufeinander wird von der Autorin dieser Arbeit als bedeutend für die Ausgestaltung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen angesehen und deshalb analysiert. Eine kurze Darstellung grundsätzlicher Überlegungen bezüglich dieser Beziehungen erfolgt aus systematischen Gründen bereits an dieser Stelle, um die Entwicklung der entsprechenden Hypothesen vorzubereiten.

Die Symmetrie zweier Wettbewerber in einer Kooperation kann als das Ausmaß angesehen werden, in dem beide gleichermaßen voneinander abhängen, von der Kooperation profitieren und kein Unternehmen versucht, sich gegenüber dem anderen opportunistisch zu verhalten. Fehlende Symbiose in einer Beziehung könnte im Sinne dieser Überlegungen durch vorhandene Symmetrie ausgeglichen werden. Verschiedene Untersuchungen aus der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsliteratur weisen darauf hin, daß sich Asymmetrien im Laufe einer Beziehung ausgleichen können, wenn andere Bedingungen erfüllt sind.⁴⁶⁶ Umgekehrt könnte vorhandene Symbiose, also eine gegenseitige Abhängigkeit der Partner, mittelfristig⁴⁶⁷ dazu führen, daß Symmetrie eine unbedeutendere Rolle für den Erfolg der Kooperation spielt, weil die Partner von einer langfristigen Zusammenarbeit ausgehen, von der sie gleichermaßen abhängen, was schließlich eher zu einer symmetrischen Verteilung der Gewinne etc. führen wird. Langfristig würde die Symbiosebedingung danach die Symmetriebedingung verstärken.

Kommunikation im Sinne der Bedingung der Entropie könnte dadurch gefördert werden, daß sich die Partnerunternehmen strukturell im Sinne der Homologiebedingung ähnlich sind. In einer solchen Situation könnte eine Kommunikation durch den Fit der Unternehmen bedeutend erleichtert werden. Umgekehrt könnte eine intensive Kommunikation unterschiedliche strukturelle Merkmale der Partnerunternehmen über eine gewisse Zeit bis zu einem gewissen Grad ausgleichen. Wird intensiv kommuniziert, können Unterschiede im Sinne der Homologie eher überwunden werden, weil die Möglichkeit besteht, sie zu thematisieren und zu problematisieren. Intensive Kommunikation könnte somit langfristig⁴⁶⁸ den Effekt zeigen, daß die Unternehmen mit der Zeit ähnlicher werden.⁴⁶⁹

⁴⁶⁶ Vgl. dazu z.B. Benson (1975); Cook/Ermerson (1984); Lincoln (1982).

⁴⁶⁷ Vgl. zur Definition der Fristigkeit im Rahmen der vorliegenden Arbeit Abschnitt 3.6.1.4.

⁴⁶⁸ Beispielsweise Lin und Germain kommen in einer empirischen Untersuchung zu dem Ergebnis, daß das Alter einer Partnerschaft positiv mit der Lösung von Problemen im Rahmen der Partnerschaft korreliert (vgl. Lin/Germain (1998), S. 187).

⁴⁶⁹ Vgl. zu dieser These Homans, der diesen Effekt bezüglich der Kommunikation von Personen feststellt (vgl. Homans (1950), S. 135).

Auf den ersten Blick scheinen sich die Modellelemente Entropie und Institutionalisierung ebenfalls aufeinander auszuwirken, und zwar im Falle der Institutionalisierung durch die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens. Eine solche Gründung verbessert die Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den dort tätigen Mitarbeitern der Kooperationspartner. Allerdings muß sich die Kommunikation zwischen den Muttergesellschaften dadurch keineswegs verbessern. Da diese Komponente der Kommunikation im Rahmen des hier postulierten Modells entscheidend ist, kann keine eindeutige Beziehung festgestellt werden. Dazu kommt, daß eine Institutionalisierung nicht zwangsläufig in Form eines gemeinsamen Unternehmens erfolgen muß. Gemeinsame kooperationspezifische Produktionsanlagen können z.B. ebenfalls einen Aspekt der Institutionalisierung einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung ausmachen. Derartige Formen der Institutionalisierung haben nicht unbedingt eine Verbesserung der Kommunikationsmöglichkeiten zur Folge.

Eine Institutionalisierung fördert die Selbstbindung der Partner und könnte damit zur Symbiose beitragen. Ist eine kooperative Wettbewerbsbeziehung institutionalisiert, machen sich die Partner durch ihre Investitionen in die Institutionalisierung voneinander abhängig. Entsprechend werden die Partner durch eine Institutionalisierung abhängiger voneinander, was die Symbiose in der Beziehung verstärkt. Umgekehrt ist die Notwendigkeit einer Institutionalisierung im Rahmen einer symbiotischen Beziehung weniger gegeben. Eine symmetrische Teilhabe an Entscheidungen könnte ebenfalls durch die Institutionalisierung einer Kooperation gefördert werden, denn eine gemeinsam geschaffene Organisation wie z.B. ein Joint Venture läßt eher eine symmetrische Teilhabe an Entscheidungen zu. Institutionen liefern quasi den Rahmen für eine symmetrische Entscheidungsteilhabe. Die Erfüllung der Bedingung der Institutionalisierung könnte mittelfristig ansonsten vorhandene Asymmetrien bis zu einem gewissen Grad ausgleichen. Bei Vorliegen der Institutionalisierungsbedingung sind die Partner aneinander gebunden. Sie werden es deshalb eher für eine bestimmte Zeit hinnehmen, daß Rechte und Pflichten etc. bezüglich der Kooperation nicht symmetrisch verteilt sind, ohne auf eine Beendigung der Zusammenarbeit hinzuwirken. Langfristig könnte sich die Situation derart gestalten, daß beide Partner aufgrund der vorhandenen Institutionalisierung, die von beiden Seiten getragen wird, versuchen, eine symmetrische Verteilung von Gewinnen, Kosten etc. bezüglich der Kooperation zu erreichen.

3.2 Kritische Reflexion

Im Vorfeld der Aufstellung zu prüfender Untersuchungshypothesen gehen die verschiedenen aufgezeigten Modellelemente zum Erfolg kooperativer Wettbewerbsbeziehungen zusammenfassend aus Tabelle 3.1 hervor. Es wird angenommen, daß einer Zusammenarbeit von Konkurrenten eher Erfolg beschieden sein wird, wenn die fünf aufgezeigten Bedingungen zu einem großen Teil erfüllt

werden. Weiterhin wird angenommen, daß sich die Bedingungen Symbiose und Institutionalisierung sowie Institutionalisierung und Symmetrie und Symmetrie und Symbiose gegenseitig beeinflussen. Außerdem wird davon ausgegangen, daß Beziehungen zwischen den Bedingungen Entropie und Homologie bestehen.

Tabelle 3.1: Elemente des Modells einer erfolgreichen Kooperation zwischen Wettbewerbern

<i>Die Modellbedingung</i>	<i>ist erfüllt, wenn...</i>	<i>In der Literatur genannt von:</i>
Symbiose	die an der Kooperation beteiligten Unternehmen in starker gegenseitiger Abhängigkeit stehen.	Baird/Lyles/Jr/Wharton (1990); Bleeke/Bull-Larsen/Ernst (1992); Bleeke/Ernst (1993, 1995); Buckley/Casson (1988b); Handy (1995); Henzler (1992); Höfer (1997); Killing (1988); Mathews (1994); Mody (1993); Picot/Reichwald/Wigand (1998); Reijnders/Douma/Verhallen (1997); Thorelli (1986); Wömer (1992).
Symmetrie	die Erträge bzw. Kosten der Kooperation, die Anteile an der Kooperation sowie die Entscheidungsrechte zwischen den an der Kooperation beteiligten Unternehmen relativ gleich verteilt sind.	Alster (1986); Backhaus/Piltz (1990b); Backhaus (1987); Bleeke/Ernst (1993, 1995); Bleicher/Hermann (1991); Buchanan (1992); Buckley/Casson (1988b); Raffée/Eisele (1993); Ghemawat/Porter/Rawlinson (1989); Hätscher (1992); Hamel (1991); Lane/Beamish (1990); Lewis (1991).
Homologie	die beteiligten Unternehmen strukturell relativ ähnlich im Sinne eines strategischen, kulturellen, zeitlichen, ressourcen-orientierten, marktlichen und organisationalen Fit sind.	Albrecht (1994); Backhaus/Piltz (1990b); Backhaus (1987); Bleicher (1992); Bleicher/Hermann (1991); Bronder (1992, 1993); Bronder/Pritzl (1992); Clarke (1987); Doz (1988); Eisele (1995); Gahl (1991); Gugler/Pasquier (1997); Hätscher (1992); Häkanson (1982); Harrigan (1988); Höfer (1997); Holtrügge (1992); Kern (1990); Killing (1988); Leder (1990); Lorange/Reos (1992); Murray/Siehl (1989); Perlmutter/Heenan (1986); Porter/Fuller (1989); Raffée/Eisele (1993); Schaan (1988); Schmidt-Dorrenbach (1991); Shane (1992); Seyfried (1989); Turnbull/Valla (1986).
Entropie	die Kommunikation zwischen den an der Kooperation beteiligten Unternehmen sich auf relativ viele verschiedene Bereiche und Kommunikationskanäle verteilt und auf möglichst vielen Ebenen stattfindet und sowohl formell und informell ist sowie gemeinsame oder kompatible Informationssysteme vorhanden sind.	Baird/Lyles/Jr/Wharton (1990); Bronder (1993); Bronder/Pritzl (1992); Elg/Johansson (1997); Hilpert/Taube (1997); Klein (1996); Lewis (1991); Littler/Leverick (1995); Schaan (1988); Thelen (1993); Williamson (1965).
Institutionalisierung	die Kooperation durch die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens, gemeinsame Gebäude für Verwaltung und Produktion, gemeinsame Produktionsanlagen, gemeinsame Planungs-, Belohnungs- oder Anreizsysteme institutionalisiert ist.	Bleicher/Hermann (1991); Buckley/Casson (1988); García-Canal (1996); Hamel/Doz/Prahalad (1989a, b); Leder (1990); Ring/van de Ven (1994); Selznick (1957).

Die einzelnen Elemente dieses Modells einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern finden sich in der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung in verschiedenen Ausprägungen wieder. Beziehungen zwischen den einzelnen Modellelementen und das konkrete Zusammenwirken genau der fünf aufgezeigten Bedingungen wurden in der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsliteratur bisher nicht aufgedeckt.

An dieser Stelle versucht die vorliegende Arbeit anzusetzen. Es fehlt bis heute ein umfassendes Konzept zur Analyse und Gestaltung von Kooperationen in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur,⁴⁷⁰ das auch Interdependenzen zwischen den verschiedenen Erfolgsfaktoren berücksichtigt.⁴⁷¹ Ansätze für ein solches Konzept sollten auf dem bereits ermittelten empirischen Wissensbestand grün-

⁴⁷⁰ Vgl. zu dieser Problematik z.B. Rüdiger (1998), S. 25; Parkhe (1993a), S. 227.

⁴⁷¹ Vgl. Picot (1991), S. 343.

den.⁴⁷² Deshalb wurden nicht nur empirische Erkenntnisse aus der Politikwissenschaft, sondern auch aus der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung zur Entwicklung des aufgezeigten Modells herangezogen.

Die einzelnen Elemente des entwickelten Modells halten außerdem Plausibilitätsüberlegungen stand. Eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen Partnern kann verhindern, daß es zu opportunistischen Verhaltensweisen kommt (Symbiose). Eine 'gerechte' Verteilung von Erträgen, Kosten, Anteilen und Entscheidungsrechten im Rahmen einer Partnerschaft kann verhindern, daß es zu Mißstimmungen und dadurch zu einer (einseitigen) Beendigung der Zusammenarbeit kommt (Symmetrie). Strukturell ähnliche Partner finden eher Möglichkeiten, Probleme zu bewältigen und verstehen die Handlungsweisen des Partners leichter, so daß es seltener zu Mißverständnissen kommt (Homologie). Findet eine intensive Kommunikation zwischen Partnerunternehmen auf vielen verschiedenen Ebenen statt, können eventuell auftretende Mißverständnisse leichter ausgeräumt werden (Entropie). Die Institutionalisierung einer Beziehung bietet den Beteiligten einer Partnerschaft einen feststehenden Rahmen, der sie zur Lösung bestehender Probleme 'zwingen' kann (Institutionalisierung).

Eine gegenseitige Beeinflussung dieser Elemente erscheint ebenfalls plausibel. Die Institutionalisierung einer Partnerschaft oder eine gegenseitige Abhängigkeit (Symbiose) werden die Partner eher veranlassen, eine Gleichverteilung von Erträgen, Kosten etc. zu etablieren (Symmetrie). Die Institutionalisierung einer Beziehung und eine gegenseitige Abhängigkeit der Partner (Symbiose) verstärken sich gegenseitig. Strukturell ähnliche Partner (Homologie) werden eher erfolgreich miteinander kommunizieren können (Entropie).

Insgesamt halten alle Modellelemente einem Abgleich mit der Erfolgsfaktorenforschung aus dem wirtschaftswissenschaftlichen Bereich stand und erscheinen als plausible Bedingungen zur Erfolgsförderung im Hinblick auf eine horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung. Außerdem wird deutlich, daß sich die einzelnen Modellelemente gegenseitig beeinflussen bzw. verstärken können. Diese Überlegungen finden sich nicht in der Kooperationsliteratur wieder, können aber Plausibilitätsüberlegungen standhalten. Es fehlt allerdings eine theoretische Fundierung des entwickelten Modells. Um eine theoretische Fundierung zu ermöglichen, werden im folgenden verschiedene Organisationstheorien in die Überlegungen einbezogen. Hierbei wird an die implizite theoretische Argumentation Galtungs angeknüpft.⁴⁷³ Eine empirische und theoretische Fundierung des entwickelten Gesamtkonzeptes wird angestrebt.

⁴⁷² Vgl. zu dieser Forderung z.B. Friedrichs (1985), S. 61f.

⁴⁷³ Vgl. dazu Abschnitt 2.5 dieser Arbeit.

3.3 Begründung der weiteren Vorgehensweise

Nachdem die Bedingungen einer erfolgreichen horizontalen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen aus Galtungs Konzept abgeleitet worden sind, werden entsprechend dieser Bedingungen die später zu prüfenden Hypothesen aufgestellt. Es handelt sich dabei um Hypothesen, die Aussagen darüber machen, wann eine horizontale Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern erfolversprechend ist⁴⁷⁴ und um solche Hypothesen, die die postulierten Beziehungen zwischen den einzelnen Modellbedingungen widerspiegeln.⁴⁷⁵ Die Entwicklung der Hypothesen wird von organisationstheoretischen Überlegungen geleitet. Einen Grundpfeiler der Hypothesenentwicklung stellen verschiedene Organisationstheorien dar. Der Grund dafür liegt in der fehlenden expliziten theoretischen Fundierung des Galtung'schen Bezugsrahmens, um die das Modell einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern erweitert werden soll.

Dazu wird auf diejenigen organisationstheoretischen Ansätze zurückgegriffen, die in der Literatur zur Erklärung und Analyse von Kooperationen herangezogen werden und die sich anbieten, weil sie sich in Galtungs Denkgerüst bereits widerspiegeln. Die hauptsächlich in diesem Zusammenhang verwendeten Theorien sind die Spieltheorie, die Transaktionskostentheorie und der Resource-Dependence-Ansatz. Zusätzlich wird auf austauschtheoretische, kontingenztheoretische und auf sozialpsychologischen Managementansätzen basierende Überlegungen zurückgegriffen. Die theoretischen Grundlagen werden im folgenden zunächst vorgestellt.

Zusätzliche Begründungen hinsichtlich der Eignung der herangezogenen Theorien erfolgen im Rahmen ihrer allgemeinen Darstellung und der darauf folgenden Hypothesenentwicklung. Eine kritische Auseinandersetzung mit der theoretischen Fundierung findet in Abschnitt 3.5 statt. Der von Galtung entwickelte Bezugsrahmen stellt die Basis der Überlegungen dar. Diejenigen Ansätze, die sich zur Erklärung und zum Erkenntnisgewinn hinsichtlich kooperativer Arrangements eignen und die Modellelemente aus Galtungs Konzept erfassen können, werden im Rahmen der Hypothesenentwicklung herangezogen. Eine einzelne Theorie ist nicht in der Lage, die unterschiedlichen Modellelemente zu erfassen, weswegen verschiedene theoretische Ansätze zur Hypothesenentwicklung herangezogen werden.

⁴⁷⁴ Vgl. dazu die Ausführungen in den Abschnitten 3.1.1-3.1.5 dieser Arbeit.

⁴⁷⁵ Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 3.1.6 dieser Arbeit.

3.4 Darstellung der theoretischen Grundlagen

3.4.1 Grundlegende spieltheoretische Überlegungen in bezug auf horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen

Die Spieltheorie beschreibt und analysiert rationales Verhalten von Wirtschaftssubjekten in Situationen strategischer Unsicherheit. Dabei stehen die Wechselwirkungen zwischen den Handlungen verschiedener Spieler im Mittelpunkt der Betrachtung. Im Rahmen der Spieltheorie ist zwischen kooperativen und nicht-kooperativen Spielen zu unterscheiden. Bei kooperativen Spielen besteht die Möglichkeit der exogenen Durchsetzung der von den Spielern getroffenen Abmachungen. Um nicht-kooperative Spiele handelt es sich dann, wenn die Spieler zwar miteinander kommunizieren und sich unter Umständen auch auf bestimmte Strategien einigen, z.B. auf gegenseitiges Schweigen in einer Gefangenen-Dilemma-Situation. Diese vereinbarten Strategien müssen allerdings nicht unbedingt gewählt werden. Jeder Spieler kann seinen individuellen Nutzen erhöhen, wenn er von der vereinbarten Strategie abweicht.⁴⁷⁶ Im Rahmen nicht-kooperativer Verträge spielen bindende Selbstverpflichtungen (Binding Agreements oder Commitments) eine bedeutende Rolle.⁴⁷⁷ Unter einem Commitment versteht man eine *“action taken by a single player that is binding on him and that, to be of any use, must be known to the other players.”*⁴⁷⁸ Binding Agreements und Commitments stellen gleichermaßen Instanzen freiwilliger Beschränkung hinsichtlich der möglichen Aktionen dar. Im Rahmen von Binding Agreements einigen sich zwei oder mehr Spieler auf Beschränkungen, während Commitments unilaterale Beschränkungen sind.⁴⁷⁹ Nicht-kooperative Spiele nehmen vor dem Hintergrund des Eingehens und der Ausgestaltung strategischer Allianzen eine relevante Rolle ein.

Im Zusammenhang mit der Hypothesenentwicklung für ein Modell einer erfolgreichen Kooperation zwischen Wettbewerbern wird auf die Spieltheorie im Sinne der Theorie der strategischen Spiele zurückgegriffen. Die Theorie der strategischen Spiele ist eine Theorie der Analyse von Konfliktsituationen zwischen entscheidungsfähigen Einheiten wie z.B. Individuen, Gruppen oder Organisationen. Der spieltheoretische Begriff des Konflikts beschreibt eine Entscheidungssituation, deren Ergebnis von den Entscheidungen mehrerer bewußt handelnder Entscheidungsträger abhängt. Jeder einzelne der Entscheidungsträger muß dabei in Unkenntnis über das Verhalten der anderen seine Entscheidung

⁴⁷⁶ Vgl. dazu z.B. Knyphausen-Aufsess (1996), S. 68f.

⁴⁷⁷ Vgl. dazu z.B. Friedman (1986), S. 12.

⁴⁷⁸ Friedman (1986), S. 11f. Hervorhebung im Original.

⁴⁷⁹ Vgl. Friedman (1986), S. 12.

treffen.⁴⁸⁰ Die Spieltheorie eignet sich in besonderem Maße für die Analyse sozialer Beziehungen, die gleichermaßen durch Konflikt und Kooperation zu charakterisieren sind.⁴⁸¹

In der Spieltheorie nimmt die spieltheoretische Situation des Gefangenendilemmas eine relevante Rolle ein.⁴⁸² Diese Situation ist dadurch gekennzeichnet, daß zwei Gefangene eines gemeinsamen Verbrechens beschuldigt sind. Wenn sich beide nicht schuldig bekennen, erhalten sie eine Haftstrafe von jeweils einem Jahr. In diesem Fall können ihnen nur kleinere Vergehen nachgewiesen werden. Sagt einer der beiden als Kronzeuge aus, bekommt er eine Strafmilderung und ist nach drei Monaten wieder auf freiem Fuß. Der Mittäter hingegen muß aufgrund der falschen Aussage die Höchststrafe von zehn Jahren absitzen. Gestehen beide Gefangene, werden sie zu einer Strafe von jeweils acht Jahren verurteilt. Zwischenbetriebliche Kooperation kann als Gefangenendilemma interpretiert werden. "Zwar können auf interorganisationaler Ebene Vereinbarungen getroffen werden, aber dadurch hat sich das Dilemma nur verschoben."⁴⁸³ Denn nun ist die Frage, welche Vereinbarungen getroffen werden und wie genau sie erfüllt werden.

Betrachtet man Gefangenen-Dilemmata dynamisch anstatt statisch, verändert sich ihre Problemstruktur. Wenn sich die Gegenspieler nur einmal treffen, ist die Nicht-Kooperation die streng dominante Strategie. Das ändert sich, wenn die Situation unvorhersehbar oft wiederholt wird.⁴⁸⁴ Axelrod hat diesen Zusammenhang erkannt. Er verwendet ihn als Basis einer individualistisch-evolutionistischen Kooperationstheorie.⁴⁸⁵ Axelrod zufolge wird die Entwicklung der Kooperation dadurch möglich, "daß die Spieler immer wieder aufeinander treffen können. Dies bedeutet, daß gegenwärtige Entscheidungen nicht allein den Ausgang des gegenwärtigen Treffens bestimmen, sondern auch die späteren Entscheidungen der Spieler beeinflussen können. Die Zukunft kann folglich einen Schatten auf die Gegenwart zurückwerfen und dadurch die aktuelle strategische Situation beeinflussen."⁴⁸⁶

Der entscheidende Aspekt horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen liegt darin, daß die beteiligten Unternehmen gleichzeitig kooperieren und im Wettbewerb miteinander stehen. Es liegen bei den Partnern im Hinblick auf die Zusammenarbeit also durchaus unterschiedliche bzw. 'gemischte Interessen'

⁴⁸⁰ Vgl. dazu z.B. Höfer (1997), S. 112 sowie Winand (1978), S. 20f.

⁴⁸¹ Vgl. Güth (1974), S. IX.

⁴⁸² Vgl. dazu z.B. Axelrod (1995), S. 7ff.

⁴⁸³ Rieck (1993), S. 39.

⁴⁸⁴ Vgl. dazu z.B. Dietl (1993), S. 78ff.

⁴⁸⁵ Vgl. Axelrod (1995).

⁴⁸⁶ Axelrod (1995), S. 11.

vor. Diese Tatsache rechtfertigt die Anwendung spieltheoretischer Erkenntnisse auf die reale Situation horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen. Um allerdings konkretere und treffendere Aussagen zur realen Problematik dieser Beziehungen zu machen, müssen die Verhaltensannahmen der Spieltheorie teilweise modifiziert und der Wirklichkeit angenähert werden.⁴⁸⁷ Es findet deshalb in der vorliegenden Arbeit eine Reduzierung der Determinanten einer strategischen Entscheidungssituation auf wenige Größen statt, die das Erkennen grundlegender Zusammenhänge ermöglicht.

Kooperationsnormen und -regeln können auf nicht beabsichtigte und evolutionäre Weise entstehen, wenn sich zwei Individuen in einer wechselseitigen Beziehung befinden, deren Struktur einem wiederholt auftretenden Gefangenendilemma gleicht. Das zeigt Axelrod anhand des Vergleichs verschiedener Verhaltensstrategien in einem Simulationsmodell.⁴⁸⁸ Im Durchschnitt haben dabei Verhaltensweisen mit kooperativer Grundstruktur erfolgreicher abgeschnitten als nicht-kooperative Strategien. Am erfolgreichsten war die sogenannte Tit for Tat-Strategie. Diese Strategie kooperiert in der ersten Runde, um dann bei den folgenden Treffen mit dem Gegenspieler jeweils dessen vergangenes Verhalten zu wiederholen. Das bedeutet, daß auf Kooperation mit anschließender Kooperation reagiert wird, während auf Nicht-Kooperation mit Nicht-Kooperation geantwortet wird.⁴⁸⁹

Abhängigkeitsverhältnisse, die wechselseitig sind und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, bieten ausreichend Sanktionsmöglichkeiten zur Stabilisierung von Verhaltenserwartungen. Das Eigeninteresse der Beteiligten kann spontan zu Regeln und Normen führen. Dazu ist weder eine bewußte Übereinkunft der Betroffenen noch die gezielte Bildung einer Überwachungsinstanz notwendig. Diese sich spontan bildenden Institutionen können selbstverständlich später durch die Zustimmung aller Beteiligten bekräftigt werden. Es ist auch möglich, daß im Laufe der Zeit spezialisierte Kontrollbehörden mit der Überwachung beauftragt werden.⁴⁹⁰

Wenn kooperative Wettbewerbsbeziehungen erfolgreich verlaufen sollen, müssen sich die Partner in Verhandlungen miteinander einigen, denn partnerspezifische Entscheidungen wirken sich aufeinander aus. Eine Konfliktsituation ist gegeben. Diese Konfliktsituation ist dadurch zu charakterisieren, daß die einzelnen Entscheidungsträger jeweils ihre eigenen Ziele verfolgen, diese Ziele aber nicht unabhängig voneinander erreicht werden können. Deshalb müssen die jeweili-

⁴⁸⁷ Vgl. zu einer solchen Vorgehensweise z.B. auch Justus (1999), S. 58f.

⁴⁸⁸ Vgl. dazu Axelrod (1995), Kapitel 2.

⁴⁸⁹ Vgl. dazu z.B. Axelrod (1995), S. 25ff.

⁴⁹⁰ Vgl. Dieltl (1993), S. 82.

gen Entscheidungsträger die Aktionen bzw. Reaktionen der anderen mit in ihr Kalkül einbeziehen.⁴⁹¹ Der Tatbestand des Konflikts ist entsprechend nicht als gleichbedeutend damit zu erachten, daß die Entscheidungsträger entgegengesetzte Interessen verfolgen. Zwar ist das möglich, es sind jedoch auch überlappende und sogar identische Interessenlagen in die Betrachtungen der Spieltheorie eingeschlossen.⁴⁹² Dixit und Nalebuff bezeichnen die Spieltheorie in diesem Zusammenhang als "Science of strategic thinking."⁴⁹³

Die aufgezeigten spieltheoretischen Überlegungen bieten sich für eine angemessene theoretische Fundierung der Erfolgsbedingungen horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen insbesondere deshalb an, da die Analyse von Konflikten zwischen entscheidenden Einheiten in diesen Überlegungen eine entscheidende Rolle spielt.⁴⁹⁴

3.4.2 *Grundlegende transaktionskostentheoretische Überlegungen in bezug auf horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen*

Der Transaktionskostenansatz wurde in den siebziger Jahren von Williamson⁴⁹⁵ aufbauend auf den Arbeiten von Coase⁴⁹⁶ entwickelt. Dieser Ansatz ist theoretisch als eine institutionalistische Erweiterung eines entscheidungsorientierten Bezugsrahmens zur Analyse von Koordinationsprozessen zu verstehen.⁴⁹⁷ Die vielfältigen Austauschbeziehungen zwischen den spezialisierten Akteuren arbeitsteiliger Wirtschaftssysteme bilden hierfür den Ausgangspunkt. Der Begriff des Akteurs bezieht sich dabei nicht nur auf einzelne Individuen, sondern auch auf organisierte Gebilde, wie z.B. Unternehmen. Im Mittelpunkt des Interesses der Transaktionskostentheorie steht die Übertragung von Verfügungsrechten. Diese Übertragung von Verfügungsrechten wird als Transaktion bezeichnet. Im Rahmen einer Transaktion entstehen für die beteiligten Transaktionspartner Transaktionskosten.⁴⁹⁸

Organisationen im institutionellen Sinne werden als Systeme zur Beherrschung und Gestaltung von Transaktionen aufgefaßt. Unter einer Transaktion wird der "Prozeß der Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustausches"⁴⁹⁹ verstan-

⁴⁹¹ Vgl. Höfer (1997), S. 113.

⁴⁹² Vgl. Winand (1978), S. 20f.

⁴⁹³ Dixit/Nalebuff (1991), S. ix.

⁴⁹⁴ Vgl. zu einer ähnlichen Vorgehensweise z.B. Höfer (1997), S. 112f.

⁴⁹⁵ Vgl. z.B. Williamson (1975); Williamson (1983).

⁴⁹⁶ Vgl. Coase (1937).

⁴⁹⁷ Vgl. z.B. Picot (1982); Cheung (1983).

⁴⁹⁸ Vgl. zu einem Überblick über die Transaktionskostentheorie z.B. Picot/Dietl/Franck (1997), S. 66ff.

⁴⁹⁹ Picot (1982), S. 269.

den. Die mit diesen Aktivitäten unmittelbar verbundenen Kosten werden als Transaktionskosten bezeichnet. Die Zielsetzung des Transaktionskostenansatzes liegt in einem Kostenvergleich alternativer institutioneller Arrangements der Abwicklung und Organisation von Transaktionen. Die Transaktion selbst steht dabei im Mittelpunkt der Betrachtung. Als wesentliche Verhaltensmerkmale der Einschränkung marktlicher Effizienz sieht Williamson die beschränkte Rationalität und das opportunistische Verhalten an einer Transaktion beteiligter Entscheidungsträger. Außerdem beeinflussen Umweltfaktoren die Kosten marktlicher Transaktionen. Als wichtigste Umweltmerkmale gelten Unsicherheit, Spezifität, strategische Bedeutung und Häufigkeit der Transaktion.⁵⁰⁰ Zur Auswahl geeigneter sekundärer Institutionen ist es nötig, diese transaktionskostenrelevanten Eigenschaften einer Austauschbeziehung näher zu betrachten.

Als das bedeutendste Attribut einer Transaktionsbeziehung ist der Spezifitätsgrad⁵⁰¹ (in Verbindung mit Unsicherheit) anzusehen. Je höher die mit einer Austauschbeziehung verbundene Quasi-Rente,⁵⁰² desto spezifischer ist die Beziehung. Die Beendigung einer spezifischen Leistungsbeziehung ist mit sehr großen Nachteilen verbunden, weil die Investitionen auf eine bestimmte Transaktion spezialisiert sind. Aus einer ex ante unspezifischen Leistungsbeziehung kann sich im Laufe der Zeit eine ex post spezifische Beziehung entwickeln.⁵⁰³ Williamson bezeichnet diesen Vorgang als fundamentale Transformation.⁵⁰⁴ Nachdem transaktionsspezifische Investitionen getätigt wurden, sind die Transaktionspartner aufgrund der Quasi-Rente daran interessiert, die Leistungsbeziehung aufrecht zu erhalten. Das Vorhandensein der Quasi-Rente wirkt insofern integrierend. Allerdings ist sie kein alleiniger Garant für Integration. Besteht eine hohe Quasi-Rente und existieren keine weiteren verbindenden Elemente der Zusammenarbeit, können die Transaktionspartner versuchen, sich jeweils den möglichst größeren Teil der Quasi-Rente anzueignen. Das wird durch (aufgrund begrenzter Rationalität) unvollständig formulierte Vertragsbedingungen möglich.

⁵⁰⁰ Vgl. Picot/Dietl/Franck (1997), S. 68ff.

⁵⁰¹ Vgl. zur ausführlichen Erläuterung des Spezifitätsgrades als Element der Transaktionskostentheorie z.B. Dietl (1993), S. 110f.

⁵⁰² Als Quasi-Rente bezeichnet man die Differenz zwischen Gewinn und ex post-Opportunitätskosten.

⁵⁰³ Das ist z.B. der Fall, wenn standardisierte Vor- oder Zwischenprodukte nicht länger auf Lager bestellt, sondern fertigungssynchron angeliefert werden. Die mit einer solchen Leistungsbeziehung verbundenen, häufig nicht reversiblen Human- und Sachinvestitionen lassen einen Wechsel des Transaktionspartners schwierig werden.

⁵⁰⁴ Vgl. Williamson (1984), S. 207f.

Hinsichtlich der Unsicherheit als Transaktionseigenschaft unterscheidet Williamson zwischen Verhaltens- und Umweltunsicherheit.⁵⁰⁵ Verhaltensunsicherheit charakterisiert die sich jedem Menschen bietende Möglichkeit, sich anders zu verhalten, als er es verspricht. Diese Möglichkeit wird nicht wirksam, solange alle zukünftigen Umweltzustände, die eine Leistungsbeziehung betreffen, vertraglich berücksichtigt werden. Ist das jedoch nicht der Fall, sind transaktionskostenintensive Auseinandersetzungen, Fehlanpassungen und andere Schwierigkeiten möglich. Die Transaktionshäufigkeit spielt nur insofern eine Rolle, als bei einem Mindestmaß an Spezifität und Unsicherheit mit zunehmender Wiederholung einer Leistungsbeziehung Lerneffekte, Kostendegression und Spezialisierungsvorteile realisiert werden.⁵⁰⁶ Zur Transaktionsatmosphäre zählen die technologischen, kulturellen und rechtlichen Rahmenbedingungen einer Leistungsbeziehung.⁵⁰⁷ Ändern sich diese Bedingungen, kann es zu einer neuen Bewertung einzelner mit der Transaktion verbundener Probleme kommen.

Im Rahmen der Transaktionskostentheorie wird zwischen klassischen, neoklassischen und relationalen Verträgen unterschieden. Klassische Verträge zeichnen sich durch eine kurze Dauer, die präzise Bestimmung des Gegenstandes und der Bedingungen der Transaktion sowie eine begrenzte persönliche Interaktion der Transaktionspartner aus. Neoklassische Verträge antizipieren nicht sämtliche Bedingungen, die die Kosten und den Nutzen der Transaktion beeinflussen, weil die Transaktionspartner mit vertraglichem Anpassungsbedarf rechnen. Dieser offene Regelungsbedarf erfordert nach Vertragsabschluß noch ein gewisses Maß an Entscheidung, Abstimmung und Kooperation der Transaktionspartner. Im Rahmen relationaler Verträge wird der diskrete Charakter der Transaktion noch weiter aufgelöst. Es besteht eine noch größere Offenheit in der nachträglichen Definition von Leistung und Gegenleistung als bei neoklassischen Verträgen. Eine sehr langfristige Transaktionsbeziehung zwischen den Partnern entsteht.⁵⁰⁸

Die Transaktionskostentheorie will Kriterien bereitstellen, die es erleichtern, für jede sozioökonomische Leistungsbeziehung das geeignete Koordinationsinstrument zu finden. Ausgangspunkt dabei sind die Transaktionskosten. Klassische Verträge sind bei niedrigem Unsicherheitsgrad und keinen spezifischen Investitionen die effizienteste Alternative. Bei mittlerem Unsicherheits- und Spezifi-

⁵⁰⁵ Vgl. zur ausführlichen Erläuterung der Unsicherheit als Element der Transaktionskostentheorie z.B. Dietl (1993), S. 111f.

⁵⁰⁶ Vgl. Picot (1982), S. 272.

⁵⁰⁷ Vgl. zu einer ausführlichen Erläuterung der Transaktionsatmosphäre als Element der Transaktionskostentheorie z.B. Dietl (1993), S. 112.

⁵⁰⁸ Vgl. zu den unterschiedlichen Vertragsarten z.B. Ebers/Gotsch (1993), S. 223 oder Dietl (1993), S. 113f. sowie Macneil (1987), S. 275ff. insbesondere zur Form des relationalen Vertrages.

tätsgrad können nicht mehr alle Eventualitäten in einen Vertrag integriert werden und der Wechsel des Transaktionspartners gestaltet sich schwieriger. Ex post opportunistisches Verhalten wird möglich, ohne daß es vertraglich zu sanktionieren wäre. Handelt es sich um einmalige oder gelegentliche Transaktionen, ist ein neoklassischer Vertrag sinnvoll. Relationale Verträge werden dann sinnvoll, wenn eine Transaktionsbeziehung ein hohes Ausmaß an Spezifität und Unsicherheit impliziert und laufend Qualitäts-, Mengen-, Termin- und eventuell Preisanpassungen erforderlich sind.⁵⁰⁹

Gerade die durch steigende Umweltturbulenz gekennzeichnete Komplexität verschiedenster Transaktionsbeziehungen erfordert eine Verlagerung von hierarchischen Koordinationsformen zu hierarchiefreien, kooperativen und flexiblen, netzwerkartigen Formen. Kooperationen stellen aus dieser Perspektive einen Entwicklungsweg zwischen Markt und Hierarchie dar.⁵¹⁰ Vertragsbeziehungen kooperativer Arrangements zeichnen sich durch Flexibilität aus, die durch die Vereinbarung von Anpassungs- und Sicherungsklauseln sowie die Etablierung von Konfliktlösungsmechanismen gewährleistet wird.⁵¹¹

Williamson hat neben 'klassischen' Marktbeziehungen sogenannte hybride Formen in seine transaktionskostentheoretischen Überlegungen einbezogen und diese im Hinblick auf ihre Fähigkeiten zur Bewältigung der Transaktionskostenproblematik analysiert.⁵¹² Williamson zufolge gelangen hybride Arrangements zur Anwendung, wenn aufgrund der wechselseitigen Abhängigkeit der Transaktionspartner beiderseitiges Interesse an einer längerfristigen Beziehung besteht, Rahmenbedingungen für eine interne Abwicklung der Transaktionskosten jedoch nicht gegeben sind. Aus transaktionskostentheoretischer Perspektive besitzt die Transaktionsform der Kooperation gegenüber dem Markt und der Unternehmenshierarchie dann Vorteile, wenn komplementäre Aktivitäten koordiniert werden sollen, die gleichzeitig unterschiedliche Fähigkeiten verlangen.⁵¹³ Die Transaktionskostentheorie stellt eine Theorie zur Erklärung der effizienten Organisation ökonomischer Aktivitäten dar. Hier bieten sich Anknüpfungspunkte für die Hypothesenentwicklung in der vorliegenden Arbeit.

⁵⁰⁹ Vgl. Dietl (1993), S. 115f.

⁵¹⁰ Vgl. Hätscher (1992), S. 98.

⁵¹¹ Vgl. Ebers/Gotsch (1993), S. 215.

⁵¹² Vgl. Williamson (1985), S. 68ff.

⁵¹³ Vgl. Weder (1989), S. 90.

3.4.3 Grundlegende resource-dependence-theoretische Überlegungen in bezug auf horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen

Ein weiterer Ansatz aus der Organisationstheorie, der zur Hypothesenentwicklung herangezogen wird, ist der Resource-Dependence-Ansatz. Im Mittelpunkt des Interesses aus einem resource-dependence-theoretischen Blickwinkel stehen primär Machtbeziehungen innerhalb und zwischen Organisationen. Der Grundannahme dieses Ansatzes gemäß benötigen Unternehmen Ressourcen, um funktionsfähig zu sein. Die Kontrolle dieser (knappen) Ressourcen ist eine wichtige Machtbasis für Mitglieder von Organisationen.⁵¹⁴ Organisationen sind im Gedankengerüst dieses Ansatzes die Analyseeinheit.⁵¹⁵

Pfeffer und Salancik beschreiben den Resource-Dependence-Ansatz folgendermaßen: "To survive, organizations require resources. Typically, acquiring resources means the organization must interact with others who control those resources. In that sense organizations depend on their environment. Because the organization does not control the resources it needs, resource acquisition may be problematic and uncertain. Others who control resources may be undependable, particularly when resources are scarce. Organizations transact with others for necessary resources, and control over resources provides others with power over the organization. Survival of the organization is partially explained by the ability to cope with environmental contingencies; negotiating exchanges to ensure the continuation of needed resources is the focus of much organizational action."⁵¹⁶ Die Abhängigkeit von Ressourcen führt zu Ungewißheit, welche die Effizienz des Leistungsvollzugs bedroht und für die Zukunft geplante Aktionen behindert. Diese Unwägbarkeiten sollte ein Unternehmen zu beherrschen versuchen.⁵¹⁷ Eine Möglichkeit das zu tun, liegt in verschiedenen Formen der Kooperation.

Der Schwerpunkt der Analyse des Resource-Dependence-Ansatzes liegt auf den verschiedenen Möglichkeiten, die Kontrolle über die kritischen Ressourcen zu erlangen und die eigene Macht gegenüber den Wettbewerbern zu vergrößern bzw. die Abhängigkeit ihnen gegenüber zu verkleinern. In diesem Zusammenhang rückt fast das gesamte Spektrum von Manövern in den Mittelpunkt des Interesses, welches mit unternehmensstrategischen Fragestellungen zusammenhängt. Darunter fallen neben Unternehmenswachstum, vertikaler Integration und Diversifikation auch Joint Ventures und strategische Allianzen.⁵¹⁸ Der Resource-Dependence-Ansatz geht davon aus, daß ein Unternehmen von spezifischen ex-

⁵¹⁴ Vgl. Pfeffer (1982), S. 192ff.

⁵¹⁵ Vgl. Pfeffer (1987), S. 26.

⁵¹⁶ Pfeffer/Salancik (1978), S. 258.

⁵¹⁷ Vgl. Steinmann/Schreyögg (1997), S. 64.

⁵¹⁸ Vgl. dazu Knyphausen-Aufsess (1996), S. 111 sowie Pfeffer/Salancik (1978), Kapitel 6 und 7.

ternen Ressourcen abhängig ist. Diese Ressourcen beeinflussen ihre Autonomie und die Möglichkeiten der Umweltkontrolle. Grundsätzlich werden diese Ressourcen und ihre Beschaffungsmöglichkeiten jedoch als beeinfluss- und redefinierbar angesehen. Damit kann die Unternehmensführung entstehende Umweltinterdependenzen bewußt gestalten und verändern.⁵¹⁹ Bei kooperativen Wettbewerbsbeziehungen steht die gemeinsame Nutzung (knapper) Ressourcen im Mittelpunkt. Entsprechend verspricht die Resource-Dependence-Theorie, Ansatzpunkte für die Hypothesenentwicklung hinsichtlich des Erfolges solcher Beziehungen zu liefern.

3.4.4 Grundlegende weitere theoretische Überlegungen in bezug auf horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen

Neben dem Rückgriff auf in der Kooperationsliteratur häufig verwendete theoretische Konzepte wie die Transaktionskostentheorie,⁵²⁰ die Spieltheorie⁵²¹ und den Resource-Dependence-Ansatz,⁵²² werden im folgenden außerdem austauschtheoretische, kontingenztheoretische und sozialpsychologische Managementansätze in die Überlegungen zur theoretischen Fundierung des Modells einbezogen. Diese Ansätze wurden bisher noch nicht explizit in der Kooperationsforschung verwandt, enthalten jedoch im Hinblick auf die Hypothesenentwicklung bezüglich der Modellelemente Symmetrie, Homologie und Entropie hilfreiche Gedanken und Ansatzpunkte.

Beispielsweise Adams nutzte die Grundgedanken der Austauschtheorie zur Formulierung einer Gleichheitstheorie (equity theory).⁵²³ Das von Adams postulierte Gleichheitsprinzip besteht darin, daß eine Beziehung zwischen zwei Partnern A und B dann gerecht und ausgeglichen ist, wenn folgende Gleichung gilt:

$$\frac{\text{Ertrag von A}}{\text{Aufwand von A}} = \frac{\text{Ertrag von B}}{\text{Aufwand von B}}$$

Diese Überlegungen lassen sich auf die Gestaltung einer Zusammenarbeit zwischen Unternehmen übertragen.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie beschäftigt sich mit Entscheidungen von Individuen, sich einer Organisation anzuschließen und in ihrem Sinne zu handeln. Es geht dabei um die Frage, unter welchen Bedingungen Individuen an Organisationen teilnehmen und dazu motiviert sind, die für den Organisationsbestand erforderlichen Beiträge zu leisten.⁵²⁴ Im Sinne der Anreiz-Beitrags-Theorie soll

⁵¹⁹ Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 43f.

⁵²⁰ Vgl. z.B. Kabst (1999).

⁵²¹ Vgl. z.B. Höfer (1997).

⁵²² Vgl. z.B. Pfeffer/Nowak (1976).

⁵²³ Vgl. Adams (1965), S. 278f. sowie Adams (1963), S. 422ff.

⁵²⁴ Vgl. z.B. Barnard (1950) oder Berger/Bernhard-Mehlich (1993).

zwischen den Anreizen zur Beitragsentscheidung und den Beiträgen der Teilnehmer ein Gleichgewichtszustand hergestellt und aufrecht erhalten werden. Nach Auffassung Barnards muß ein Organisationsteilnehmer "[r]egardless of his history or his obligations [...] be induced to cooperate, or there can be no cooperation."⁵²⁵ Bei einem Organisationsteilnehmer stellt sich der Anreiz-Beitrags-Theorie zufolge ein Gefühl der Zufriedenheit ein, wenn der Nutzen der Anreize für ihn höher oder mindestens gleich dem Opfer der Beiträge ist. Sinkt die Zufriedenheit unter einen kritischen Punkt (d.h. übersteigen die Opfer den Nutzen), wird der Teilnehmer seine Beitrags- und Teilnahmeentscheidung in Frage stellen.⁵²⁶ Eine ähnliche Argumentation läßt sich für die Beitrags- und Teilnahmeentscheidung im Rahmen horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen aufzeigen. Im Mittelpunkt der Überlegungen steht dabei das Konzept des 'Gleichgewichts von Anreizen und Beiträgen.' Individuen sind demnach nur solange bereit, Beiträge zu leisten, wie die gebotenen Anreize mindestens so groß sind wie die Beiträge.⁵²⁷

Der situative Ansatz der Organisationstheorie ist in den sechziger Jahren insbesondere durch Woodward, Lawrence und Lorsch sowie Thompson begründet worden.⁵²⁸ Das Unternehmen wird im Rahmen des situativen Ansatzes bzw. Kontingenzansatzes als offenes System betrachtet, welches die Anforderungen der Umwelt in seinen internen Strukturen reflektiert oder reflektieren sollte.⁵²⁹ Die Kooperation zwischen Unternehmen kann als eine Organisationsstruktur aufgefaßt werden.⁵³⁰ Aus einer situativen Perspektive müßte entsprechend die Identifikation von Situationsmerkmalen möglich sein, die darüber Aufschluß geben, warum eine organisationale Struktur in einer spezifischen Situation effizient ist.⁵³¹ Im Zusammenhang mit der theoretischen Fundierung des entwickelten Modells spielt hier insbesondere der 'Fit'-Gedanke kontingenztheoretischer Ansätze eine relevante Rolle.⁵³² Aus diesen Gründen wird auf derartige Überlegungen zurückgegriffen.

Wichtige sozialpsychologische Forschungsthemen sind z.B. die Sozialisation, Interaktion und Kommunikation sowie Gruppen und Konflikte.⁵³³ Die Breite der grundlagenwissenschaftlich orientierten Forschungsthemen in der Sozialpsychologie führt dazu, daß viele dieser Themen für die Wirtschaftswissenschaften

⁵²⁵ Barnard (1950), S. 139.

⁵²⁶ Vgl. z.B. Berger/Bernhard-Mehlich (1993), S. 131ff. oder Staehle (1991), S. 399ff.

⁵²⁷ Vgl. Berger/Bernhard-Mehlich (1993), S. 128 und 131.

⁵²⁸ Vgl. Woodward (1965); Lawrence/Lorsch (1969); Thompson (1969).

⁵²⁹ Vgl. z.B. Knyphausen-Aufsess (1996), S. 110.

⁵³⁰ Vgl. Rotering (1993), S. 83.

⁵³¹ Vgl. Rotering (1993), S. 83.

⁵³² Vgl. z.B. Milliman/Glinow/Nathan (1991).

⁵³³ Vgl. Graumann (1969); Graumann (1972).

relevant sind. Das trifft z.B. für die Analyse des Verhaltens von Menschen in Organisationen zu.⁵³⁴ Entsprechend bietet sich ein Rückgriff auf derartige Überlegungen auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit an, da verhaltenswissenschaftliche Elemente insbesondere hinsichtlich der Entropie- und Homologiebedingung eine relevante Rolle einnehmen.

3.5 *Kritische Stellungnahme zur theoretischen Fundierung des Modells*

Es erscheint hinsichtlich der theoretischen Fundierung des entwickelten Modells notwendig, Überlegungen auf der Grundlage verschiedener Organisationstheorien anzustellen, weil die Komplexität kooperativer Wettbewerbsbeziehungen mittels einer einzigen Theorie nicht zu erfassen ist. Verschiedene Erklärungsansätze können die untersuchten Beziehungen jeweils nur teilweise erfassen. Kieser veranschaulicht den Aspekt, daß jede Theorie nur bestimmte Aspekte von Organisationen erfassen kann anhand des folgenden indischen Märchens: "Sechs blinde Männer stoßen auf einen Elefanten. Der eine faßt den Stoßzahn und meint, die Form des Elefanten müsse die eines Speeres sein. Ein anderer ertastet den Elefanten von der Seite und behauptet, er gleiche eher einer Mauer. Der dritte fühlt ein Bein und verkündet, der Elefant habe große Ähnlichkeit mit einem Baum. Der vierte ergreift den Rüssel und ist der Ansicht, der Elefant gleiche einer Schlange. Der fünfte faßt an ein Ohr und vergleicht den Elefanten mit einem Fächer; und der sechste, welcher den Schwanz erwischte, widerspricht und meint, der Elefant sei eher so etwas wie ein dickes Seil."⁵³⁵ Diese Aussage Kiesers verdeutlicht, weshalb nicht nur eine Theorie zur Fundierung des entwickelten Modells herangezogen wird. Verschiedene Theorien mit unterschiedlichen Perspektiven tragen zur Ausleuchtung eines möglichst großen Bereiches der zu untersuchenden Beziehungen bei.

Um das zu erreichen wird mit der Spieltheorie, der Transaktionskostentheorie und dem Resource-Dependence-Ansatz auf die hauptsächlich in diesem Zusammenhang verwendeten Theorien zurückgegriffen. Zusätzlich werden Überlegungen auf der Grundlage austauschtheoretischer, kontingenztheoretischer und sozialpsychologischer Managementansätze angestellt.

Jeder dieser Theorien liegt ein anderes Erfolgsverständnis zugrunde. Durch die theoretische Fundierung des entwickelten Modells mittels verschiedener organisationstheoretischer Ansätze wird es möglich, verschiedene Erfolgsbestandteile aufzugreifen, um ein möglichst umfassendes Bild horizontaler Kooperationsbeziehungen (potentieller) Wettbewerber zu erhalten und einen möglichst breiten Erklärungsrahmen zu etablieren. Es werden mehrere theoretische Zugänge zu

⁵³⁴ Vgl. Gebert/Rosenstiel (1992).

⁵³⁵ Kieser (1993a), S. 1.

dem analysierten Problem und zur theoretischen Fundierung des Modells gesucht.

3.6 *Entwicklung der Hypothesen*

Die grundsätzliche These der Arbeit wird im folgenden dargelegt. Sie lautet: Der Erfolg einer horizontalen Kooperation (potentiell) im Wettbewerb zueinander stehender Unternehmen wird hauptsächlich von fünf sich zum Teil gegenseitig beeinflussenden Bedingungen bestimmt. Dabei handelt es sich um die Bedingung der Symbiose sowie die der Symmetrie, die Homologie- und Entropiebedingung sowie die Bedingung der Institutionalisierung. Ist die Mehrzahl dieser Modellbedingungen erfüllt, wird eine horizontale Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern eher erfolgreich verlaufen.⁵³⁶

Diese Leitfrage soll nicht zum Ausdruck bringen, daß für jede Kooperation zwischen Wettbewerbern die fünf dargelegten Bedingungen von der gleichen Bedeutung sind. Vielmehr wird einem situativen Leitprinzip⁵³⁷ folgend angenommen, daß sich die einzelnen Bedingungen je nach Situation der betreffenden Unternehmung in unterschiedlichem Maße auf den Gesamterfolg der Kooperation auswirken. Trotzdem wird auch dann, wenn einzelne Bedingungen in speziellen Situationen eine bedeutendere Rolle spielen, davon ausgegangen, daß die anderen Bedingungen, wenn sie auch nur von untergeordneter Relevanz für den Erfolg einer Kooperation sind, doch weiterhin gelten. Die grundlegende Untersuchungshypothese ist im Hinblick auf die noch folgenden Teilhypothesen als situationsübergreifender Aggregatstyp aufzufassen, der sich auf die Gesamtheit der horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen bezieht und entsprechend behauptet, daß es über die unterschiedlichen Situationsausprägungen hinweg generell fünf entscheidende Bedingungen für eine erfolgreiche Kooperation zwischen Wettbewerbern gibt.

Eine erfolgreiche horizontale Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern wird im Rahmen dieser Arbeit als Funktion der Symbiose, Symmetrie, Homologie, Entropie und Institutionalisierung angesehen.

⁵³⁶ Vgl. zur Gewichtung der einzelnen Modellelemente Abschnitt 4.3 dieser Arbeit.

⁵³⁷ Staehle formuliert die Leitidee des situativen Ansatzes beispielsweise folgendermaßen: "Es gibt nicht eine generell gültige, optimale Handlungsalternative, sondern mehrere, situationsbezogen angemessene" (Staehle (1981), S. 215). Zeithaml et al. stellen fest, daß "contingency approaches are positioned within management as mid-range theories between the two extreme views which state either that universal principals of organization and management exist or that each situation must be analysed seperately" (Zeithaml/Voradarajau/Zeithaml (1988), S. 37).

Erfolgreiche horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung =

f (Symmetrie; Symbiose; Homologie; Entropie; Institutionalisierung)

Es wird eine differenzierte Analyse horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen durchgeführt, die wiederum voraussetzt, unterschiedliche Situationen betroffener Unternehmen zu relativieren. Ein derartiger disaggregierter Ansatz wird im folgenden entwickelt. Das präsentierte Modell der Bedingungen einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern stellt insofern einen Ausgangspunkt der weiteren Analyseschritte dar.⁵³⁸

In der durchzuführenden Überprüfung der aufzustellenden Hypothesen stellen die Symbiose, die Symmetrie, die Homologie, die Entropie und die Institutionalisierung im Hinblick auf die erfolgreiche horizontale Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern die unabhängigen Variablen dar, während der Erfolg einer solchen Zusammenarbeit die abhängige Variable darstellt.

3.6.1 Hypothesenentwicklung bezüglich der Variablen Symbiose

Im Rahmen des entwickelten Modells wird die gegenseitige Abhängigkeit von Kooperationspartnern in horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen als wichtiges Element der Erfolgsförderung betrachtet, das auf Plausibilitätsüberlegungen und empirischen Erkenntnissen beruht. Um diesen Zusammenhang theoretisch zu fundieren und zu analysieren, werden in den folgenden Abschnitten spieltheoretische, transaktionskostentheoretische und resource-dependence-theoretische Überlegungen angestellt. Anschließend werden die Hypothesen bezüglich der Wirkung der Symbiose auf den Erfolg einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung bzw. die anderen Modellelemente postuliert.

3.6.1.1 Spieltheoretische Überlegungen

Erfolg im Rahmen horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen läßt sich nur realisieren, wenn sich die Partner in Verhandlungen einigen, denn die partnerspezifischen Entscheidungen beeinflussen sich gegenseitig. Daraus entsteht eine Konfliktsituation. Diese zeichnet sich dadurch aus, daß die einzelnen Entscheidungsträger eigene Ziele verfolgen, diese jedoch nicht unabhängig voneinander erreichen können. Die Theorie der strategischen Spiele erscheint als Instrument zur Modellierung einer solchen Situation geeignet, weil sie die Analyse von Konflikten zwischen entscheidenden Einheiten zum Gegenstand hat.⁵³⁹ Im Sinne der Spieltheorie kann die Symbiosebedingung folgendermaßen formu-

⁵³⁸ Vgl. zur Grundstruktur des Modells Abbildung 2.1 in dieser Arbeit.

⁵³⁹ Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 3.4.1 dieser Arbeit sowie Höfer (1997), S. 112f.

liert werden. Die Payoff-Struktur für jeden Partner aus der Zusammenarbeit muß konsistent über demjenigen Vorteil liegen, den jedes der kooperierenden Unternehmen erlangen könnte, wenn es die eigene dominante Strategie der Kooperationsstrategie vorzieht. Aus spieltheoretischer Sicht kann in diesem Sinne postuliert werden, daß die Erfüllung der Symbiosebedingung eine dauerhafte Kooperation fördert.⁵⁴⁰

Die freiwillige Herbeiführung einer durch Symbiose gekennzeichneten Situation für kooperierende Unternehmen erscheint zunächst nicht empfehlenswert, da sie eine Einschränkung der eigenen Optionen zur Folge hat. Gemäß der Spieltheorie hat fehlende Handlungsfreiheit jedoch strategischen Wert. Fehlende Handlungsfreiheit verändert die Erwartungen der Spieler (der Kooperationspartner) über das künftige Verhalten des jeweiligen Partners.⁵⁴¹ Bringen sich die Partner in einer Kooperation in eine gegenseitige Abhängigkeit, machen sie damit glaubhaft deutlich, daß sie eine langfristige Zusammenarbeit anstreben und sie diese nicht für eine kurzfristige opportunistische Ausbeutung des Partners gefährden werden.

Glaubwürdigkeit stellt bei strategischen Zügen ein Problem dar.⁵⁴² Wird eine Drohung oder ein Versprechen von einem Kooperationspartner nur mündlich gemacht, wird der andere Partner vorausschauen und rückwärts schließen. Er wird feststellen, daß für den drohenden bzw. versprechenden Partner kein Anreiz besteht, gegen die eigenen Interessen konsequent zu handeln. Diese Erwartungen des Partners müssen verändert werden, um seine Aktionen im Sinne der Kooperation zu verändern. Kann eine Aktion verändert werden, verliert sie den strategischen Effekt. Es ist deshalb wichtig, daß die Partner in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung sich selbst binden, eine gegenseitige Abhängigkeit aufbauen, die es für den jeweiligen Partner glaubwürdig macht, daß der andere Partner sich nicht opportunistisch verhält. Es muß ein Weg gefunden werden, der einen Sinneswandel unmöglich macht, damit Glaubwürdigkeit entsteht.

Strategien, die die Payoff-Struktur der Kooperationspartner verändern, versuchen die Robustheit der Kooperation zu erhöhen und die Attraktivität, defekt zu spielen zu vermindern, indem die Gewinne der Ausnutzung opportunistischer Handlungsalternativen reduziert, die Kosten des Defektspielens erhöht und die Gewinne durch die Kooperation erhöht werden. Ex ante-Strategien in diesem

⁵⁴⁰ Vgl. Edwards/Samimi (1997), S. 494. In ihren Ausführungen dazu beziehen sich Edwards und Samimi auf Casson (vgl. Casson (1990), Kapitel 5) sowie Kay (vgl. Kay (1993), S. 84).

⁵⁴¹ Vgl. dazu z.B. Dixit/Nalebuff (1995), S. 118.

⁵⁴² Vgl. zu den folgenden Ausführungen z.B. Dixit/Nalebuff (1995), S. 139ff.

Sinne können das Einbringen von Geiseln,⁵⁴³ reziproke Vereinbarungen und irreversible Investitionen in die Allianz beinhalten.⁵⁴⁴ Das Einbringen von Geiseln dient dazu, die Payoff-Struktur durch die Erhöhung der Kosten des einseitigen Defektspielens⁵⁴⁵ zu ändern und gleichzeitig den 'Schatten der Zukunft' zu verlängern, indem gute Absichten und ein langer Zeithorizont signalisiert werden.⁵⁴⁶

Im Rahmen einer spieltheoretischen Argumentation läßt sich die Symbiosebedingung insgesamt als Erfolgsbedingung für horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen stützen. Nur wenn sich die Partner (bewußt) voneinander abhängig machen, entsteht Glaubwürdigkeit. Glaubwürdigkeit bildet eine Basis für den Erfolg horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen.⁵⁴⁷ Entsprechend der spieltheoretischen Überlegungen wird hier postuliert, daß an horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen beteiligte Unternehmen in starker gegenseitiger Abhängigkeit voneinander stehen sollten. Ist das der Fall, ist eine Selbstbindung beider Seiten gegeben. Der Anreiz, opportunistisch zu handeln, verkleinert sich mit der Zunahme der gegenseitigen Abhängigkeit.

3.6.1.2 Transaktionskostentheoretische Überlegungen

Markt und Hierarchie sind im Rahmen der Transaktionskostentheorie als Pole eines Kontinuums zu verstehen. Sie sind in der Empirie selten in Reinkultur zu identifizieren. Kooperationen können als Zwischenform auf diesem Kontinuum eingeordnet werden.⁵⁴⁸ Die Partner in den hier betrachteten Kooperationen bleiben selbständig, was als Abgrenzung zur Hierarchie anzusehen ist. Die Autonomie der Transaktionspartner ist in diesen Kooperationen im Gegensatz zu einer marktlichen Koordination eingeschränkt, d.h. die Partner sind im Sinne der Symbiosebedingung im Rahmen ihrer Kooperation voneinander abhängig.

Ouchi hat die sogenannte Clan-Organisation in die Transaktionskostendiskussion eingeführt.⁵⁴⁹ Clans stellen in diesem Zusammenhang eine grundsätzlich hierarchische Koordinationsform zur Überwachung und Beherrschung unsicherer, hoch komplexer und spezifischer Austauschbeziehungen dar, die jedoch

⁵⁴³ Vgl. Williamson (1983), S. 522.

⁵⁴⁴ Vgl. Teece (1986), S. 295f.

⁵⁴⁵ Vgl. Axelrod (1995), S. 119ff.

⁵⁴⁶ Vgl. Axelrod (1995), S. 113ff.; Parkhe (1993b), S. 305 sowie Schelling (1977), S. 135.

⁵⁴⁷ Im Rahmen der organisationstheoretischen Begründung der Institutionalisierungsbedingung wird auf die Bedeutung des Einbringens von Geiseln im Rahmen der Erschaffung von Glaubwürdigkeit noch einmal eingegangen (vgl. dazu Abschnitt 3.6.5 dieser Arbeit).

⁵⁴⁸ Vgl. Raffée/Eisele (1993), S. 36.

⁵⁴⁹ Vgl. Ouchi (1980).

nicht unbedingt auf Befehlsgewalt und Anordnungsbefugnis gründet. Diese Kooperationsform beruht anstatt dessen auf einem gemeinsamen, aus dem intuitiven Verständnis der wechselseitigen Abhängigkeit hervorgegangenen Werte- und Normengefüge.⁵⁵⁰

Williamson entwickelte in diesem Zusammenhang das sogenannte 'double hostage'-System. Er erläutert dieses System im Sinne der Symbiosebedingung: "reciprocity involves the sale of specialized product to B conditioned on the procurement of specialized product from B. The argument here is that reciprocity can serve to equalize the exposure of the parties, thereby reducing the incentive of the buyer to defect from the exchange – leaving the supplier to redeploy specialized assets at greatly reduced value."⁵⁵¹ Die von Williamson beschriebene Situation bezieht sich auf Beziehungen zwischen Abnehmern und Zulieferern, ist aber auf horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen übertragbar. Ex post-Strategien beinhalten vertragliche Absicherungen, die in eine formale Partnerschaftsübereinkunft eingebaut werden können.⁵⁵² Diese vertraglichen Absicherungen können beispielsweise darin bestehen, daß bestimmte Verhaltensweisen mit festgelegten Strafen geahndet werden.⁵⁵³ Diese Art der Absicherung stellen strukturell eingebettete Hindernisse gegen Opportunismus dar, die je nach dem Ausmaß des erwarteten Opportunismus variieren.⁵⁵⁴ Es wird deutlich, daß eine gegenseitige Abhängigkeit im Gedankengerüst der Transaktionskostentheorie als eine Möglichkeit der Koordination angesehen wird.

3.6.1.3 Resource-dependence-theoretische Überlegungen

Eine Hauptfrage des Resource-Dependence-Ansatzes besteht darin, zu ergründen, wie Unternehmen Stabilität erreichen und die Unsicherheit hinsichtlich der Umwelt reduzieren können, ohne die Abhängigkeit von anderen Unternehmen zu erhöhen. Der Fokus liegt auf der Minimierung interorganisationaler Abhängigkeiten und der Wahrung der organisationalen Autonomie.⁵⁵⁵ Gleichzeitig wird aber erkannt, daß interorganisationale Beziehungen zur Erlangung von Ressourcen erforderlich sind. In der organisationsübergreifenden Ebene beschäftigt sich der Resource-Dependence-Ansatz mit der Frage, welches die Interdependenzen bzw. gegenseitigen Abhängigkeiten sind, die durch den Aus-

⁵⁵⁰ Vgl. Picot/Dietl (1990), S. 182.

⁵⁵¹ Williamson (1985), S. 191.

⁵⁵² Vgl. Parkhe (1993b), S. 304.

⁵⁵³ An dieser Stelle wird die bestehende Beziehung zwischen Symbiose und Institutionalisierung deutlich. Vgl. dazu Abschnitt 3.1.6 dieser Arbeit.

⁵⁵⁴ Vgl. Parkhe (1993c), S. 804.

⁵⁵⁵ Vgl. dazu z.B. Pfeffer/Salancik (1978), S. 257ff.; Pfeffer (1987), S. 27.

tausch von Ressourcen zustande kommen.⁵⁵⁶ Im Sinne des Resource-Dependence-Ansatzes argumentiert z.B. Logsdon, daß es nur dann zu einer Zusammenarbeit von Unternehmen kommt, wenn zum einen hohe Gewinne für beide Seiten zu erwarten sind⁵⁵⁷ und zum anderen eine hohe Abhängigkeit der Partner voneinander besteht.⁵⁵⁸

Die Resource-Dependence-Theorie betrachtet gegenseitige Abhängigkeit nicht als einen grundsätzlichen Erfolgsfaktor, sieht es aber für eine Situation gegenseitiger Abhängigkeit als eine Lösungsmöglichkeit an, im Rahmen eines Joint Ventures zusammenzuarbeiten. Pfeffer und Nowak zufolge können Joint Ventures dazu benutzt werden, "to deal with vertical and competitive interdependence."⁵⁵⁹ Joint Ventures werden demnach benutzt, um Interdependenzen zwischen Unternehmen handzuhaben.⁵⁶⁰

3.6.1.4 Zusammenfassung

Insgesamt läßt sich die Symbiosebedingung sowohl transaktionskostentheoretisch als auch spieltheoretisch begründen. Eine resource-dependence-orientierte Sichtweise liefert ebenfalls Anhaltspunkte zur Stützung der hier aufgestellten Symbiosebedingung. Zusammenfassend wird die Annahme getroffen, daß eine horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung dann eher erfolgreich verläuft, wenn die Beziehung zwischen den Partnern symbiotischen Charakter hat. Aus diesem Zusammenhang zwischen der gegenseitigen Abhängigkeit der Partner und dem Erfolg der Zusammenarbeit resultieren die folgenden Hypothesen bezüglich des Modells der erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern.

H1a: Je größer die Symbiose im Rahmen einer horizontalen Zusammenarbeit zwischen (potentiellen) Wettbewerbern, desto eher ist diese Kooperation erfolgreich.

Weiterhin liegt es nahe, daß ein hohes Ausmaß an Symbiose die Bedeutung der Symmetrie für den Erfolg einer Beziehung mindern kann. Stehen die Partner in einer bedeutenden gegenseitigen Abhängigkeit voneinander, können dadurch Asymmetrien, die die Beziehung kennzeichnen, mittelfristig eher ausgeglichen werden. Dadurch, daß sich die Partner ihrer gegenseitigen Abhängigkeit bewußt sind, werden sie es eher hinnehmen können, daß für eine gewisse Zeit nicht

⁵⁵⁶ Vgl. z.B. Pfeffer (1987), S. 26f.

⁵⁵⁷ Vgl. dazu auch die resource-dependence-theoretischen Überlegungen zur Symmetriebedingung in Abschnitt 3.6.2.3 dieser Arbeit.

⁵⁵⁸ Vgl. Logsdon zitiert in Gray/Wood (1991a), S. 14.

⁵⁵⁹ Pfeffer/Nowak (1976), S. 339.

⁵⁶⁰ Vgl. Pfeffer/Nowak (1976), S. 339.

beide Partner in gleichem Ausmaß von der Zusammenarbeit profitieren. Sie können nicht sofort an eine Beendigung der Zusammenarbeit denken, sondern es müssen Kompromisse gefunden werden. Das wird gefördert, wenn die Partner gleichermaßen von der Zusammenarbeit abhängig sind. Langfristig wird sich deshalb in symbiotischen Beziehungen eher eine gleiche Partizipation der Partner an Gewinnen und Kosten, die durch die Kooperation entstehen, entwickeln. Mittelfristig könnte fehlende Symmetrie aber entsprechend dieser Überlegungen durch vorhandene Symbiose ausgeglichen werden. Diese Zusammenhänge geben die folgenden Hypothesen 1b und 1c wieder.⁵⁶¹

H1b: Je größer die Symbiose in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto geringer ist mittelfristig betrachtet die Bedeutung der Symmetrie für den Erfolg der Beziehung.

H1c: Je größer die Symbiose in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto größer ist langfristig betrachtet die Symmetrie in der Beziehung.

Durch die Institutionalisierung einer horizontalen kooperativen Beziehung erfolgt eine Selbstbindung der Partner. Sind die Partner voneinander abhängig bzw. haben sie sich bewußt voneinander abhängig gemacht, gilt das gleiche. Entsprechend ist anzunehmen, daß sich beide Bedingungen bis zu einem gewissen Grad gegenseitig ausgleichen bzw. ergänzen können. In bezug auf eine erfüllte Symbiosebedingung wird deshalb folgende Hypothese postuliert.

H1d: Je größer die Symbiose in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto geringer ist die Bedeutung der Institutionalisierung in der Beziehung.

3.6.2 Hypothesenentwicklung bezüglich der Variablen Symmetrie

Im Rahmen des entwickelten Modells wird die Gleichverteilung der mit einer Partnerschaft einhergehenden Gewinne, Kosten, Anteile an der Kooperation und Entscheidungsrechte zwischen den Kooperationspartnern als wichtiges Element der Erfolgsförderung angesehen, das auf Plausibilitätsüberlegungen und empiri-

⁵⁶¹ Die Fristigkeitsüberlegungen im Rahmen dieser Arbeit richten sich nach den durchschnittlichen Produktlebenszyklen in der Automobilbranche. Entsprechend wird der Begriff 'mittelfristig' als eine Zeitspanne von bis zu sechs bis sieben Jahren definiert. In der betrachteten Branche beläuft sich die Zeit für einen Modellwechsel auf sechs bis sieben Jahre. Als 'langfristig' wird der Zeitrahmen betrachtet, der über einen Modellwechsel hinausgeht. Die Begrifflichkeiten der Fristigkeit sind branchenspezifisch entsprechend anzupassen. Da in der vorliegenden Arbeit im Rahmen der empirischen Untersuchung auf die Automobilbranche fokussiert wird, wird die Fristigkeit entsprechend der Gegebenheiten in dieser Branche definiert.

schen Erkenntnissen basiert. Im folgenden wird dieser Zusammenhang anhand spieltheoretischer, transaktionskostentheoretischer, resource-dependence-theoretischer und austauschtheoretischer Überlegungen fundiert und analysiert. Es folgt die Hypothesenentwicklung bezüglich der Wirkung von Symmetrie auf den Erfolg horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen bzw. die anderen Modellelemente.

3.6.2.1 Spieltheoretische Überlegungen

Axelrod postuliert aus spieltheoretischer Perspektive, daß eine 'equivalence of benefits', also die Gleichwertigkeit der Vorteile aus der Kooperation, für die Kooperationspartner von entscheidender Bedeutung für den Erfolg einer Kooperation ist.⁵⁶² Dazu führt Axelrod weiter aus, daß eine Strategie, die auf Gegenseitigkeit gründet, es dem einen Spieler (bzw. Kooperationspartner) erlaubt, die Belohnung für wechselseitige Kooperation zu erzielen, die der Auszahlung entspricht, die der andere Spieler (Kooperationspartner) erreicht, wenn beide kooperieren.⁵⁶³ "Eine grundlegende Eigenschaft vieler Regeln, die auf Gegenseitigkeit beruhen, ist es, nicht mehr zu verlangen, als ausgleichende Gerechtigkeit."⁵⁶⁴ Reziprozität im Sinne Axelrods ist als eine Möglichkeit zu betrachten "eine wechselseitig belohnende Beziehung"⁵⁶⁵ aufzubauen.

3.6.2.2 Transaktionskostentheoretische Überlegungen

Aufgrund der Opportunismusannahme⁵⁶⁶ der Transaktionskostentheorie kann eine Majoritätsbeteiligung an einer Kooperation so interpretiert werden, daß ein Partner versucht, sich eine möglichst weitreichende Kontrolle des Managements und der Unternehmenspolitik anzueignen, um den Opportunismus des Partners einzuschränken. Eine Partei versucht, durch eine Mehrheit an der Kooperation zu einem System der Überwachung und auch Beherrschung von unsicheren, hochgradig komplexen und spezifischen Austauschbeziehungen zu gelangen, um die Koordination der Zusammenarbeit zu übernehmen. Eine solche Strategie der 'Quasi-Hierarchisierung' ist mit schwerwiegenden Problemen und negativen

⁵⁶² Vgl. Axelrod (1984); Axelrod (1995), S. 122ff.

⁵⁶³ Vgl. Axelrod (1995), S. 122f.

⁵⁶⁴ Axelrod (1995), S. 123.

⁵⁶⁵ Axelrod (1995), S. 124.

⁵⁶⁶ Die Transaktionskostentheorie unterstellt ein opportunistisches Verhaltenspotential von Menschen (vgl. z.B. Williamson (1989), S. 138f.). Entsprechend der Opportunismusannahme verhalten sich Wirtschaftssubjekte nicht ausschließlich in verständigungsorientierter Weise, sondern verfolgen ihre Interessen gegebenenfalls auch zum Nachteil anderer (vgl. Picot (1982), S. 269).

Konsequenzen für den Erfolg einer Kooperation behaftet.⁵⁶⁷ Ein Partner mit einer Majoritätsbeteiligung wird dem Anreiz ausgeliefert sein, seinen Partner opportunistisch auszubeuten, da er eher über die Mittel dazu verfügt. Eine solche Konstellation wird dem Gesamterfolg einer Kooperation nicht zuträglich sein. Eine symmetrische Ausgestaltung einer Kooperation zwischen Wettbewerbern im Sinne einer relativ gleichmäßigen Verteilung der Beiträge zur Kooperation und der Erträge aus der Zusammenarbeit ist entsprechend der aufgezeigten Argumentation aus der Perspektive des Transaktionskostenansatzes sinnvoll.

3.6.2.3 Resource-dependence-theoretische Überlegungen

Aus der Perspektive des Resource-Dependence-Ansatzes bauen Unternehmen auf knappen Ressourcen, die von einer begrenzten Anzahl externer Akteure kontrolliert werden.⁵⁶⁸ Eine Hauptsorge von Unternehmen ist die Sicherung eines stabilen Flusses kritischer Ressourcen. Das Verlangen von Organisationen, Unsicherheit zu reduzieren, führt zur Bildung von Tauschbeziehungen und Netzwerken interdependenter Organisationen. Das Interesse und die Aktivitäten der Netzwerkmitglieder wird zu einem großen Teil anhand ihrer strukturellen Positionen und der Möglichkeiten, Einfluß auszuüben bestimmt.⁵⁶⁹ Machtasymmetrien entstehen, wenn eine (oder im Falle des Netzwerks eventuell auch mehrere) Organisation(en) im Zentrum der Kooperation stehen und die exklusive Kontrolle über bestimmte knappe Ressourcen innehaben, während es auf der anderen Seite ein Unternehmen (bzw. im Falle des Netzwerks mehrere Unternehmen) gibt, die periphere Positionen einnehmen, die Ressourcen innehaben, die die mächtige Organisation benötigt.⁵⁷⁰ Eine derartige Konstellation hat zur Folge, daß die weniger mächtige Organisation im Rahmen kooperativer Wettbewerbsbeziehungen alle Möglichkeiten wahrnimmt, die Position der mächtigeren Organisation zu schwächen. "Without asymmetry in the relationship neither organization possesses a particular power advantage, reducing the likelihood that one organization will dominate interorganizational influences."⁵⁷¹ Der Gesamterfolg einer Zusammenarbeit wird dadurch gesteigert, daß die Partner zusammen und nicht gegeneinander arbeiten. Eine Zusammenarbeit ohne die Gefahr des opportunistischen Ausnutzens des Systems durch einen Partner ist im Rahmen einer asymmetrischen Konstellation aus einer resource-dependence-orientierten Sichtweise nicht realistisch.

⁵⁶⁷ Vgl. dazu z.B. auch Raffée/Eisele (1993), S. 36f.

⁵⁶⁸ Vgl. Aldrich (1976); Cook (1977); Levine/White (1961); Pfeffer/Salancik (1978); Thompson (1969); Yuchtman/Seashore (1967).

⁵⁶⁹ Vgl. Elg/Johansson (1997), S. 363.

⁵⁷⁰ Vgl. Elg/Johansson (1997), S. 363 und die dort angegebene Literatur.

⁵⁷¹ Pfeffer/Salancik (1978), S. 53.

Aus der Argumentation des Resource-Dependence-Ansatzes kann der Schluß gezogen werden, daß Symmetrie eine den Erfolg horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen fördernde Bedingung ist. Aus der Sichtweise des Resource-Dependence-Ansatzes haben innerhalb von Unternehmensnetzwerken mit der mächtigeren Position ausgestattete Firmen einen Anreiz, die gegenwärtige Netzwerkstruktur auszunutzen und zu erhalten. Unternehmen mit ungünstigen asymmetrischen Abhängigkeiten haben ein Interesse daran, die strukturellen Bedingungen zu ändern.⁵⁷² Eine solche Situation erscheint für den Erfolg einer Zusammenarbeit nicht förderlich.

3.6.2.4 Austauschtheoretische Überlegungen

Die Symmetriebedingung paßt in das Gedankengerüst von austauschtheoretischen Ansätzen.⁵⁷³ Aufbauend auf Gedankengängen der Austauschtheorie postulieren z.B. Ring und van de Ven, daß ein Erfolgsfaktor für interorganisationale Kooperation darin besteht, daß Gerechtigkeit im Sinne eines 'fair dealing' der Partner miteinander vorhanden ist.⁵⁷⁴ 'Fair dealing' impliziert für Ring und van de Ven, daß beide Partner proportional zu ihren Investitionen in die Kooperation Gewinne aus der Kooperation erhalten.

Für Adams ist eine Beziehung zwischen zwei Partnern gerecht und ausgeglichen, wenn das Verhältnis der von einem Partner erzielten Erträge zu dessen Aufwand dem entsprechenden Verhältnis des Partners entspricht. Wenn A subjektiv wahrnimmt, daß seine Ertrag/Aufwand-Relation von der des B positiv oder negativ abweicht, besteht gemäß Adams genauso ein Ungleichgewicht. Nicht objektive Tauschvorgänge, sondern subjektive Einschätzungen sind dabei die Basis der Gleichgewichts- oder Ungleichgewichtssituation.⁵⁷⁵ Ebenso wie Adams für die Beziehung zwischen Individuen argumentiert, kann im Hinblick auf die Beziehungen zwischen Unternehmen argumentiert werden. Nur wenn beide Partner die in eine horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung eingebrachten Investitionen und die damit einhergehenden Erträge als gleichwertig (also symmetrisch) betrachten, werden sie die Beziehung langfristig aufrechterhalten. Crott legt im Rahmen einer austauschtheoretischen Betrachtung dar, daß die Neigung zu einer gemeinsamen Orientierung einen symmetrischen Zustand zur Folge hat. Unbalancierte Zustände führen zu Spannungen, balancierte hingegen zu weitgehend spannungsfreien Zuständen.⁵⁷⁶

⁵⁷² Vgl. Elg/Johansson (1997), S. 362.

⁵⁷³ Vgl. zu austauschtheoretischen Ansätzen z.B. Adams (1963); Adams (1965); Blau (1994); Crott (1979); Heider (1958); Newcomb (1961); Thibaut/Kelley (1959).

⁵⁷⁴ Vgl. Ring/van de Ven (1994), S. 93.

⁵⁷⁵ Vgl. Adams (1965), S. 272f.

⁵⁷⁶ Vgl. Crott (1979), S. 47ff. sowie Stachle (1991), S. 287.

Die Argumentation der Anreiz-Beitrags-Theorie läßt sich auf horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen anwenden. Eine kooperative Wettbewerbsbeziehung wird sich nur solange im Gleichgewicht befinden (also quasi symmetrisch sein), wie die Beiträge und Anreize für die beteiligten Partner im Gleichgewicht sind. Dabei entsprechen die Anreize des einen Partners den Beiträgen des anderen und umgekehrt.

3.6.2.5 Zusammenfassung

Es erscheint sowohl aus der Sicht des Resource-Dependence-Ansatzes, der Transaktionskostentheorie sowie der Spieltheorie und verschiedener austauschtheoretischer Ansätze erfolversprechend, Unternehmenskooperationen von Beginn an möglichst symmetrisch zu gestalten. Zusammenfassend wird deshalb die Annahme getroffen, daß eine horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung dann erfolgreicher verläuft, wenn die Erträge bzw. Kosten der Kooperation, die Anteile an der Kooperation sowie die Entscheidungsrechte zwischen den an der Kooperation beteiligten Unternehmen und die durch die Kooperation notwendigen Änderungen relativ gleich verteilt sind. Aus diesem Zusammenhang zwischen der Gleichverteilung der Rechte und Pflichten in einer Kooperation und dem Erfolg der Zusammenarbeit resultieren die folgenden Hypothesen bezüglich des Modells der erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern.

H2a: Je größer die Symmetrie in einer horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern, desto eher ist diese Kooperation erfolgreich.

Gestaltet sich eine Beziehung zwischen Partnern so, daß beide gleichermaßen von der Zusammenarbeit profitieren, läßt das auf ein bestimmtes Ausmaß an gegenseitiger Abhängigkeit im Sinne vorhandener Symbiose verzichten. Wenn beide Partner gleichermaßen von der Zusammenarbeit profitieren, haben sie keinen Grund, die Zusammenarbeit aufzukündigen, auch wenn sie nicht voneinander abhängig sind. Allerdings könnte das dazu führen, daß eine Neigung zu opportunistischem Verhalten entsteht, weshalb ein gewisses Ausmaß an Symbiose notwendig bleibt. Daraus folgt eine weitere Hypothese.

H2b: Je größer die Symmetrie einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto geringer ist die Bedeutung der Symbiose für den Erfolg der Beziehung.

Hypothese H2b ist von H1b abzugrenzen. H1b spiegelt wider, daß vorhandene Symbiose die Bedeutung der Symmetrie in einer Beziehung zwischen Unternehmen mittelfristig (aber nicht langfristig) mindern kann. H2b hingegen beschreibt einen Zustand, in dem Symmetrie gegeben ist. Das Ausmaß vorhandener Symmetrie kann in diesem Fall dazu führen, daß in einem bestimmten Rahmen auf gegenseitige Abhängigkeit, d.h. Symbiose verzichtet werden kann, ohne daß die Kooperation weniger erfolgreich verläuft.

3.6.3 Hypothesenentwicklung bezüglich der Variablen Homologie

Im Rahmen des entwickelten Modells wird strukturelle Ähnlichkeit an einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung beteiligter Partner im Sinne eines strategischen, kulturellen, zeitlichen, ressourcen-orientierten, marktlichen und organisationalen Fits als erfolgsrelevant für derartige Partnerschaften angesehen. Diese Bedingung hält einem Abgleich mit Erfolgsfaktoren aus dem Bereich der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung und Plausibilitätsüberlegungen stand. Eine theoretische Fundierung fehlt allerdings bisher. Deshalb wird die Homologiebedingung im folgenden anhand Überlegungen auf der Basis des situativen Ansatzes und sozialpsychologischer Managementansätze theoretisch fundiert. Im Anschluß werden Hypothesen hinsichtlich der Wirkung von Homologie auf den Erfolg horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen und die anderen Modellelemente aufgezeigt.

3.6.3.1 Kontingenztheoretische Überlegungen

Im Rahmen kontingenztheoretischer Ansätze⁵⁷⁷ wird davon ausgegangen, daß ein 'Fit' der Partnerunternehmen den Erfolg von Organisationen fördert.⁵⁷⁸ Unter einem Fit ist "the degree to which the needs, demands, goals, objectives, and/or structures of one component are consistent with the needs, demands, goals, objectives, and/or structures of another component"⁵⁷⁹ zu verstehen. Fit-Ansätzen zufolge führt ein größeres Ausmaß von Fit zwischen Umwelt und organisationalen Komponenten zu effektiverem organisationalen Verhalten auf vielen organisationalen Ebenen. Organisationale strategische Maßnahmen beziehen sich auf die Aktionsparameter wie Betriebsgröße, Fertigungstechnologie und Humankapital, welche durch die Organisationsstruktur bestimmt werden. Die effiziente Erstellung des Outputs wird von der 'goodness of fit' bestimmt.⁵⁸⁰ In der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsliteratur wird angenommen, daß ein Fit zwischen Kooperationspartnern sich positiv auf den Erfolg einer Zusammenarbeit auswirkt.⁵⁸¹ Die Partner müssen von ihrer Strategie und Struktur her zueinander passen, damit gemeinsame Erfolge erzielt werden können.⁵⁸² Pettigrew und Whipp fordern in diesem Zusammenhang bei-

⁵⁷⁷ Vgl. zu einer allgemeinen Erörterung situativer Ansätze z.B. Kieser (1993b) oder Segler (1981).

⁵⁷⁸ Vgl. z.B. Milliman/Glinow/Nathan (1991), S. 318.

⁵⁷⁹ Nadler/Tushman (1980), S. 40.

⁵⁸⁰ Vgl. Segler (1981), S. 241.

⁵⁸¹ Vgl. z.B. Hätscher (1992) oder Bleicher (1989).

⁵⁸² Vgl. dazu Abschnitt 3.1.3 dieser Arbeit.

spielsweise eine Abstimmung der internen und externen Verbindungen eines Unternehmens.⁵⁸³

3.6.3.2 Theoretische Überlegungen auf der Grundlage sozialpsychologischer Managementansätze

Im Rahmen der Hypothesenentwicklung bezüglich der Homologiebedingung wird insofern auf sozialpsychologisch-orientierte Managementansätze eingegangen, als daß diese die Bedeutung der Kommunikation⁵⁸⁴ für den Erfolg von Organisationen als mitentscheidend betrachten.⁵⁸⁵ Diese Ansätze gehen davon aus, daß Kommunikation durch strukturelle Ähnlichkeit gefördert wird. Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation werden im Rahmen sozialpsychologisch-orientierter Managementansätze z.B. vergleichbare Persönlichkeitsvariablen u.ä. betrachtet. Diese Gedanken werden im Hinblick auf die hier aufzustellenden Hypothesen bezüglich der Homologie diskutiert. Im Rahmen sozialpsychologischer Managementansätze werden verschiedene Variablen aufgezeigt, die für den Erfolg von Kommunikationsprozessen, die wieder zum Erfolg von Organisationen beitragen, ausschlaggebend sind. Carlisle nennt in diesem Zusammenhang beispielsweise vergleichbare Persönlichkeitsvariablen, vergleichbare Position, vergleichbarer Status und vergleichbare Annahmen über den Kommunikationspartner zwischen Sender und Empfänger.⁵⁸⁶ Überträgt man Carlisles Ansatz auf die Organisationsebene, wird eine erfolgreiche Kommunikation durch strukturell ähnliche Partner gefördert. Sind die an einer kooperativen Wettbewerbsbeziehung beteiligten Unternehmen strukturell relativ ähnlich, entstehen seltener Kommunikationsbarrieren, die den Erfolg der Partnerschaft schmälern könnten. Finden die Mitarbeiter der Kooperationspartner sich in der Organisationsstruktur des Partnerunternehmens wieder, finden sie Gesprächspartner, die die Bedingungen Carlisles erfüllen. In einer solchen Situation wird eher eine störungsfreie Kommunikation stattfinden. Das trägt zum Erfolg der Kooperation bei.⁵⁸⁷

3.6.3.3 Zusammenfassung

Insgesamt läßt sich die Homologiebedingung mittels des situativen Ansatzes und Aspekten aus der sozialpsychologischen Managementtheorie theoretisch erklären und fundieren. Zusammenfassend wird die Annahme getroffen, daß

⁵⁸³ Vgl. Pettigrew/Whipp (1991), S. 243.

⁵⁸⁴ Vgl. dazu auch die Ausführungen zur Hypothesenentwicklung bezüglich der Entropie in Abschnitt 3.6.4 dieser Arbeit.

⁵⁸⁵ Vgl. Staehle (1991), S. 32ff.

⁵⁸⁶ Vgl. Carlisle (1976), S. 526ff.

⁵⁸⁷ Vgl. zu diesem Aspekt auch die Ausführungen zur Entropiebedingung in dieser Arbeit.

eine horizontale Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern dann erfolgreicher verläuft, wenn die beteiligten Unternehmen strukturell relativ ähnlich sind. Aus diesem Zusammenhang zwischen der strukturellen Ähnlichkeit der Partner und dem Erfolg der Zusammenarbeit resultieren weitere Hypothesen bezüglich des Modells der erfolgreichen horizontalen Zusammenarbeit zwischen (potentiellen) Wettbewerbern.

H3a: Je größer die Homologie in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto eher ist diese Kooperation erfolgreich.

Aus den theoretischen Überlegungen hinsichtlich sozialpsychologischer Managementansätze läßt sich folgern, daß strukturelle Ähnlichkeit der Partner einen Beitrag zu einer effizienten Kommunikation leisten kann. Sind die Partner in einer Kooperation strukturell ähnlich, wird dadurch die Kommunikation zwischen ihnen einfacher. Jedes Mitglied der einen Organisation findet in ähnlichen Strukturen eher sein Pendant in dem Partnerunternehmen. Damit existieren weniger Kommunikationsbarrieren. Insofern fördert bestehende Homologie die Entropie in einer Beziehung. Daraus folgt eine weitere Hypothese.

H3b: Je höher die Homologie im Hinblick auf die Partner in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto eher ist Entropie in der Beziehung gegeben.

3.6.4 *Hypothesenentwicklung bezüglich der Variablen Entropie*

Im Rahmen des entwickelten Modells wird eine Kommunikation zwischen Kooperationspartnern, die sich auf relativ viele verschiedene Bereiche und Kommunikationskanäle erstreckt und auf möglichst vielen Ebenen stattfindet, sowohl formell als auch informell ist und gemeinsame oder kompatible Informations- und Kommunikationssysteme umfaßt als erfolgsrelevant für horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen betrachtet. Diese Annahme gründet auf Plausibilitätsüberlegungen und empirischen Forschungsergebnissen. Zusätzlich wird eine theoretische Fundierung dieser Bedingung als wichtig für die Entwicklung des Gesamtmodells betrachtet. Deshalb werden bezüglich der Entropie in den folgen Abschnitten theoretische Überlegungen auf der Grundlage sozialpsychologischer Managementansätze und der Spieltheorie angestellt. Anschließend werden die Hypothesen über die Zusammenhänge zwischen Entropie und dem Erfolg horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen sowie den anderen Elementen des Modells aufgezeigt.

3.6.4.1 Spieltheoretische Überlegungen

Die Spieltheorie beschäftigt sich mit der Analyse von Interaktionen zwischen Akteuren bzw. Spielern, um unter anderem die Probleme und Randbedingungen beim Aufbau kooperativer Beziehungen aufzudecken.⁵⁸⁸ Ein wesentliches Ergebnis dieser spieltheoretischen Kooperationsforschung liegt darin, daß sich die Möglichkeit zur intensiven Kommunikation positiv auf die Kooperationsbereitschaft der Spieler auswirkt.⁵⁸⁹ Axelrod sieht eine Möglichkeit für die Stabilität gegenseitiger Kooperationen in einer andauernden Interaktion.⁵⁹⁰ Aus spieltheoretischer Sicht postulieren Edwards und Samimi als eine Bedingung für den Erfolg einer Kooperation, daß Geschäftsbeziehungen durch ein korrespondierendes Netzwerk sozialer Beziehungen unterstützt werden.⁵⁹¹

3.6.4.2 Theoretische Überlegungen auf der Grundlage sozialpsychologischer Managementansätze

Im vorangehenden Abschnitt deutet sich an, daß in der organisationstheoretischen Literatur häufig davon ausgegangen wird, daß störungsfreie Kommunikation als eine Erfolgsbedingung für Organisationen anzusehen ist.⁵⁹² Die generelle Annahme, daß Kommunikation innerhalb von Gruppen die Erreichung gemeinsamer Ziele fördert, erscheint als gut belegtes empirisches Ergebnis. Sie taucht z.B. in den organisationalen Untersuchungen von Barnard, March und Simon, Thompson sowie Cartwright und Zander auf.⁵⁹³ Information und Kommunikation - sowohl auf das Privatleben als auch auf die Unternehmenswelt bezogen - werden als essentielle Bestandteile des menschlichen Daseins angesehen.⁵⁹⁴ Schein empfiehlt beispielsweise, Konflikte durch die Förderung von Kommunikation und Interaktion zwischen Gruppen zu vermeiden.⁵⁹⁵ Gilt diese Bedingung organisationsintern, kann davon ausgegangen werden, daß sie organisationsübergreifend ebenfalls eine entscheidende Rolle spielt. Carlisle identifiziert Kommunikation und Entscheidungsfindung als die beiden verbindenden Managementprozesse.⁵⁹⁶ Carlisle hält die Aspekte "effective organizing, staf-

⁵⁸⁸ Vgl. z.B. Axelrod (1995); Arvind (1989).

⁵⁸⁹ Vgl. hierzu die experimentellen Studien von Dawes/McTavish/Shaklee (1977), Arvind (1989) sowie Bohnet (1997).

⁵⁹⁰ Vgl. Axelrod (1995), S. 113.

⁵⁹¹ Vgl. Edwards/Samimi (1997), S. 494.

⁵⁹² Vgl. dazu z.B. Staehle (1993), S. 274ff. oder Berger/Bernhard-Mehlich (1993), S. 139f.

⁵⁹³ Vgl. Barnard (1950), S. 89; March/Simon (1958), S. 60 und 66; Thompson (1969), S. 105; Cartwright/Zander (1960), S. 80.

⁵⁹⁴ Vgl. z.B. Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 65.

⁵⁹⁵ Vgl. Schein (1980), S. 134.

⁵⁹⁶ Vgl. Carlisle (1976), Kapitel 1.

ing, directing, planning and controlling“⁵⁹⁷ für “dependent on communication.“⁵⁹⁸

3.6.4.3 Zusammenfassung

Auf sozialpsychologische Managementansätze gründende und spieltheoretische Überlegungen stützen die Annahme, daß Kommunikation eine Erfolgsbedingung der Zusammenarbeit darstellt. Zusammenfassend wird deshalb die Annahme getroffen, daß eine horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung dann erfolgreicher verläuft, wenn die Kommunikation zwischen den an der Kooperation beteiligten Unternehmen sich auf relativ viele verschiedene Kommunikationskanäle verteilt. Aus diesem Zusammenhang zwischen einer vielschichtigen Kommunikation zwischen den Partnern und dem Erfolg der Zusammenarbeit resultieren weitere Hypothesen bezüglich des Modells der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen (potentiellen) Wettbewerbern.

H4a: Je höher die Entropie in einer horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern, desto eher ist diese Kooperation erfolgreich.

Ist eine vielschichtige Kommunikation im Rahmen einer Zusammenarbeit von Unternehmen gegeben, kann die Bedeutung der strukturellen Ähnlichkeit der Partner in den Hintergrund treten. Findet Kommunikation auf allen Ebenen statt, hat jedes Organisationsmitglied die Möglichkeit, mit einem Mitglied der Partnerorganisation zu kommunizieren und eventuelle Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen. Insofern könnte eine erfolgreiche Kommunikation fehlende strukturelle Ähnlichkeiten der Partner mittelfristig⁵⁹⁹ bis zu einem gewissen Grad ausgleichen. Daraus folgt Hypothese H4b.

H4b: Je höher die Entropie im Hinblick auf die Partner in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto geringer ist mittelfristig die Bedeutung der Homologie.

Hypothese H4b ist von Hypothese H3b abzugrenzen. Genauso wie vorhandene strukturelle Ähnlichkeit von Partnern in horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen im Sinne von Homologie eventuell die Kommunikation fördert, könnte vorhandene und funktionierende Kommunikation im Sinne der Entropie die Notwendigkeit für strukturelle Ähnlichkeit der Partner abnehmen lassen. Die Partnerunternehmen könnten durch ein großes Ausmaß an Kommunikation mit der Zeit außerdem ähnlicher im Sinne der Homologiebedingung wer-

⁵⁹⁷ Carlisle (1976), S. 523.

⁵⁹⁸ Carlisle (1976), S. 523.

⁵⁹⁹ Vgl. zur Definition der Begriffe ‘mittelfristig’ und ‘langfristig’ im Rahmen dieser Arbeit Fußnote 561.

den. Langfristig könnte Homologie also durch vorhandene Entropie begünstigt werden. Diese Überlegung führt zu folgender Hypothese.

H4c: Je höher die Entropie im Hinblick auf die Partner in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto höher kann langfristig das Ausmaß der Homologie in der Beziehung sein.

3.6.5 Hypothesenentwicklung bezüglich der Variablen *Institutionalisierung*

Im Rahmen des entwickelten Modells wird die Institutionalisierung einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung durch ein gemeinsames Unternehmen, gemeinsame Gebäude für Verwaltung und Produktion, gemeinsame Produktionsanlagen sowie Belohnungs- und Anreizsysteme als erfolgsförderlich für horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen betrachtet. Dieser Zusammenhang spiegelt sich in den Ergebnissen verschiedener empirischer Untersuchungen wieder und hält Plausibilitätsüberlegungen stand. Um diesen Zusammenhang auch theoretisch zu fundieren und zu analysieren, werden im folgenden spieltheoretische, transaktionskostentheoretische und resource-dependence-theoretische Überlegungen angestellt. Anschließend werden die Hypothesen bezüglich der Wirkung einer Institutionalisierung auf den Erfolg horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen und die anderen Modellelemente aufgezeigt.

3.6.5.1 Spieltheoretische Überlegungen

Im Rahmen der organisationstheoretischen Herleitung der Hypothesen bezüglich der Variablen Symbiose wurde bereits das spieltheoretische Argument der Vorteilhaftigkeit der Selbstbindung der Partner angesprochen.⁶⁰⁰ Mit der Investition in ein Gemeinschaftsunternehmen wird eine solche Selbstbindung erreicht. Glaubwürdigkeit spielt für das Verhalten an einer kooperativen Wettbewerbsbeziehung beteiligter Partner eine entscheidende Rolle. Glaubwürdigkeit wird verstärkt, wenn ein Weg gefunden wird, der einen Sinneswandel der Partner erschwert. Die Institutionalisierung einer Zusammenarbeit z.B. durch die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens oder die Investition in andere kooperationspezifische Aktiva stellt einen Weg dar, der es für die Partner kostspielig macht, opportunistisch zu handeln und das Scheitern der Kooperation in Kauf zu nehmen. Da sich beide Partner selbst binden, entsteht eine Situation, in der die Erwartungen der Spieler (Kooperationspartner) verändert werden können, was sich auf ihre Aktionen dergestalt auswirken kann, daß sie als faire Kooperationspartner agieren. Die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens ist insgesamt als Signal einer starken Selbstbindung der Kooperationspartner zu be-

⁶⁰⁰ Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 3.6.1 dieser Arbeit.

trachten. Die Übergabe des Managements einer kooperativen Wettbewerbsbeziehung an ein anderes (gemeinsames) Unternehmen ermöglicht Vertrauen.⁶⁰¹ Vertrauen fördert Kooperation.⁶⁰²

3.6.5.2 Transaktionskostentheoretische Überlegungen

García-Canal sieht die Gründung eines Joint Ventures dann als sinnvoll an, wenn eine Allianz an Komplexität zunimmt. Bei hoher Komplexität ist durch die Gründung eines Joint Ventures eine präzisere Definition der Verfügungsrechte möglich, was die Reduzierung der Transaktionskosten ermöglicht.⁶⁰³ Diese These García-Canals konnte in einer empirischen Untersuchung bestätigt werden.⁶⁰⁴ Bei horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen ist aufgrund der besonderen Konstellation, daß (potentielle) Wettbewerber miteinander zusammenarbeiten von einer hohen Komplexität auszugehen. Insofern kann die von García-Canal bestätigte Hypothese als eine Untermauerung der hier aufgestellten Bedingung der Institutionalisierung für den Erfolg horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen interpretiert werden.

Williamson legt im Hinblick auf die Unsicherheit von Transaktionsbeziehungen dar, daß bei hoher Unsicherheit ein größerer Bedarf für präzisere Governance-Strukturen im Rahmen der Vertragsgestaltung besteht. In einer Situation hoher Unsicherheit ist es aufgrund der Annahme der begrenzten Rationalität unmöglich, alle potentiellen Entwicklungen abzusehen und Lösungen für etwaige Probleme zu antizipieren. Gleichzeitig rechnen beide Partner mit opportunistischem Verhalten des Partners.⁶⁰⁵ Es ist deshalb schwierig, die Beziehung zwischen Organisationen bei hoher Unsicherheit ausschließlich über vertragliche Arrangements zu koordinieren.⁶⁰⁶ Kooperative Wettbewerbsbeziehungen zeichnen sich neben ihrer hohen Komplexität durch einen mindestens mittleren Grad an Unsicherheit aus. Entsprechend können die oben dargelegten Argumente die hier postulierte Bedingung der Institutionalisierung stützen.

Dietl empfiehlt aus transaktionskostentheoretischer Perspektive eine Institutionalisierung einer Kooperation im Sinne der Gründung eines Joint Ventures, wenn die Partnerunternehmen potente und gleichzeitig plastische Ressourcen in die Kooperation einbringen. Dabei bezeichnet er eine Ressource als potent, wenn andere Ressourcen von ihr abhängig sind. Eine Ressource ist um so plasti-

⁶⁰¹ Vgl. dazu z.B. auch Jaussaud (1997), S. 214.

⁶⁰² Vgl. z.B. Porta/Lopez-de-Silanes/Shleifer/Vishny (1997), S. 337.

⁶⁰³ Vgl. García-Canal (1996), S. 777.

⁶⁰⁴ Vgl. García-Canal (1996), S. 773ff.

⁶⁰⁵ Vgl. Williamson (1989), S. 147.

⁶⁰⁶ Vgl. Pisano (1989), S. 116; Pisano (1990), S. 156f.

scher, je schwieriger es ist, Art und Umfang ihrer Nutzung zu beurteilen.⁶⁰⁷ Eine solche Situation ist im Falle der Zusammenarbeit von Wettbewerbern häufig gegeben. Wenn die Symbiosebedingung erfüllt ist, kann von potenten Ressourcen der Partnerunternehmen ausgegangen werden. Kooperationen zwischen Wettbewerbern finden gerade im Bereich der Forschung und Entwicklung statt.⁶⁰⁸ In einer Vielzahl der Fälle ist die Plastizität der Ressourcen auf beiden Seiten deshalb gegeben. Besitzen die Partnerunternehmen jeweils potente und plastische Ressourcen, ist es gemäß Dietl sinnvoll, diese Ressourcen in ein Joint Venture einzubringen, weil sich anderenfalls laufend Spielräume für unkooperatives Verhalten (Moral hazard) eröffnen. Kann der Kooperationsbeitrag nicht beurteilt werden, entsteht für beide Kooperationspartner der Anreiz, eine geringere als die vereinbarte Kooperationsleistung zu erbringen. Dem opportunistisch handelnden Partner kommen die dadurch entstehenden Kostenvorteile in vollem Umfang zugute. Die entstehenden Verluste hingegen verteilen sich anteilig auf beide Kooperationspartner. Die dargestellten Probleme können durch die Gründung eines Joint Ventures und das Einbringen der jeweiligen Ressourcen in dieses Joint Venture am ehesten eingegrenzt werden. Durch die Institutionalisierung entstehen wirksame Anreize und Möglichkeiten der gegenseitigen Überwachung, Kontrolle und Sanktion. Deshalb erscheint opportunistisches Handeln sehr viel weniger erfolgversprechend.⁶⁰⁹

Williamson zeigt auf, daß das Einbringen irreversibler Investitionen in eine Kooperation die Neigung zum Opportunismus der Partner mindern kann.⁶¹⁰ Irreversible Investitionen in eine Kooperation beinhalten nach Williamson spezifische physische Aktiva wie Investitionen der Transaktionspartner in spezifische Maschinen und Technologien, Investitionen der Transaktionspartner in ortsgebundene Einrichtungen, Investitionen der Transaktionspartner in spezifische Mitarbeiterqualifikationen und Investitionen der Transaktionspartner in nichtspezifische Anlagen, die aber nur für die geplante Transaktion erfolgen und bei deren Wegfall Überkapazitäten entstehen.⁶¹¹ Diese Investitionen sind eng mit der horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung verknüpft und erlauben in der Regel keinen vorteilhaften Einsatz außerhalb dieser Beziehung. Entsprechend machen diese Investitionen opportunistisches Verhalten zu einer wenig erfolgversprechenden Option. Williamson macht deutlich, daß in Marktbeziehungen Vertrauen dadurch geschaffen werden kann, daß beide Seiten spezifische Inve-

⁶⁰⁷ Vgl. Dietl (1995), S. 582.

⁶⁰⁸ Vgl. dazu die Ergebnisse der Untersuchungen von Morris/Hergert (1987) oder Doz (1988).

⁶⁰⁹ Vgl. Dietl (1995), S. 582.

⁶¹⁰ Vgl. Williamson (1983), S. 537.

⁶¹¹ Vgl. Williamson (1989), S. 143.

stitutionen tätigen.⁶¹² Symmetrische spezifische Investitionen fördern kooperatives Verhalten.⁶¹³

In Anlehnung an die Ausführungen Williamsons geht die Bedeutung der Institutionalisierung einer Zusammenarbeit über die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens hinaus. Zusätzlich wird es im Rahmen des hier entwickelten Modells als Form der Institutionalisierung verstanden, wenn die an einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung beteiligten Unternehmen irreversible Investitionen in die Zusammenarbeit einbringen. Die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens ist entsprechend nicht als einzige Möglichkeit aufzufassen, eine horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung zu institutionalisieren. Wie im Vorfeld aufgezeigt wurde, ist eine Institutionalisierung ebenfalls durch die gemeinsame Anschaffung von (spezifischen) Gebäuden oder Produktionsanlagen oder die Etablierung von gemeinsamen Planungs-, Belohnungs- und Anreizsystemen zu erreichen. Diese Formen der Institutionalisierung wirken wie die Etablierung eines Gemeinschaftsunternehmens auf den Erfolg einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung.

3.6.5.3 Resource-dependence-theoretische Überlegungen

Pfeffer und Salancik legen auf der Grundlage einer resource-dependence-orientierten Sichtweise dar, daß ein gemeinsam etabliertes Unternehmen in Form eines Joint Ventures "[...] becomes a forum in which executives from interdependent firms can meet. [...] Not only is there an effect of information sharing, but since assets have been pooled the parent organizations are likely to be bound together through such commitments."⁶¹⁴ Entsprechend liefert auch die Resource-Dependence-Theorie Ansatzpunkte für die Erfolgsrelevanz der hier postulierten Institutionalisierungsbedingung.

3.6.5.4 Zusammenfassung

Spieltheoretische und transaktionskostentheoretische Überlegungen stützen die Relevanz der Institutionalisierung im Rahmen einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung. Resource-dependence-theoretische Überlegungen liefern ebenfalls Anhaltspunkte für die Relevanz dieser Bedingung bezüglich des Erfolges horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen. Zusammenfassend wird deshalb die Annahme getroffen, daß eine horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung dann erfolgreicher verläuft, wenn die Zusammenarbeit der Partner institutionalisiert ist. Aus diesem Zusammenhang zwischen der Institu-

⁶¹² Vgl. Williamson (1983), S. 528.

⁶¹³ Vgl. Windsperger (1996), S. 42f.

⁶¹⁴ Pfeffer/Salancik (1978), S. 152f.

tionalisierung einer Kooperation und dem Erfolg der Zusammenarbeit resultieren weitere Hypothesen bezüglich des Modells der erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern.

H5a: Je höher der Grad der Institutionalisierung einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto eher ist diese Kooperation erfolgreich.

Ein hoher Grad der Institutionalisierung in einer Partnerschaft sorgt quasi für ein höheres Maß an gegenseitiger Abhängigkeit in einer Beziehung. Eine Institutionalisierung führt dazu, daß ein glaubhaftes Signal der Selbstbindung gesetzt wird. Es wird ein gemeinsames Unternehmen gegründet oder es werden kooperationspezifische Investitionen getätigt, die den Partnern signalisieren, daß eine langfristige Zusammenarbeit ohne opportunistisches Verhalten im Sinne beider Partner angestrebt wird. Insofern kann die Erfüllung der Institutionalisierungsbedingung fehlende Symbiose ausgleichen. Deshalb wird folgende Hypothese aufgestellt.

H5b: Je höher der Grad der Institutionalisierung in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto geringer ist die Bedeutung der Symbiose in der Beziehung.

Hypothese H5b ist von H1d abzugrenzen. In H5b wird postuliert, daß vorhandene Institutionalisierung das notwendige Ausmaß der Symbiose für eine horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung verringern kann, während H1d die Situation unter gegebener Symbiose betrachtet.

Liegt einer Partnerschaft ein hoher Grad an Institutionalisierung zugrunde, ist es weiterhin wahrscheinlicher, daß die Erträge bzw. Kosten der Kooperation, die Anteile an der Kooperation sowie die Entscheidungsrechte zwischen den Kooperationspartnern relativ gleich verteilt sind. Haben die Partner sich durch eine Institutionalisierung glaubwürdig aneinander gebunden, schwindet die Gefahr des opportunistischen Verhaltens eines Partners. Die Partner werden weniger wahrscheinlich versuchen, einander im Rahmen der Zusammenarbeit gegenseitig auszubeuten. Im Sinne einer langfristigen und erfolgreichen Zusammenarbeit werden die Partner langfristig eher eine Situation herbeizuführen versuchen, in der beide Kooperationspartner gleichermaßen von der Kooperation profitieren, aber auch gleichermaßen die damit einhergehenden Pflichten wahrnehmen. Bei bestehender Institutionalisierung sind die Partner mittelfristig aber gleichermaßen eher bereit, Asymmetrien über eine bestimmte Zeit hinweg zu akzeptieren, ohne die Kooperation beenden zu wollen bzw. zu können.⁶¹⁵ Entsprechend dieser Argumentation werden die folgenden Hypothesen aufgestellt.

⁶¹⁵ Vgl. zur Definition der Begriffe 'mittelfristig' und 'langfristig' im Rahmen dieser Arbeit Fußnote 561.

H5c: Je höher der Grad der Institutionalisierung in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto geringer ist mittelfristig die Bedeutung der Symmetrie für den Erfolg der Beziehung.

H5d: Je höher der Grad der Institutionalisierung in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto größer ist langfristig die Symmetrie der Beziehung.

3.7 Zusammenfassende Darstellung des Modells

Das Modell einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern, ergänzt um die Überlegungen zu den Beziehungen zwischen den einzelnen Modellelementen, wird in Abbildung 3.1 aufgezeigt. Anhand der Pfeile in Abbildung 3.1 werden die Beziehungen zwischen den einzelnen Modellbedingungen deutlich.

Tabelle 3.2 gibt einen abschließenden Überblick über die Hypothesen und ihre organisationstheoretische Entwicklung im Gesamtkontext des Modells der erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern.

Abbildung 3.1: Das Modell einer erfolgreichen Kooperation zwischen Wettbewerbern

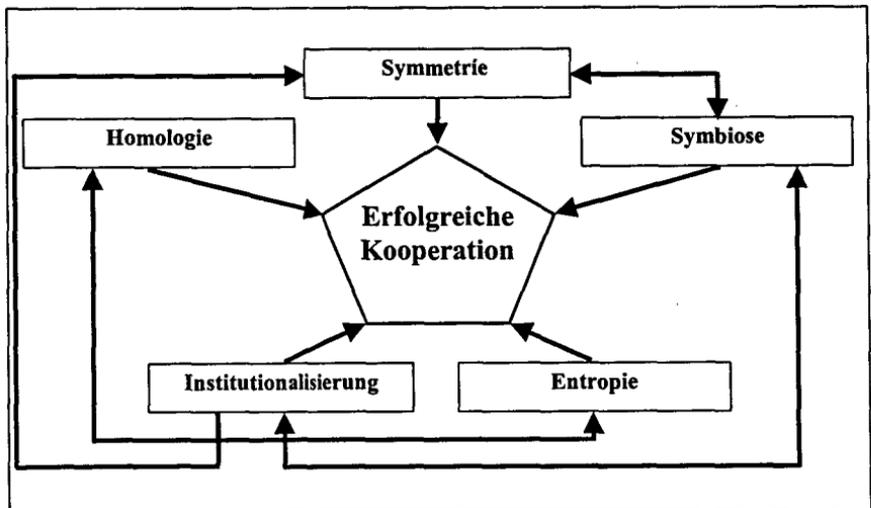


Tabelle 3.2: Einordnung der organisationstheoretischen Begründung in die Modellelemente

Modellbedingungen	Hypothesen	Organisationstheoretische Entwicklung
Symbiose	<p>H1a: Je größer die Symbiose im Rahmen einer horizontalen Zusammenarbeit zwischen (potentiellen) Wettbewerbern, desto eher ist diese Kooperation erfolgreich.</p> <p>H1b: Je größer die Symbiose in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto geringer ist mittelfristig die Bedeutung der Symmetrie für den Erfolg der Beziehung.</p> <p>H1c: Je größer die Symbiose in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto größer ist langfristig die Symmetrie in der Beziehung.</p> <p>H1d: Je größer die Symbiose in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto geringer ist die Bedeutung der Institutionalisierung in der Beziehung.</p>	<p>Spieltheorie</p> <p>Transaktionskostentheorie</p> <p>Resource-Dependence-Ansatz</p>
Symmetrie	<p>H2a: Je größer die Symmetrie in einer horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern, desto eher ist diese Kooperation erfolgreich.</p> <p>H2b: Je größer die Symmetrie in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto geringer ist die Bedeutung der Symbiose für den Erfolg der Beziehung.</p>	<p>Spieltheorie</p> <p>Transaktionskostentheorie</p> <p>Resource-Dependence-Ansatz</p> <p>Equity Theory</p> <p>Anreiz-Beitrags-Theorie</p>
Homologie	<p>H3a: Je größer die Homologie in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto eher ist diese Kooperation erfolgreich.</p> <p>H3b: Je höher die Homologie im Hinblick auf die Partner in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto eher ist Entropie in der Beziehung gegeben.</p>	<p>Sozialpsychologisch orientierte Managementansätze</p> <p>Situativer Ansatz</p>
Entropie	<p>H4a: Je höher die Entropie in einer horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern, desto eher ist diese Kooperation erfolgreich.</p> <p>H4b: Je höher die Entropie im Hinblick auf die Partner in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto geringer ist mittelfristig die Bedeutung der Homologie.</p> <p>H4c: Je höher die Entropie im Hinblick auf die Partner in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto höher wird langfristig das Ausmaß der Homologie in der Beziehung sein.</p>	<p>Spieltheorie</p> <p>Sozialpsychologisch orientierte Managementansätze</p>
Institutionalisierung	<p>H5a: Je höher der Grad der Institutionalisierung einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto eher ist diese Kooperation erfolgreich.</p> <p>H5b: Je höher der Grad der Institutionalisierung in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto geringer ist die Bedeutung der Symbiose in der Beziehung.</p> <p>H5c: Je höher der Grad der Institutionalisierung in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto geringer ist mittelfristig die Bedeutung der Symmetrie für den Erfolg der Beziehung.</p> <p>H5d: Je höher der Grad der Institutionalisierung in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto größer ist langfristig die Symmetrie in der Beziehung.</p>	<p>Spieltheorie</p> <p>Transaktionskostentheorie</p> <p>Resource-Dependence-Ansatz</p>

3.8 Kritische Reflexion des entwickelten Modells

Das entwickelte Modell einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern baut auf bestehenden Forschungsergebnissen aus der politik- und wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung auf. Es wurde ein politikwissenschaftliches Modell zur friedlichen Kooperation von

Nationen auf der Grundlage wirtschaftswissenschaftlicher Überlegungen für die Anwendung auf horizontale Kooperationen zwischen (potentiell) im Wettbewerb stehenden Unternehmen übertragen. Alle Einzelelemente dieses entwickelten Modells finden sich in der wirtschaftswissenschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung für Unternehmenskooperationen wieder.⁶¹⁶ Das entwickelte Gesamtmodell findet sich jedoch nach Kenntnis der Autorin in keiner Forschungsarbeit in diesem Gebiet wieder. Ein weiterer neuer Aspekt des Modells liegt darin, daß die einzelnen Modellkomponenten organisationstheoretisch fundiert und Beziehungen zwischen den verschiedenen Modellelementen aufgedeckt wurden. Es erfolgte eine Auseinandersetzung mit dem Zusammenwirken der verschiedenen Bedingungen bzw. Erfolgsfaktoren. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Modellelementen wurden analysiert.⁶¹⁷

Durch diese Vorgehensweise entstand ein Modell, das ein integratives Gerüst zur Erklärung erfolgreicher horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen bildet, das bestehende Erkenntnisse aus diesem Gebiet aufgreift und miteinander verknüpft. Die Leistung des Modells besteht in der Verknüpfung und Systematisierung bestehender Forschungsergebnisse sowie der expliziten theoretischen Fundierung der einzelnen Elemente und der Identifizierung der Beziehungen zwischen den Einzelelementen. Die theoretische Fundierung von Erfolgsfaktoren in der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsliteratur erfolgt nur selten. Entwickelte Erfolgsfaktoren gründen meist auf Plausibilitätsüberlegungen und nicht auf der Basis zusätzlicher theoretischer Überlegungen. Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelten Modellbedingungen und -beziehungen beruhen auf Plausibilitätsüberlegungen sowie bestehenden empirischen Erkenntnissen der Kooperationsforschung und wurden organisationstheoretisch fundiert. Diese Art der Fundierung bietet eine angemessene Basis zur empirischen Überprüfung des entwickelten Modells.

Eine Kritik an diesem Modell muß sich an einer Kritik der zugrundeliegenden Komponenten und der zur Erklärung herangezogenen Theorien orientieren. Die entsprechenden Schwachpunkte dieser Grundlagen des Modells müssen dabei ebenso wie die vorhandenen Stärken berücksichtigt werden. Hinsichtlich der aus der Literatur generierten Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung muß festgehalten werden, daß diese häufig nicht auf fundierten theoretischen Konzepten, sondern auf Plausibilitätsüberlegungen gründen. Außerdem kommt eine empirische Überprüfung häufig zu kurz. Ein weiterer Schwachpunkt liegt darin, daß sich große Teile der Kooperationsliteratur nicht explizit auf horizontale Kooperationen zwischen (potentiellen) Wettbewerbern beziehen, sondern auf Kooperationen im allgemeinen bzw. auf spezielle Formen der Kooperation wie z.B.

⁶¹⁶ Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 3.1.1 – 3.1.5 dieser Arbeit.

⁶¹⁷ Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 3.1.6 dieser Arbeit.

Joint Ventures im Forschungs- und Entwicklungsbereich. Dadurch wird die Komplexität horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen in diesen Untersuchungen häufig nicht in ausreichendem Maße erfaßt.

Auch die herangezogenen theoretischen Erklärungsansätze können die zu untersuchenden Beziehungen jeweils nur teilweise erfassen. Organisationen sind hochkomplexe Gebilde, deren Eigenschaften und zugrundeliegende Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen nicht in einer Theorie zu erfassen sind.⁶¹⁸ Jeder der herangezogenen Theorien liegt ein anderes Erfolgsverständnis zugrunde. Durch die theoretische Fundierung des Modells anhand verschiedener Theorien wird damit auch der Problematik der Erfolgsmessung kooperativer Wettbewerbsbeziehungen Rechnung getragen.⁶¹⁹ Darin liegt der Grund, daß nicht nur eine Theorie zur Hypothesenentwicklung herangezogen wurde. Es wurde versucht, verschiedene Theorien mit unterschiedlichen Blickwinkeln zur Hypothesenentwicklung heranzuziehen, um einen möglichst großen Bereich der zu untersuchenden Beziehungen auszuleuchten.

Zusammenfassend gründet das entwickelte Modell einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern auf einem breiten Fundament. Es baut zunächst auf Ergebnissen aus der politikwissenschaftlichen Kooperationsforschung auf, knüpft außerdem an Ergebnisse der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung an und versucht die auf diese Weise ermittelten Modellbedingungen und -beziehungen anhand verschiedener Organisationstheorien zu erklären.

⁶¹⁸ Vgl. Kieser (1993a), S. 1.

⁶¹⁹ Vgl. zu dieser Problematik die Abschnitte 1.2.1.4 sowie 4.2.6 dieser Arbeit.

4 Empirische Überprüfung des entwickelten Modells der erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern

Im folgenden wird zunächst die Zielsetzung der empirischen Untersuchung aufgezeigt. Im Anschluß wird eine Operationalisierung sowohl für die unabhängigen Variablen Symbiose, Symmetrie, Homologie, Entropie und Institutionalisierung sowie die abhängige Variable Erfolg horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen erarbeitet, um eine spätere empirische Überprüfung des Modells zu ermöglichen. Der Erfolg horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen sowie die Symbiose, Symmetrie, Homologie, Entropie und Institutionalisierung lassen sich als theoretische Konstrukte oder als Variablen interpretieren. Die Konstruktion eines Modells mit diesen Variablen geht von konzeptionellen und theoretischen Überlegungen aus. Entsprechende Vorstellungen wurden im Vorfeld aufgezeigt.⁶²⁰ Es ist notwendig, empirische Überlegungen in die Konstruktion eines derartigen Modells einzubeziehen, so daß es nicht zu einer Modellkonstruktion kommt, die empirisch nicht haltbar ist. Dieser Aspekt wurde bereits berücksichtigt und spiegelt sich in der Fundierung des Modells nicht nur durch das von Galtung erarbeitete Konzept, sondern außerdem durch empirisch ermittelte Erfolgsfaktoren von Kooperationen aus der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsliteratur sowie der auf organisationstheoretischen Überlegungen basierenden Hypothesenentwicklung wider.⁶²¹ Die gewählte Vorgehensweise sieht so aus, daß in einem ersten Untersuchungsschritt Hypothesen über die Bedingungen einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen Wettbewerbern aufgestellt wurden,⁶²² die in einer empirischen Untersuchung mit der Realität horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen konfrontiert werden sollen.

Dazu ist zunächst die Operationalisierung der Variablen notwendig. Außerdem wird zur Gewichtung der operationalisierten Konzepte Stellung genommen. Im Anschluß daran wird die methodische Vorgehensweise für die vorliegende Untersuchung aufgezeigt und begründet. Weitere relevante Aspekte des Designs der Untersuchung werden dargelegt. Die Darstellung der Ergebnisse der Untersuchung folgt auf die Ausführungen zum Design der empirischen Untersuchung. Sie muß aufgrund der Vertraulichkeit der im Rahmen der empirischen Untersuchung gewonnenen Informationen sehr kurz gefaßt werden. Die ausführliche Auswertung der einzelnen Fälle stand den Mitgliedern der Promotionskommission zur Verfügung. Die Endergebnisse der einzelnen Fälle werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit in tabellarischer Form und anonymisiert aufgezeigt. Die

⁶²⁰ Vgl. dazu Abschnitt 1.3 dieser Arbeit.

⁶²¹ Vgl. Kapitel 3 dieser Arbeit.

⁶²² Vgl. dazu Abschnitt 3.6 dieser Arbeit.

Diskussion des analysierten Datenmaterials im Zusammenhang mit dem entwickelten Modell einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern erfolgt im Anschluß an die Darstellung der Ergebnisse.

4.1 Zielsetzung der empirischen Untersuchung

Ziel der empirischen Untersuchung ist es, die im dritten Kapitel entwickelten Modellbeziehungen mit dem erhobenen Datenmaterial zu konfrontieren. Im Rahmen der Untersuchung stellt der Erfolg einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung die abhängige Variable dar, während die Symbiose, die Symmetrie, die Homologie, die Entropie und die Institutionalisierung die unabhängigen Variablen darstellen.

4.2 Die Operationalisierung der Variablen

Im Rahmen der Variablenoperationalisierung müssen geeignete Indikatoren zur Messung der theoretisch als relevant erachteten Variablen ausgewählt werden.⁶²³ Unter Variablenoperationalisierung ist die "Angabe [...] derjenigen Forschungsoperationen zu verstehen, mit deren Hilfe entscheidbar wird, ob und in welchem Ausmaß der mit dem Begriff bezeichnete Sachverhalt in der Realität vorliegt."⁶²⁴ Die Symbiose, Symmetrie, Homologie, Entropie und Institutionalisierung als Bedingungen einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern und der Erfolg einer solchen Kooperation stellen sehr komplexe theoretische Konstrukte dar. Sie können in der dargestellten Form nicht gemessen werden. Eine Operationalisierung ist zur empirischen Untersuchung angezeigt, d.h. zur Verbindung der theoretischen und empirischen Ebene der Untersuchung müssen Indikatoren gefunden werden. Diese Zuordnung der entsprechenden Indikatoren muß keine vollständige Beschreibung des theoretischen Konstruktes sein. Sie beschränkt sich im wesentlichen auf die Vermutung eines Zusammenhanges zwischen verschiedenen Begriffen.⁶²⁵ Entsprechend kann die Messung theoretischer Konstrukte immer nur einen selektiven Ausschnitt der Wirklichkeit beschreiben.⁶²⁶ Möglichkeiten der Erfassung der relevanten Variablen werden in den folgenden Abschnitten aufgezeigt.

⁶²³ Vgl. Opp (1984), S. 55; Friedrichs (1985), S. 73ff.

⁶²⁴ Kromrey (1998), S. 178. Hervorhebung im Original.

⁶²⁵ Vgl. Kromrey (1998), S. 90.

⁶²⁶ Vgl. Kreutz (1972), S. 17.

4.2.1 Die Operationalisierung der Variablen 'Symbiose'

Unter Symbiose wird im Rahmen dieser Arbeit eine stark ausgeprägte gegenseitige Abhängigkeit der Partner von der Kooperation verstanden. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wird deshalb versucht, das Ausmaß der gegenseitigen Abhängigkeit der Partner in horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen zu ermitteln. Dabei wird die gegenseitige Abhängigkeit der Partner in Anlehnung an Buchanan als das Ausmaß gemessen, in dem die Partner in einer kooperativen Wettbewerbsbeziehung einander wichtige und kritische Ressourcen zur Verfügung stellen, für die es wenige andere Versorgungsquellen gibt.⁶²⁷ Die Art der Messung wird im folgenden spezifiziert. Es ist im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zwischen materiellen und immateriellen sowie Humanressourcen zu unterscheiden. Insbesondere auf immateriellen Ressourcen und Humanressourcen gründen dauerhafte Wettbewerbsvorteile von Unternehmen.⁶²⁸ Diese Ressourcen sind deshalb als kritisch zu betrachten. Aber auch materielle Ressourcen können teilweise eine bedeutende, wenn auch untergeordnete Rolle hinsichtlich des Erfolges spielen. Deswegen werden diese ebenfalls in die Betrachtung einbezogen. Insgesamt bildet das Ausmaß, in dem sich die Partner gegenseitig materielle, immaterielle und Humanressourcen zur Verfügung stellen, einen Teilbereich der Messung der Symbiose in dieser Arbeit.

Sind mit einem Scheitern der Zusammenarbeit für beide Unternehmen hohe Risiken verbunden,⁶²⁹ steigt die gegenseitige Abhängigkeit. Aufgrund dieses Zusammenhanges wird das Ausmaß, in dem für beide Partner hohe Risiken mit einer Kooperation verbunden sind, ebenfalls zur Operationalisierung der Symbiose herangezogen. Außerdem wird direkt die Einschätzung der empfundenen gegenseitigen Abhängigkeit erfragt. Denn nicht nur die tatsächlich bestehende Abhängigkeit der Partner voneinander ist entscheidend, sondern im Rahmen des hier postulierten Modells ist die Bedingung der Symbiose ebenfalls erfüllt, wenn die Partner die Beziehung als gegenseitige Abhängigkeit empfinden.⁶³⁰

Ein weiterer relevanter Aspekt hinsichtlich der Symbiose liegt darin, ob der Erfolg der Partnerschaft einen wesentlichen Teil zum Erfolg der Entwicklungsstrategien beider Partner beiträgt oder die Partnerschaft bei einem Partner nur

⁶²⁷ Vgl. Buchanan (1992), S. 65.

⁶²⁸ Vgl. z.B. Collis/Montgomery (1996), S. 32f.

⁶²⁹ Risiken einer Zusammenarbeit mit einem Wettbewerber können beispielsweise in finanziellen Verlusten oder dem Verlust von Märkten oder Marktanteilen liegen. Opportunistisches Verhalten, z.B. im Hinblick auf die Aneignung von Know how stellt ein weiteres Risiko einer kooperativen Wettbewerbsbeziehung dar. Genauso können ein Imageverlust oder die Tatsache, daß erwartete Synergien sich nicht realisieren lassen, ein Risiko derartiger Beziehungen sein.

⁶³⁰ Vgl. dazu Abschnitt 3.1.1 dieser Arbeit.

eine untergeordnete Rolle einnimmt. Unterschiedliche Konsequenzen können sich aus einer ungleich hohen Gewichtung der Partnerschaft für die Beteiligten ergeben. Berührt die Kooperation für einen Partner nur ein Randgeschäft, wird dieser Partner mit einer eher geringeren Intensität seinen strategischen Interessen nachgehen. Das kann zur Folge haben, daß er Ressourcen und Fähigkeiten in geringerem Ausmaß als erwünscht zur Verfügung stellt und unter Umständen die Partnerschaft bereits nach kurzer Zeit aufkündigt.⁶³¹ Deshalb erscheint die Einschätzung der Bedeutung der Kooperation für das Gesamtunternehmen als relevanter Aspekt einer gegenseitigen Abhängigkeit. Ist die Bedeutung der Kooperation für das Gesamtunternehmen bei beiden Partnern relativ groß, ist eine gegenseitige Abhängigkeit eher vorhanden. Aus diesem Grund wird auch das Ausmaß der Bedeutung der Kooperation für das Gesamtunternehmen beider Partner zur Operationalisierung der Symbiose herangezogen.

Im Rahmen der Messung der Symbiose wird angenommen, daß eine gegenseitige Abhängigkeit ausgewogen also symmetrisch sein sollte, damit davon ausgegangen werden kann, daß die Partner gleichermaßen abhängig von der Kooperation sind und die Kooperation eine gleichermaßen hohe Bedeutung für die Partner hat. Damit werden Teilbereiche der Symmetriebedingung aus systematischen Gründen bei der Messung der Symbiose einbezogen. Alle zur Messung des theoretischen Konstruktes 'Symbiose' heranzuziehenden Aspekte gehen zusammenfassend aus Tabelle 4.1 hervor.

Tabelle 4.1: Operationalisierung der Symbiose

Bedingung	Symbiose
Theoretische Ebene	Ausmaß der gegenseitigen Abhängigkeit der Partner in horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen voneinander
Meßebene⁶³²	<ul style="list-style-type: none"> - Ausmaß, in dem die Partner einander kritische materielle, immaterielle und Humanressourcen zur Verfügung stellen, für die es wenig andere Versorgungsquellen gibt (Symbiose 1) - Ausmaß, in dem für beide Partner hohe Risiken mit der Kooperation verbunden sind (Symbiose 2) - Direkte Einschätzung der gegenseitigen Abhängigkeit (Symbiose 3) - Ausmaß der Bedeutung der Kooperation für das Gesamtunternehmen bei beiden Partnern (Symbiose 4)

4.2.2 Die Operationalisierung der Variablen 'Symmetrie'

Unter Symmetrie wird im Rahmen dieser Arbeit eine Kooperationssituation verstanden, in der die Partner dieselben bzw. ähnliche Rechte und Pflichten im Hinblick auf die horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung haben. In der empirischen Untersuchung wird das Ausmaß ermittelt, in dem die Kooperationspartner im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit gleichen Rechten und

⁶³¹ Vgl. Hätscher (1992), S. 156 sowie Business International (1987), S. 17.

⁶³² Vgl. zur Messung der Symbiose die folgenden Fragen im Anhang 1 bzw. 2: 5.3, 7.2, 8.3, 8.5.

Pflichten ausgestattet sind. Entsprechend der Vorgehensweise Galtungs⁶³³ wird die Ähnlichkeit der Rechte und Pflichten der Partner anhand der Ähnlichkeit der Verteilung der durch die Kooperation generierten Gewinne, der im Zusammenhang mit der Kooperation getätigten Investitionen, der Ähnlichkeit hinsichtlich des Anteils der Partner an dem Fällen von Entscheidungen sowie der ähnlichen Ausprägung der durch die Kooperation notwendigen firmeninternen Änderungen bei den Partnern operationalisiert.⁶³⁴

Über Galtungs Operationalisierung hinaus wird die Ähnlichkeit hinsichtlich der Anzahl der in die Kooperation eingebrachten Mitarbeiter einbezogen, weil Humanressourcen im Unternehmensbereich im Hinblick auf die Erlangung dauerhafter Wettbewerbsvorteile eine immer entscheidendere Rolle spielen.⁶³⁵ Die Ähnlichkeit hinsichtlich des Anteils der Partner an der Entscheidungsfindung wird zur besseren Systematisierung in Entscheidungen bezüglich materieller (z.B. Finanzen, Produktion etc.), immaterieller (z.B. Marketing, F&E etc.) und Humanressourcen (Personalentscheidungen) unterschieden.

Die Symmetriebedingung wird zusätzlich anhand einer Einschätzung der Befragten hinsichtlich der Gleichverteilung der Rechte und Pflichten bezüglich der Kooperation zwischen den Partnern operationalisiert. Auch hinsichtlich der Erfüllung der Symmetriebedingung spielt es eine Rolle, inwieweit die Beziehung von den Beteiligten als symmetrisch empfunden wird.⁶³⁶ Aus Tabelle 4.2 gehen alle zur Messung der Symmetrie gewählten Komponenten zusammenfassend hervor.

Tabelle 4.2: Operationalisierung der Symmetrie

Bedingung	Symmetrie
Theoretische Ebene	Ausmaß, in dem die Partner bezüglich der Kooperation die gleichen Rechte bzw. Pflichten haben
Meßebene⁶³⁷	<ul style="list-style-type: none"> - Ähnlichkeit hinsichtlich der durch die Kooperation generierten Gewinne/Vorteile (Symmetrie 1) - Ähnlichkeit hinsichtlich der im Hinblick auf die Kooperation getätigten Investitionen (Symmetrie 2) - Ähnlichkeit hinsichtlich der Anzahl der in die Kooperation eingebrachten Mitarbeiter (Symmetrie 3) - Symmetrische Entscheidungsteilhabe der Partner an kooperationsbezogenen Entscheidungen bezüglich materieller, immaterieller und Humanressourcen (Symmetrie 4) - Ähnlichkeit in bezug auf kooperationsbedingte (bedeutende) firmeninterne Änderungen (Symmetrie 5) - Direkte Einschätzung der Gleichverteilung von Rechten und Pflichten der Partner (Symmetrie 6)

⁶³³ Vgl. Abschnitt 2.3.2.2 dieser Arbeit.

⁶³⁴ Vgl. Galtung (1970), S. 11ff.

⁶³⁵ Vgl. Collis/Montgomery (1996), S. 32f.

⁶³⁶ Vgl. dazu z.B. Bronder/Pritzl (1992), S. 401; Harrigan (1988), S. 223.

⁶³⁷ Vgl. zur Messung der Symmetrie die folgenden Fragen im Anhang 1 bzw. 2: 4.2, 7.7, 8.1, 8.2, 8.4, 8.6, 11.1.

4.2.3 Die Operationalisierung der Variablen 'Homologie'

Die Homologiebedingung postuliert die Gleichheit erfolgreicher Kooperationspartner im Hinblick auf bestimmte strukturelle Merkmale. Unter Homologie wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Ähnlichkeit der Partner bezüglich ihrer Struktur verstanden.⁶³⁸ In Anlehnung an verschiedene Beiträge aus der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsliteratur⁶³⁹ wird der Fitgedanke in die Überlegungen einbezogen. Es wird in diesem Sinne davon ausgegangen, daß Homologie in einen strategischen, zeitlichen, kulturellen, ressourcen-orientierten, marktlichen und organisationalen Fit zu untergliedern ist.⁶⁴⁰

Der strategische Fit wird in Anlehnung an Geringer anhand der Ähnlichkeit im Hinblick auf die Übereinstimmung der strategischen Zielsetzungen der Partner operationalisiert.⁶⁴¹ Der zeitliche Fit wird darin gesehen, daß die jeweiligen Zeithorizonte, im Rahmen derer die beabsichtigte Wertsteigerung in den einzelnen Kooperationsfeldern erzielt werden soll, überprüft und verglichen wird. Entsprechend wird im Rahmen des zeitlichen Fits ein möglichst gleicher Planungshorizont der Partner als ein Erfolgskriterium für die Zusammenarbeit von Wettbewerbern angesehen.⁶⁴² Nach dieser Auffassung wird der zeitliche Fit über die Ähnlichkeit des Planungshorizontes der Partner gemessen.

Hinsichtlich der Messung des kulturellen Fits wird in Anlehnung an Albrecht⁶⁴³ davon ausgegangen, daß Unterschiede in der Unternehmenskultur⁶⁴⁴ z.B. durch Unterschiede im Managementstil (Risikobereitschaft, Führungsstil und Kommunikationsverhalten⁶⁴⁵) oder in Organisationssystemen (Vergütungs- und Beurteilungssysteme⁶⁴⁶) entstehen. Kultureller Fit wird deshalb anhand der Indikatoren Ähnlichkeit der Managementstile hinsichtlich der Risikobereitschaft, des Führungsstils, des Kommunikations- und Kontrollverhaltens und der Ähn-

⁶³⁸ Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 3.1.3 dieser Arbeit.

⁶³⁹ Vgl. z.B. Bleicher (1992); Bronder (1993).

⁶⁴⁰ Vgl. dazu Abschnitt 3.1.3 dieser Arbeit und die dort angegebene Literatur.

⁶⁴¹ Vgl. Geringer (1988a), S. 28; Geringer (1988b), S. 35.

⁶⁴² Vgl. Abschnitt 3.1.3 dieser Arbeit.

⁶⁴³ Vgl. Albrecht (1994), S. 30. Albrecht beschäftigt sich im Rahmen der Analyse von Unternehmenszusammenschlüssen mit der Bedeutung des kulturellen Fits für den Erfolg eines solchen Zusammenschlusses.

⁶⁴⁴ Unter Unternehmenskultur wird hier die "Gesamtheit der historisch gewachsenen, aber auch durch die aktuelle Situation beeinflussten Denkmuster, Überzeugungen, Verhaltensnormen, -weisen und -routinen, Strukturen und Ordnungssysteme, Potentiale und Ressourcen, Beziehungen und Gegebenheiten innerhalb eines Unternehmens" verstanden (Kreutzer/Jugel/Wiedmann (1989), S. 76. Ohne Hervorhebungen).

⁶⁴⁵ Ein vergleichbarer Führungsstil der Partner findet sich z.B. auch als Operationalisierung des Faktors 'compatible partners' bei Geringer (1988a), S. 53.

⁶⁴⁶ Vgl. dazu z.B. auch Bleicher/Hermann (1991), S. 40.

lichkeit der Organisationssysteme hinsichtlich der Belohnungen und Anreize operationalisiert. Zusätzlich wird auf die direkte Einschätzung des Managements der beteiligten Unternehmen hinsichtlich der kulturellen Passung der Unternehmen zurückgegriffen. In Unternehmen bestehen verschiedene Normen. Diese Normen sind als Kulturbestandteil dauerhaft geworden.⁶⁴⁷ Die Harmonisierung solcher Normen zwischen Partnern in einer Kooperation kommt insbesondere in gegenseitiger Sympathie zum Ausdruck. Normen fließen also implizit in die Partnerwahl ein.⁶⁴⁸ Insofern spielt die direkte Einschätzung der Unternehmenskultur des Partners eine wichtige Rolle bei der Beurteilung der Ähnlichkeit der Unternehmenskulturen.

Hinsichtlich des ressourcen-orientierten Fits wird in Anlehnung an Collis und Montgomery⁶⁴⁹ zwischen materiellen (z.B. finanziellen Ressourcen), immateriellen (z.B. Know how) und zusätzlich Humanressourcen unterschieden.⁶⁵⁰ Die Operationalisierung erfolgt dementsprechend durch die Indikatoren 'Ähnlichkeit der materiellen Ressourcen' (z.B. des finanziellen Potentials), 'Ähnlichkeit der immateriellen Ressourcen' (z.B. des Know hows) und 'Ähnlichkeit der Humanressourcen'. Wettbewerbsvorteile gründen dem ressourcen-orientierten Ansatz zufolge auf wertvollen Ressourcen,⁶⁵¹ die für die Funktionserfüllung erforderlich sind und zugleich in irgendeiner Form einmalig sind, also von anderen Unternehmen zumindest kurzfristig nicht imitierbar sind. Beispiele hierfür sind z.B. Coca Colas Markenname, Sonys Miniaturisierungs-Know how und Benetton's Kommunikationssystem.⁶⁵² Wegen ihrer Bedeutung für die Wettbewerbsvorteile von Unternehmen werden die eingebrachten materiellen, immateriellen und Humanressourcen der Partner für die Operationalisierung des ressourcen-orientierten Fits als Komponente der Homologie in der vorliegenden Arbeit herangezogen. Die marktliche Position eines Unternehmens wird von diversen unternehmensinternen und -externen Faktoren bestimmt. Wettbewerbsvorteile spielen in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle für die Behauptung des Unternehmens im Markt. Um Wettbewerbsvorteile zu erlangen, spielt die vorhandene Markterfahrung eines Unternehmens eine entscheidende Rolle.⁶⁵³ Als relevant

⁶⁴⁷ Werte und Normen werden als ein wesentliches Merkmal der Organisationskultur angesehen (vgl. dazu z.B. Weber/Mayrhofer (1988), S. 559).

⁶⁴⁸ Vgl. zu einer ähnlichen Argumentation z.B. Bleicher/Hermann (1991), S. 28.

⁶⁴⁹ Vgl. Collis/Montgomery (1996), S. 32f.

⁶⁵⁰ Vgl. zu einer detaillierten Erläuterung materieller, immaterieller und Humanressourcen z.B. Fleischer (1997); S. 97ff.

⁶⁵¹ Vgl. Wernerfelt (1984), S. 172.

⁶⁵² Vgl. z.B. Dietl/Pauli/Royer (1999), S. 1.

⁶⁵³ In einer empirischen Untersuchung kommt Harrigan zu dem Ergebnis, daß Allianzen zwischen Partnern mit unterschiedlich langer Markterfahrung eher scheitern als solche zwischen Partnern mit ähnlich langer Markterfahrung (vgl. Harrigan (1988), S. 223).

im Hinblick auf die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen ist die Position eines Unternehmens auf dem Markt hinsichtlich des Images zu betrachten. Eine gute Reputation bzw. ein gutes Image eines Unternehmens kann eine sehr wertvolle Ressource zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen bilden. Ist ein gutes Image aufgebaut, handelt es sich um eine Ressource, die von Konkurrenten aufgrund vorhandener Pfadabhängigkeiten in der Regel nur sehr schwer imitierbar ist. Gemäß dieser Überlegungen wird der marktliche Fit anhand der Indikatoren ähnliche Imageposition, ähnliche Wettbewerbsvorteile und ähnlich lange Markterfahrung gemessen.

Der organisationale Fit wird in Anlehnung an Harrigan⁶⁵⁴ anhand der Ähnlichkeit der Unternehmensgröße⁶⁵⁵ und der Ähnlichkeit der Organisationsstruktur gemessen. Die Unternehmensgröße wird dabei anhand der Bilanzsumme⁶⁵⁶ und der Mitarbeiterzahl gemessen. Als Organisationsstruktur wird die Gesamtheit der organisatorischen Regeln eines Unternehmens bezeichnet. Im Rahmen der Operationalisierung der Organisationsstruktur wird auf die klassischen Variablen der Organisationsstruktur Delegation, Partizipation und organisationale Programmierung zurückgegriffen.⁶⁵⁷ Alle Elemente der Operationalisierung des theoretischen Konstruktes 'Homologie' gehen zusammenfassend aus Tabelle 4.3 hervor.

⁶⁵⁴ Vgl. Harrigan (1988), S. 218ff.

⁶⁵⁵ Unternehmensgröße wurde beispielsweise auch von Thomas C. MacAyoy, dem stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden von Corning, als ein Erfolgsfaktor von Kooperationen angesehen, weil ihm zufolge Partner gleicher Größe "are likely to have similar values and control system, similar tolerance for losses and appetite for risk" (MacAyoy zitiert in Geringer (1988a), S. 28).

⁶⁵⁶ Falls über die Bilanz der betrachteten Partner kein Datenmaterial verfügbar ist, werden die Umsätze der Partnerunternehmen verglichen.

⁶⁵⁷ Vgl. zu dieser Einteilung z.B. Picot/Dietl/Franck (1997), S. 164ff.

Tabelle 4.3: Operationalisierung der Homologie

Bedingung Homologie	Theoretische Ebene	Meßebene ⁶⁵⁸
	Strategischer Fit	- Übereinstimmung der strategischen Zielsetzungen der Partner (Homologie 1)
	Zeitlicher Fit	- Ähnlichkeit des Zeithorizontes der Planung der Partner im Hinblick auf die Kooperation (Homologie 2)
	Kultureller Fit	- Einschätzung der Ähnlichkeit der Unternehmenskultur (Homologie 3a) - Ähnlichkeit der Risikobereitschaft des Managements (Homologie 3b) - Ähnlichkeit der Führungsstile (Homologie 3c) - Ähnlichkeit des Kommunikationsverhaltens (Homologie 3d) - Ähnlichkeit der organisationalen Belohnungs- und Anreizsysteme (Homologie 3e)
	Ressourcen-orientierter Fit	- Ähnlichkeit der materiellen Ressourcen (Homologie 4a) - Ähnlichkeit der Humanressourcen (Homologie 4b) - Ähnlichkeit der immateriellen Ressourcen (Homologie 4c)
	Marktlicher Fit	- Ähnliche Imageposition (Homologie 5a) - Ähnliche Wettbewerbsvorteile (Homologie 5b) - Ähnlich lange Markterfahrung (Homologie 5c)
	Organisationaler Fit	- Ähnlichkeit der Unternehmensgröße (Bilanzsumme + Mitarbeiter) (Homologie 6a) - Ähnlichkeit der Organisationsstruktur hinsichtlich der Delegation (Homologie 6b), der Partizipation (Homologie 6c) und der organisationalen Programmierung (Homologie 6d)

4.2.4 Die Operationalisierung der Variablen 'Entropie'

Unter Entropie wird im Rahmen dieser Arbeit eine Kooperations-situation verstanden, in der es möglichst viele Kommunikationskanäle zwischen den Partnerunternehmen gibt, über die auf formeller und auf informeller Ebene intensiv kommuniziert wird. Im Rahmen kooperativer Arrangements nehmen im Hinblick auf die Kommunikation die Bedeutung von und die Anforderungen an die Gestaltung der Informations- und Kommunikationsbeziehungen zwischen den Partnern eine immer wichtigere Rolle ein.⁶⁵⁹ In der empirischen Untersuchung wird das Ausmaß der Kommunikation zwischen den Partnerunternehmen ermittelt. Die Messung dieses Ausmaßes der Kommunikation erfolgt anhand der Anzahl formeller interorganisationaler Kommunikations- bzw. Informationskanäle,⁶⁶⁰ im Sinne von interorganisationalen Kommunikationsmöglichkeiten

⁶⁵⁸ Vgl. zur Messung der Homologie die folgenden Fragen im Anhang 1 bzw. 2: 3.1, 3.2, 4.3, 5.2, 5.4, 5.5, 5.6, 6.3, 7.3, 9.6, 11.4, 11.6.

⁶⁵⁹ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 295ff.

⁶⁶⁰ In diesem Zusammenhang ist von Bedeutung, inwieweit Informationssysteme (z.B. EDV-gestützte Berichts- und Controllingsysteme und gemeinsame Lenkungsgremien) existent sind.

durch Informations- und Kommunikationssysteme⁶⁶¹ und anhand der Anzahl firmenübergreifender Treffen, Seminare, Konferenzen etc.⁶⁶² mit Möglichkeiten zur formellen als auch zur informellen Kommunikation. In Anlehnung an Aldrich wird zur Messung des Grades der Entropie außerdem die Häufigkeit der interorganisationalen Kontakte herangezogen.⁶⁶³ Eine ähnliche Operationalisierung verwendet Parkhe für die Messung der Häufigkeit der Interaktion zwischen Partnern in kooperativen Arrangements.⁶⁶⁴

Es wird versucht, das Ausmaß informeller Kommunikation zu ermitteln, indem in allen zu untersuchenden Unternehmen um eine Einschätzung der informellen Kommunikation gebeten wird. Weiterhin wird davon ausgegangen, daß die Qualität und Quantität der informellen Kommunikation sich zu einem Teil in der Häufigkeit firmenübergreifender Treffen, Seminare, Konferenzen etc. widerspiegelt. Solche firmenübergreifenden Zusammenkünfte bieten die Möglichkeit zur informellen Kommunikation.

Zusammenfassend wird die Variable 'Entropie' anhand der Anzahl der Kommunikationskanäle zwischen den kooperierenden Wettbewerbern, der Existenz und dem Ausmaß organisationsübergreifender Informations- und Kommunikationssysteme, der Anzahl firmenübergreifender Treffen, Seminare etc., der Häufigkeit interorganisationaler Kontakte und einer direkten Einschätzung der informellen Kommunikation durch die Befragten gemessen. Tabelle 4.4 zeigt die Komponenten der Operationalisierung der Entropie zusammenfassend auf.

⁶⁶¹ Vgl. zur Bedeutung von Informations- und Kommunikationssystemen im Rahmen kooperativer Arrangements z.B. Grandori (1997), S. 910 oder im allgemeinen Griese (1992), S. 164f.

⁶⁶² Eine häufige und vielschichtige Kommunikation wird durch die Teilnahme von Mitarbeitern des einen Kooperationspartners an Konferenzen und Besprechungen des anderen Kooperationspartners oder auch durch die Entsendung von Mitarbeitern für eine längere Zeit in das Unternehmen des Kooperationspartners gefördert.

⁶⁶³ Aldrich operationalisiert die Intensität der Beziehung bei einer Kooperation zwischen Unternehmen u.a. anhand der Häufigkeit der interorganisationalen Kontakte (vgl. Aldrich (1976), S. 428).

⁶⁶⁴ Parkhe wählt als Operationalisierung für die Häufigkeit der Interaktion die zwei folgenden Fragen: (a) "How many times do senior executives from your firm and the partner firm usually meet per year? And (b) "At lower levels [...], how frequently does communication take place (by any means)?" (Vgl. Parkhe (1993b), S. 313).

Tabelle 4.4: Operationalisierung der Entropie

Bedingung	Entropie
Theoretische Ebene	Ausmaß der Kommunikation zwischen den Partnern
Meßebene ⁶⁶⁵	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl interorganisationaler Kommunikationskanäle (Entropie 1) - Existenz bzw. Ausmaß interorganisationaler I.-u. K.-Systeme (Entropie 2) - Anzahl firmenübergreifender Treffen, Seminare, Konferenzen etc. (Entropie 3) - Direkte Einschätzung des Ausmaßes der interorganisationalen informellen Kommunikation (Entropie 4) - Häufigkeit der interorganisationalen Kontakte (Entropie 5)

4.2.5 Die Operationalisierung der Variablen 'Institutionalisierung'

Unter Institutionalisierung wird im Rahmen dieser Arbeit die Etablierung firmenübergreifender Institutionen verstanden.⁶⁶⁶ In der empirischen Untersuchung wird das Vorhandensein firmenübergreifender Institutionen ermittelt. Aldrich faßt verschiedene Aspekte, die im Rahmen dieser Arbeit als Institutionalisierung bezeichnet werden, unter dem Begriff der Formalisierung zusammen. Er operationalisiert Formalisierung anhand des Ausmaßes, in dem einer Transaktion zwischen zwei Unternehmen offizielle Beachtung geschenkt wird und anhand des Ausmaßes, in dem ein Intermediär die Beziehung zwischen zwei Organisationen koordiniert.⁶⁶⁷ Der zweite Teil seiner Operationalisierung spielt bei der Operationalisierung der Institutionalisierung in dieser Arbeit eine Rolle. Die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens schafft quasi einen Intermediär. Es kann aber auch Vorstufen der Gründung eines gemeinsamen Unternehmens geben, die zu einer Institutionalisierung der Beziehung beitragen. Dies kann beispielsweise der gemeinsame Erwerb von kooperationspezifischen Gebäuden oder Anlagen sein.

Im Rahmen der organisationstheoretischen Fundierung des Modells⁶⁶⁸ wurde verdeutlicht, daß irreversible Investitionen in eine kooperative Wettbewerbsbeziehung eine Form der Institutionalisierung darstellen. Irreversible Investitionen in eine Kooperation beinhalten gemäß Williamson Investitionen der Transaktionspartner in spezifische Maschinen und Technologien (physical asset specificity), in ortsgebundene Einrichtungen (site specificity), in spezifische Mitarbeiterqualifikationen (human asset specificity) und Investitionen der Transaktionspartner in grundsätzlich nichtspezifische Anlagen, die aber nur für die geplante Transaktion erfolgen und bei deren Wegfall Überkapazitäten entstehen (dedicated assets).⁶⁶⁹

⁶⁶⁵ Vgl. zur Messung der Entropie die folgenden Fragen im Anhang 1 bzw. 2: 9.1-9.5.

⁶⁶⁶ Vgl. dazu Abschnitt 3.1.5 dieser Arbeit.

⁶⁶⁷ Vgl. Aldrich (1976), S. 428.

⁶⁶⁸ Vgl. dazu Abschnitt 3.6 dieser Arbeit.

⁶⁶⁹ Vgl. Williamson (1989), S. 143.

Die Messung des Ausmaßes der Institutionalisierung in der vorliegenden Untersuchung erfolgt zum einen anhand des Indikators Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens. In Anlehnung an Williamson werden zum anderen irreversible Investitionen in die Kooperation in die Operationalisierung der Variablen 'Institutionalisierung' einbezogen.⁶⁷⁰ Da gemeinsame Belohnungs- und Anreizsysteme sowie gemeinsame Projektteams eine Form der Institutionalisierung einer kooperativen Wettbewerbsbeziehung darstellen können,⁶⁷¹ wird die Existenz gemeinsamer Belohnungs- und Anreizsysteme und die Anzahl gemeinsamer Projektteams oder Gremien ebenfalls zur Operationalisierung der Variablen 'Institutionalisierung' herangezogen.

Zusammenfassend wird Institutionalisierung anhand der Existenz eines Gemeinschaftsunternehmens, der Ausstattung der Kooperation mit spezifischen Gebäuden für Verwaltung und Produktion, spezifischen Produktionsanlagen, spezifischen Mitarbeiterqualifikationen, grundsätzlich nichtspezifischen Anlagen, die nur für die Kooperation erfolgen und für die bei Wegfall der Kooperation Überkapazitäten entstünden, der Existenz gemeinsamer Belohnungs- und Anreizsysteme und der Anzahl gemeinsamer Projektteams und Gremien operationalisiert. Tabelle 4.5 gibt einen Überblick über die Elemente der Operationalisierung der Institutionalisierung.

Tabelle 4.5: Operationalisierung der Institutionalisierung

Bedingung	Institutionalisierung
Theoretische Ebene	Vorhandensein firmenübergreifender Institutionen
Meßebe⁶⁷²	<ul style="list-style-type: none"> - Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens (Institutionalisierung 1) - Ausstattung der Kooperation mit spezifischen Gebäuden für Verwaltung und Produktion (standortgebundenen Einrichtungen) (Institutionalisierung 2) - Ausstattung der Kooperation mit spezifischen Produktionsanlagen (spezifischen Maschinen und Technologien) (Institutionalisierung 3) - Ausstattung der Kooperation mit spezifischen Planungssystemen (Institutionalisierung 4) - Ausstattung der Kooperation mit spezifischen Mitarbeiterqualifikationen (Institutionalisierung 5) - Ausstattung der Kooperation mit nichtspezifischen Anlagen, die aber nur für die geplante Transaktion erfolgen und bei deren Wegfall Überkapazitäten entstehen (Institutionalisierung 6) - Ausstattung der Kooperation mit eigenen Belohnungs- und Anreizsystemen (Institutionalisierung 7) - Anzahl gemeinsamer Projektteams oder Gremien (Institutionalisierung 8)

⁶⁷⁰ Vgl. Williamson (1989), S. 143.

⁶⁷¹ Vgl. z.B. Baird/Lyles/Ji/Wharton (1990), S. 129.

⁶⁷² Vgl. zur Messung der Institutionalisierung die folgenden Fragen in Anhang 1 bzw. 2: 6.1, 7.1, 7.4, 7.5, 7.6, 11.2, 11.7.

4.2.6 Die Operationalisierung der Variablen 'Erfolg horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen'

Unternehmen verfolgen – wie bereits dargelegt - in der Regel nicht ausschließlich monetäre Ziele. Sie verfolgen normalerweise nicht nur ein Ziel, sondern ganze Zielbündel, die aus monetären sowie aus nicht-monetären Zielen bestehen. Insbesondere der strategische Erfolg einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung scheint zu komplex, um sich durch die Gegenüberstellung von Aufwand und Ertrag bestimmen zu lassen.⁶⁷³ Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, den Zielansatz⁶⁷⁴ verknüpft mit den relevant erscheinenden Aspekten ausgewählter anderer Ansätze heranzuziehen, um den Erfolg horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen zu messen. In diesem Sinne wird unter dem Erfolg horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen der Erreichungsgrad der Kooperationsziele verstanden.

Die Vorgehensweise von Eisele überzeugt im Hinblick auf die Komplexität des Problems der Erfolgsmessung bei Kooperationen.⁶⁷⁵ Im Rahmen dieser Arbeit wird der Erfolg horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen deshalb z.T. in Anlehnung an Eisele operationalisiert. Es wird davon ausgegangen, daß sich die von Eisele ermittelten Zielerreichungsgrade größtenteils auf die hier untersuchten horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen übertragen lassen. Im Rahmen der Operationalisierung des Erfolges horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen in dieser Arbeit wird auf die Messung von Zielerreichungsgraden zurückgegriffen. Die Operationalisierung des Erfolges gründet dementsprechend auf dem Zielansatz. Voraussetzung für die Verwendung dieses Ansatzes ist die Existenz explizit genannter mehr oder weniger operationalisierter Organisationsziele. Ist diese Voraussetzung erfüllt, kann der Erfolg von Organisationen und annahmegemäß auch von Kooperationen als Grad der Zielerreichung definiert werden.⁶⁷⁶ Insgesamt erscheint in diesem Zusammenhang eine situative Anpassung der Messung von Erfolg angebracht.⁶⁷⁷ Dabei wird in Anlehnung an die von Eisele in einer empirischen Untersuchung ermittelten Erfolgskriterien Internationaler Joint Ventures vorgegangen.⁶⁷⁸ Die von Eisele ermittelten Kriterien des Joint Venture-Erfolges bilden in der vorliegenden empirischen Untersuchung eine Grundlage zur Operationalisierung des Erfolges hori-

⁶⁷³ Vgl. dazu die Abschnitte 1.2.1.4 und 1.2.2.2 dieser Arbeit und die dort angegebene Literatur.

⁶⁷⁴ Vgl. zu dem Ziel-, System-, Organisationsteilnehmer- und Interessenansatz z.B. Staehle (1991), S. 411ff. sowie Abschnitt 1.2.1.4 dieser Arbeit.

⁶⁷⁵ Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 1.2.1.4 dieser Arbeit.

⁶⁷⁶ Vgl. z.B. Budäus/Dobler (1977), 63f.; Staehle (1991), S. 412 sowie die Ausführungen in Teil 1.2.1.4 dieser Arbeit.

⁶⁷⁷ Vgl. z.B. Eisele (1995), S. 87.

⁶⁷⁸ Vgl. Eisele (1995), S. 91ff. sowie Abschnitt 1.2.1.4 dieser Arbeit.

zontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen. Um die verschiedenen relevanten Bereiche des Kooperationserfolges zu sondieren, werden im folgenden wichtige Aspekte des Kooperationserfolges aufgezeigt.

Der wirtschaftliche Kooperationserfolg im engen Sinne spielt eine entscheidende Rolle bezüglich des Erfolges von Kooperationen, obwohl nicht er allein den Erfolg einer Kooperation ausmacht. Dieser kann in Anlehnung an Förster et al.⁶⁷⁹ anhand der Erreichung der Ziele bezüglich der Umsatz- und Gewinnentwicklung sowie der Umsatz- und Gesamtkapitalrentabilität operationalisiert werden.⁶⁸⁰ Entsprechend der Diversifikationserfolgsmessung gemäß Jacobs wird ein Kooperationsprojekt als finanziell erfolgreich betrachtet, wenn es die finanziellen Erwartungen erfüllt und die angestrebten Ziele erreicht. Der Umsatz, der Gewinn, die Umsatzrentabilität (ROS) und die Rentabilität des Gesamtkapitals (ROI) sind hinsichtlich des finanziellen Erfolges wichtige Indikatoren.⁶⁸¹

Nicht mit jeder kooperativen Wettbewerbsbeziehung gehen ausschließlich quantifizierbare ökonomische Ziele einher. Deshalb werden die mit der Zusammenarbeit angestrebten Ziele und deren Bedeutung für die beteiligten Unternehmen erfragt. Anschließend wird auf das Ausmaß der Zielerreichung eingegangen. Eine horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung wird dann als erfolgreich angesehen, wenn die Mehrzahl der angestrebten Ziele erreicht wurde. In diesem Zusammenhang werden folgende aus der Literatur hervorgehenden Ziele abgefragt: Reduktion des Forschungs- und Entwicklungsrisikos, Kostenreduzierung, Gewinnerzielung, Sicherung und Ausbau der Marktposition, schnellerer Markteintritt und kürzere Amortisationsdauer, Zugang zu regionalen Märkten, Reaktion auf Kooperationen oder Fusionen der Wettbewerber, Sortimentsabrundung, Zugang zu Distributionskanälen, Erreichung von Zeitvorteilen, Errichtung von Markteintrittsbarrieren, Reduktion der Wettbewerbsintensität, Ausnutzung bzw. Aneignung des Know hows des Partners, Zugang zu Kapital, Zugang zu Produktionsanlagen und Zugang zu Humankapital.⁶⁸² Zusätzlich haben die Befragten im Hinblick auf die Tatsache, daß mit jeder Kooperation andere Ziele verfolgt werden können, die Möglichkeit, die Bedeutung sonstiger Ziele und das Ausmaß der entsprechenden Zielerreichung darzulegen. Auf diese Art soll vermieden werden, daß es wegen einer begrenzten Anzahl vorgegebener Ziele zu Verzerrungen hinsichtlich der Ergebnisse kommt.

In der Wettbewerbsposition der Kooperation spiegelt sich das Ausmaß unternehmenspolitischer Wettbewerbsvorteile wider, die die Kooperation im Ver-

⁶⁷⁹ Vgl. Förster/Thiess/Raffée (1989), S. 225.

⁶⁸⁰ Vgl. Förster/Thiess/Raffée (1989), S. 225; Thiess/Förster/Thönnessen (1989), S. 66.

⁶⁸¹ Vgl. Jacobs (1992), S. 90f. sowie die Ausführungen oben.

⁶⁸² Vgl. zu diesen in der Literatur häufig genannten Zielen von Kooperationen Abschnitt 1.2.1.2 sowie Tabelle 1.2 dieser Arbeit.

gleich zu seinen Hauptkonkurrenten erringen konnte. Deshalb wird die Wettbewerbsposition der kooperativen Wettbewerbsbeziehung, soweit sie einschätzbar ist, ebenfalls in die Erfolgsmessung einbezogen. Dieser Aspekt kann in Anlehnung an Buzzell und Gale anhand des relativen Marktanteils, der relativen Imageposition sowie der relativen Finanzkraft operationalisiert werden.⁶⁸³ Zum anderen beinhaltet dieser Aspekt das Ausmaß technologischer Wettbewerbsvorteile, welche sich mittels der relativen Wettbewerbsposition hinsichtlich der Produktqualität, der Technologie der Produkte und Verfahren sowie der Innovationskraft der Kooperation operationalisieren lassen. Dauerhafte Wettbewerbsvorteile gründen in der Regel auf immateriellen Ressourcen oder Humanressourcen. Qualifizierte Mitarbeiter als eine wertvolle Ressource werden deshalb im Hinblick auf dauerhafte Wettbewerbsvorteile entscheidender.⁶⁸⁴ Deshalb spielt im Zusammenhang mit der Wettbewerbsposition einer Kooperation die personelle Wettbewerbsstellung eine relevante Rolle.⁶⁸⁵ Operationalisiert wird die personelle Wettbewerbsstärke in Anlehnung an Eisele anhand der relativen Qualität der Personalressourcen.⁶⁸⁶

Weiterhin ist für Eisele die globale Erfolgseinstufung relevant. Dieser Teilbereich des Gesamterfolges kann anhand der Einschätzung des Gesamterfolges sowie einer Einschätzung der Kooperationsstabilität operationalisiert werden.⁶⁸⁷ Die Einbeziehung dieser letzten Variablen kann als sinnvoll erachtet werden, da die Möglichkeit besteht, daß die beschriebenen Meßkonstrukte nicht alle relevanten Dimensionen des Erfolges horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen erfassen.⁶⁸⁸

Zusammenfassend wird ein relevanter Bereich in bezug auf die Messung des Erfolges horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen der finanzielle bzw. wirtschaftliche Erfolg einer Partnerschaft zwischen (potentiellen) Wettbewerbern sein. Zudem wird eine Einschätzung des globalen Kooperationserfolgs vorgenommen. Der Zielerreichungsgrad³ der mit einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung angestrebten Ziele bildet einen weiteren relevanten Be-

⁶⁸³ Vgl. Buzzell/Gale (1989), S. 25; vgl. dazu außerdem Leidecker/Bruno (1984), S. 29f.

⁶⁸⁴ Vgl. dazu z.B. auch Fritz (1990), S. 104. Fritz zeigt auf, daß eine Reihe unterschiedlicher Untersuchungen zu dem Ergebnis gelangt, daß die Qualität des Humankapitals einen relevanten Erfolgsfaktor zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen darstellt. Hoffman gelangt zu ähnlichen Ergebnissen (vgl. Hoffmann (1986), S. 837).

⁶⁸⁵ Vgl. dazu z.B. Pfeffer (1994).

⁶⁸⁶ Vgl. Eisele (1995), S. 96. Vgl. außerdem die Ausführungen zum ressourcen-orientierten Ansatz in Abschnitt 4.2.3 dieser Arbeit.

⁶⁸⁷ Vgl. Eisele (1995), S. 97.

⁶⁸⁸ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zur Operationalisierung der Variablen Symbiose, Symmetrie und Entropie. Auch hier wird zusätzlich auf eine direkte Einschätzung der zu untersuchenden Variablen zurückgegriffen.

standteil der Erfolgsmessung für horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen in dieser Arbeit. Weitere Teile des Erfolges werden anhand der durch eine horizontale Kooperation mit einem (potentiellen) Wettbewerber generierten Wettbewerbsvorteile⁶⁸⁹ aufgezeigt.

Außerdem wird die Erlangung technologischer Wettbewerbsvorteile im Rahmen der Kooperation genauso wie die Erlangung mitarbeiterbezogener Wettbewerbsvorteile der Zusammenarbeit in den Erfolg horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen eingehen.⁶⁸⁹ Aus Tabelle 4.6 geht die vollständige Operationalisierung der Variablen 'Erfolg einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung' im Rahmen dieser Arbeit zusammenfassend hervor.

4.3 Zur Gewichtung der operationalisierten Konzepte

Eine Gewichtung (also eine Gleichgewichtung oder Über- bzw. Untergewichtung) der Modellvariablen und der Variablenbestandteile ist schwer zu begründen. Die grundlegende These der Arbeit geht einem situativen Leitprinzip folgend davon aus, daß sich die einzelnen Bedingungen je nach Situation der betreffenden Unternehmung in unterschiedlichem Maße auf den Gesamterfolg der Kooperation auswirken. Die grundlegende These der Arbeit behauptet also, daß es über die unterschiedlichen Situationsausprägungen hinweg fünf relevante Bedingungen für eine erfolgreiche horizontale Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern gibt.⁶⁹⁰ Bei der Auswertung der empirischen Ergebnisse wird deshalb davon ausgegangen, daß eine untersuchte Kooperationsbeziehung das Modell stützt, wenn mindestens drei der postulierten Bedingungen erfüllt sind und die Kooperation als erfolgreich einzuschätzen ist. Das gleiche gilt umgekehrt für als nicht erfolgreich eingeschätzte Kooperationen. Sie werden als Stützung des Modells angesehen, wenn weniger als drei Modellbedingungen erfüllt sind. Entsprechend wird von einer Gleichgewichtung der aufgezeigten Modellbedingungen ausgegangen.

Das entwickelte Modell ist bisher nur in der vorliegenden wirtschaftswissenschaftlichen Untersuchung einer empirischen Untersuchung unterzogen worden. Roth et al. gehen in einer empirischen Untersuchung der Wirkung internationaler Strategien auf organisationales Design und des Einflusses des organisationalen Designs auf die Effektivität der Geschäftsbereichsebene⁶⁹¹ bezüglich der Gewichtung der Elemente Koordination und Konfiguration z.B. einen ähnlichen Weg wie die Autorin der vorliegenden Arbeit.⁶⁹² Sie operationalisieren Koordi-

⁶⁸⁹ Vgl. zu den aufgeführten Ansatzpunkten zur Erfolgsmessung Eisele (1995), S. 95ff.

⁶⁹⁰ Vgl. dazu Abschnitt 3.6 dieser Arbeit.

⁶⁹¹ Die Ergebnisse von Roth et al. basieren auf 82 ausgewerteten Fragebögen aus Geschäftsbereichen in globalen Branchen (vgl. Roth/Schweiger/Morrison (1991), S. 383).

⁶⁹² Vgl. Roth/Schweiger/Morrison (1991).

nation und Konfiguration anhand der Funktionen aus Porters Wertkette,⁶⁹³ dabei werden alle Funktionen gleich gewichtet.

Tabelle 4.6: Operationalisierung des Erfolges horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen

Variable Erfolg	Theoretische Ebene	Meßebene ⁶⁹⁴
Erfolg 1	Zielerreichungsgrad der mit der horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung verbundenen Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - F&E-Risikoreduzierung (1a) ✓ - Kostenrisikoreduzierung (geringere Kapitalinvestitionen, Verteilung und/oder Reduktion der Fixkosten, geringere Durchschnittskosten durch größere Ausbringungsmengen, geringere Kosten durch Synergien) (1b) - Kurz- und/oder langfristige Gewinnerzielung (1c) ✓ - Sicherung und/oder Ausbau der Marktposition (1d) - Schnellerer Markteintritt und/oder kürzere Amortisationsdauer (1e) - Zugang zu neuen regionalen Märkten (1f) ✓ - Reaktion auf Kooperationen oder Fusionen der Wettbewerber (1g) - Sortimentsabrundung (1h) ✓ - Zugang zu Distributionskanälen (1i) ✓ - Erzielung von Zeitvorteilen (1j) - Errichtung von Markteintrittsbarrieren (1k) ✓ - Reduktion der Wettbewerbsintensität (1l) ✓ - Ausnutzung und/oder Aneignung der Kenntnisse des Partners (1m) - Zugang zu Kapital (1n) - Zugang zu Produktionsanlagen (1o) - Zugang zu Humanressourcen (1p) - Sonstige Ziele (1q)
Erfolg 2	Wirtschaftlicher Erfolg einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> - Umsatz (2a) - Gewinn (2b) - ROI (2c) - ROS (2d)
Erfolg 3a	<u>Unternehmenspolitische</u> Wettbewerbsvorteile einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> - Relativer Marktanteil (3aa) - Relative Imageposition (3ab) - Relative Finanzkraft (3ac)
Erfolg 3b	<u>Technologische</u> Wettbewerbsvorteile einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> - Relative Produktqualität (3ba) - Relativer Vorsprung der Produkte und Verfahren (3bb) - Relative Innovationskraft (3bc)
Erfolg 3c	<u>Mitarbeiterbezogene</u> Wettbewerbsvorteile einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> - Relative Qualität der Humanressourcen der horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung
Erfolg 4	<u>Globaler Kooperationserfolg</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Einschätzung des globalen Kooperationserfolges
Erfolg 5	<u>Kooperationsstabilität</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Einschätzung der Kooperationsstabilität

⁶⁹³ Vgl. Porter (1985).

⁶⁹⁴ Vgl. zur Messung des Erfolges horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen die folgenden Fragen in Anhang 1 bzw. 2: 4.1, 4.2, 10.1, 10.2, 10.3.

Es steht kein statistisches Datenmaterial zur Verfügung, anhand dessen eine eventuell andere Gewichtung als eine Gleichgewichtung der Variablen des Modells der horizontalen Kooperation zwischen potentiellen Wettbewerbern festgemacht hätte werden können. Eine zusätzliche (statistische) Untersuchung zur Gewichtung der Variablen hätte stattfinden müssen, um sinnvolle Gewichtungsfaktoren herauszuarbeiten. Hierfür hätte es eines vollkommen neuen Forschungsdesigns bedurft, was aus Praktikabilitätsgründen (Zeit und Kosten) nicht möglich erschien. Es stellt sich darüber hinaus die Frage, ob in einer quantitativen Untersuchung überhaupt die Möglichkeit zur Ermittlung von Gewichtungsfaktoren besteht, denn je nach Kooperationssituation können einzelne Modellelemente unterschiedlich wichtig sein. Es ist entsprechend als schwierig einzuschätzen, quantitative Anhaltspunkte zu finden.⁶⁹⁵

Das gewählte Forschungsdesign, das eine Gleichgewichtung der Modellelemente notwendig erscheinen läßt, zeigt sich jedoch zur empirischen Ermittlung der grundsätzlichen Zusammenhänge als sinnvolle Vorgehensweise. In dieser Phase der Erforschung geht es vorrangig um das Erklären der aufgedeckten Zusammenhänge. Zum Zeitpunkt der Entwicklung dieser ersten Untersuchung der aufgezeigten Variablen würde eine Über- bzw. Untergewichtung einzelner Variablen die empirische Modellprüfung erheblich erschweren, da es sich bei allen Variablen um qualitative Merkmale handelt. Das Erklären der grundsätzlichen Zusammenhänge würde zudem durch eine andere Gewichtung der Faktoren nicht maßgeblich verbessert werden.

Bei der gewählten Gleichgewichtung handelt es sich um eine mögliche Art der Gewichtung der Modellbestandteile. Die Auswahl der fünf Modellbedingungen und deren Einzelemente dokumentiert eine Gewichtungsentscheidung. Grundsätzlich wäre eine andere Gewichtung möglich. Dafür gibt es jedoch keine Anhaltspunkte. Mögliche Argumente für eine andere Gewichtung müßten aufgegriffen werden. Für die vorliegende Untersuchung erscheint es jedoch nicht zweckmäßig, von einer anderen als der gewählten Gewichtung auszugehen. Die gewählte Gleichgewichtung der Variablen in der vorliegenden Untersuchung widerspricht weder Theorie noch Empirie. Das der Untersuchung zugrundeliegende Modell Galtungs liefert keinen Anhaltspunkt für die Über- oder Untergewichtung einzelner Variablen.⁶⁹⁶ Auch das empirisch erhobene Material offenbart keine Ansatzpunkte für eine andere Gewichtung als eine Gleichgewich-

⁶⁹⁵ Roth et al. führen eine quantitative Untersuchung durch und gelangen zu dem Schluß, daß eine Gleichgewichtung der Variablen und Operationalisierungsbestandteile am sinnvollsten ist (vgl. Roth/Schweiger/Morrison (1991), S. 395ff.).

⁶⁹⁶ Vgl. Kapitel 2 dieser Arbeit.

tung.⁶⁹⁷ Eine Gewichtung der einzelnen Variablen erscheint entsprechend zum einen schwierig, zum anderen aber auch nicht notwendig.

In bezug auf die einzelnen Modellelemente wird eine konsistente Vorgehensweise gewählt. Es erfolgt entsprechend auch hier eine Gleichgewichtung der Einzelelemente. Die Modellelemente bzw. die einzelnen Modellbedingungen wurden in dem Prozeß der Operationalisierung in verschiedene Komponenten unterteilt. Ist die Mehrzahl dieser Komponenten in dem empirischen Datenmaterial wiederzufinden, wird die entsprechende Modellbedingung als erfüllt betrachtet. Ist das nicht der Fall, wird davon ausgegangen, daß die Modellbedingung nicht erfüllt ist. Tritt der Fall ein, daß genau die Hälfte der Modellkomponenten eines Modellelements gegeben ist, wird davon ausgegangen, daß eine Bedingung zumindest teilweise erfüllt ist. Bezüglich der Bewertung einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung im Hinblick auf den Erfolg wird eine entsprechende Vorgehensweise gewählt. Ist die Mehrzahl der Erfolgskomponenten gegeben, wird die betrachtete Kooperation als erfolgreich eingeschätzt. Ist das nicht der Fall, wird diese Beziehung als nicht erfolgreich klassifiziert.

4.4 Methodische Vorgehensweise

Im folgenden steht die Begründung der methodischen Vorgehensweise im Mittelpunkt der Betrachtung. In der vorliegenden Untersuchung wird die Fallstudienanalyse als Untersuchungsmethode gewählt. Die herauskristallisierten Bedingungen einer erfolgreichen horizontalen Kooperation (potentiell) im Wettbewerb zueinander stehender Unternehmen werden auf der Basis verschiedener Fallstudien empirisch überprüft. Die Fallstudienmethode wird im folgenden von anderen möglichen Forschungsstrategien abgegrenzt und die Auswahl dieser Methode wird begründet. Es werden unterschiedliche Arten von Fallstudien aufgezeigt, um darzulegen, welche Art der Fallstudienanalyse für die vorliegende Untersuchung sinnvoll ist. Gütekriterien für die Evaluierung von Fallstudien werden allgemein aufgezeigt und ihre Umsetzung in der vorliegenden Arbeit wird konkretisiert. Die Methode der Datenerhebung wird thematisiert. Den Abschluß des Abschnitts zur methodischen Vorgehensweise bilden detaillierte Ausführungen zur Auswertung der Daten.

⁶⁹⁷ Vgl. Abschnitt 4.6 dieser Arbeit.

4.4.1 Abgrenzung der Fallstudienmethode von anderen Forschungsstrategien

Die Fallstudienanalyse als Forschungsstrategie ist von verschiedenen anderen Forschungsstrategien abzugrenzen. Beispielsweise können Experimente oder schriftliche Befragungen durchgeführt werden. Archivanalysen oder Analysen der Historie stellen weitere denkbare Forschungsstrategien dar. Jede dieser Strategien stellt einen anderen Weg dar, empirische Belege zu sammeln und zu analysieren, der seiner eigenen Logik folgt. Jede der Strategien hat bestimmte Vorteile aber auch bestimmte Nachteile.⁶⁹⁸

Fallstudien beziehen sich auf einzelne Fälle. Untersuchungseinheit können z.B. Personen, Personengruppen, Unternehmen oder auch ganze Branchen sein. Die Einzelfälle sollen einer vertiefenden Betrachtung unterzogen werden.⁶⁹⁹ Im Rahmen einer solchen vertiefenden Betrachtung sollen Informationen erlangt werden, die einer großzahligen, abstrakt angelegten statistischen Analyse notwendig entgegen. Fallstudien schließen nicht aus, daß 'viele' Fälle herangezogen werden, um die (externe) Validität der Ergebnisse zu sichern. 'Zu viele' Fälle treiben allerdings die Komplexität der Datenerfassung allzusehr in die Höhe.⁷⁰⁰ Yin⁷⁰¹ sowie Eisenhardt⁷⁰² gehen davon aus, daß "[f]inally while there is no ideal number of cases a number between 4 and 10 cases usually works well. With fewer than 4 cases, it is often difficult to generate theory with much complexity, and its empirical grounding is likely to be unconvincing. [...] With more than 10 cases, it quickly becomes difficult to cope with the complexity and volume of the data."⁷⁰³ Mit einer Fallzahl zwischen vier und zehn Fällen können sowohl Validitäts- als auch Machbarkeitsansprüche hinreichend erfüllt werden. Eine Fallstudienanalyse ist eine empirische Untersuchung, die ein gegenwärtiges Phänomen erforscht und zwar insbesondere dann, wenn die Grenzen zwischen dem zu untersuchenden Phänomen und dem Kontext nicht eindeutig zu ziehen sind. Die Fallstudienmethode ist sinnvollerweise dann heranzuziehen, wenn kontextuelle Bedingungen abgedeckt werden sollen.⁷⁰⁴

Mit einer Fallstudie können unterschiedliche Ziele einhergehen. Fallstudien können auf die bloße Beschreibung von Sachverhalten oder Entwicklungen abzielen, auf die Generierung von Theorien ausgerichtet sein oder es kann ein

⁶⁹⁸ Vgl. dazu z.B. Yin (1994), S. 3.

⁶⁹⁹ Vgl. dazu z.B. Hartley (1994), S. 208f.

⁷⁰⁰ Vgl. Knyphausen-Aufsess (1996), S. 223.

⁷⁰¹ Vgl. Yin (1994), S. 46.

⁷⁰² Vgl. Eisenhardt (1989), S. 545.

⁷⁰³ Eisenhardt (1989), S. 545.

⁷⁰⁴ Vgl. Yin (1994), S. 13.

Theorientest im Mittelpunkt der Fallstudienanalyse stehen.⁷⁰⁵ Bei der ersten Art von Fallstudien handelt es sich letztlich um reine Narrationen, wobei diese zu (vorläufigen) Generalisierungen führen können. Bei den Fallstudien, die auf die Generierung von Theorien ausgerichtet sind, ist insbesondere eine vorher formulierte Forschungsfrage charakteristisch, die sich allerdings im Prozeßverlauf verändern kann. Diese Art der theoriegenerierenden Fallstudienforschung ist besonders mit dem Problem der (externen) Validität⁷⁰⁶ konfrontiert. Dieses Problem ist bei einer theoriefestenden Fallstudienforschung, wie sie in der vorliegenden Untersuchung angewendet wird, weniger relevant wenn man den Leitlinien Poppers folgt.⁷⁰⁷ Huber formuliert in diesem Zusammenhang, daß es "gewiß ein Truismus [sei], wenn man feststellt, daß sich eine wissenschaftliche Hypothese nicht durch die Untersuchung eines einzigen Falles bestätigen läßt; es reichen aber Stichproben von 10, 100 oder 1000 Fällen auch nicht aus, wenn sich die Gültigkeit einer Hypothese auf eine abzählbare Population von unendlich vielen Individuen erstrecken soll. Auf der anderen Seite genügt ein Fall, um eine Hypothese zu widerlegen."⁷⁰⁸ Dafür muß allerdings in dem betrachteten Einzelfall die Korrelation oder gar Kausalität vorliegen, die durch die getesteten Hypothesen postuliert worden ist. Das ist jedoch nicht möglich. Zwar kann versucht werden, schrittweise Alternativhypothesen zu eliminieren bzw. die Möglichkeit der Einwirkung 'dritter Variablen' auszuschließen. Dabei kann man aber niemals vollkommen sicher sein, daß es solche Alternativhypothesen oder dritte Variablen nicht gibt. Trotzdem ist das Validitätsproblem bei dem Test von Theorien durch Fallstudien weniger bedeutend als bei der Generierung von Theorien mittels Fallstudien.⁷⁰⁹

Ein Experiment trennt ein Phänomen absichtlich von dem Kontext, so daß sich die Aufmerksamkeit auf nur wenige Variablen konzentrieren kann. Die Analyse der Historie beschäftigt sich mit der verstrickten Situation zwischen Phänomen und Kontext, aber meist in bezug auf nicht aktuelle Ereignisse. Schließlich können auch schriftliche Befragungen versuchen, sich mit Phänomen und Kontext auseinanderzusetzen, ihre Fähigkeit, den Kontext zu ergründen, ist jedoch sehr beschränkt. Ein Forscher, der einen Fragebogen für eine schriftliche Befragung entwickelt, kämpft z.B. ständig damit, die Anzahl der zu analysierenden Varia-

⁷⁰⁵ Vgl. hierzu Knyphausen-Aufsess (1996), S. 223.

⁷⁰⁶ Vgl. zu verschiedenen Gütekriterien zur Evaluierung von Fallstudien die Ausführungen in Abschnitt 4.4.6 dieser Arbeit.

⁷⁰⁷ Vgl. z.B. Popper (1973).

⁷⁰⁸ Huber (1978), S. 1195. Hervorhebung im Original.

⁷⁰⁹ Vgl. Knyphausen-Aufsess (1996), S. 225.

blen zu begrenzen (und damit die Anzahl der zu stellenden Fragen), um sicher zu gehen, daß ausreichend viele Antworten zustande kommen.⁷¹⁰

Im Rahmen einer Fallstudienanalyse ist es möglich, mit einer Situation umzugehen, in der es viel mehr interessierende Variablen als Datenpunkte gibt. Die aus Fallstudien gezogenen Ergebnisse gründen auf verschiedenen Belegquellen, die in einer triangulierenden Art⁷¹¹ konvergieren müssen.⁷¹² Die Fallstudienmethodik zieht außerdem Vorteile aus der vorherigen Entwicklung theoretischer Annahmen mit dem Ziel, die Datensammlung und -analyse zu leiten. Die Fallstudienanalyse als Forschungsstrategie ist eine umfassende Methode. Die Fallstudie ist nicht nur eine Taktik der Datensuche oder ein Charakteristikum des Designs, sondern eine umfassende Forschungsstrategie.⁷¹³ Sie stützt sich auf eine Reihe von Techniken, die auch bei der Analyse der Historie herangezogen werden. Zusätzlich werden die direkte Beobachtung und das systematische Interview als Quellen für Belege genutzt. Die Stärke der Fallstudie liegt in ihrer Fähigkeit, mit der gesamten Bandbreite von Belegen (Dokumenten, Artefakten, Interviews, Beobachtungen) zu arbeiten.⁷¹⁴

4.4.2 Zur Kritik an der Fallstudienanalyse

Kritisch in bezug auf die Fallstudienmethodik sehen eine Reihe von Wissenschaftlern die Generalisierbarkeit der aus Fallstudien gewonnenen Ergebnisse. Fallstudien werden als unzureichend präzise betrachtet, weil oft keine quantitativen Methoden der Datenreduktion und -analyse verwendet, sondern meist argumentative Analysemethoden herangezogen werden. Daher gehen für Kritiker der Fallstudienmethode weniger objektive und kaum verallgemeinerbare Ergebnisse mit der Fallstudienmethode einher.⁷¹⁵ Fallstudien sind jedoch wie Experimente für theoretische Annahmen verallgemeinerbar, nicht für Populationen oder Universen. In diesem Sinne repräsentiert die Fallstudie genau wie das Experiment kein 'Sample' und das Ziel des Forschers liegt in der Ausweitung und Generalisierung von Theorien (der sogenannten 'analytic generalization' oder

⁷¹⁰ Vgl. Yin (1994), S. 13.

⁷¹¹ Unter Triangulation versteht man im eigentlichen Sinne die Festsetzung eines Netzes von Dreiecken zur Landvermessung. Campbell und Fiske benutzen den Terminus Triangulation, wenn sie sich auf Situationen beziehen, in denen eine Hypothese der Konfrontation mit einer Reihe komplementärer Testmethoden standhält (vgl. Campbell/Fiske (1959), S. 81ff.). Bei der Triangulation geht es darum, verschiedene Methoden zu kombinieren und unterschiedliche Datenquellen heranzuziehen (vgl. Fielding/Fielding (1986), S. 24).

⁷¹² Vgl. Fielding/Fielding (1986), S. 23ff.

⁷¹³ Vgl. Yin (1994), S. 13.

⁷¹⁴ Vgl. Yin (1994), S. 8.

⁷¹⁵ Vgl. z.B. Festing (1996), S. 191 sowie Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 50.

analytischen Verallgemeinerung) und nicht darin, Häufigkeiten festzustellen (der sogenannten 'statistical generalization' oder statistischen Verallgemeinerung).⁷¹⁶ Lipset, Trow und Coleman sehen das Ziel einer Fallstudie darin, "to do a 'generalizing' and not a 'particularizing' analysis."⁷¹⁷

Bei Fallstudien geschieht die Generalisierung auf analytischer Ebene. Dabei muß eine im Vorfeld entwickelte Theorie quasi als Schablone benutzt werden, mit der die empirischen Ergebnisse der Fallstudie verglichen werden. Wenn zwei oder mehr Fälle gezeigt werden, die die gleiche Theorie stützen, können Ähnlichkeiten behauptet werden. Die empirischen Ergebnisse können als noch potenter angesehen werden, wenn zwei oder mehr Fälle die gleiche Theorie stützen und gleichzeitig eine ebenso plausible rivalisierende Theorie nicht stützen.⁷¹⁸

Eine häufige Kritik an der Fallstudienanalyse als Forschungsstrategie besteht darin, daß ihr vorgeworfen wird, zu Verzerrungen zu neigen. Verzerrungen können jedoch genauso bei der Durchführung von Experimenten oder bei schriftlichen Befragungen bei der Erstellung des Fragebogens oder bei der Analyse der Historie auftreten. Die Probleme bei der Fallstudienanalyse sind keine anderen als bei anderen Forschungsstrategien. Die Kritik beruht eventuell darauf, daß diese Probleme bei der Forschung mittels Fallstudien häufiger auftreten und seltener überwunden werden.

Die Durchführung von Fallstudien ist natürlich nicht der einzige sinnvolle Forschungsansatz im Bereich der Organisationsforschung oder dem Bereich des Strategischen Managements. Harrigan schlägt in diesem Sinne beispielsweise eine 'hybride' Methodologie vor. Ihr zufolge erfordern situative Ansätze der Strategieformulierung "hybrid designs incorporating attributes of both fine- and coarse-grained research methodologies. Coarse-textured studies alone do not incorporate intraindustry competitive nuances well, and fine-textured, single site studies may not be externally valid, particularly if they rely on a maverick firm's strategy and industry aberrations for their generalizations."⁷¹⁹ Außerdem postuliert Harrigan, daß es die Anforderung der Robustheit der Datensammlung nahelegt, daß eine Vielzahl von Datenquellen sowie Perspektiven nötig sind, um Strategie besser zu charakterisieren.⁷²⁰

Es wird deutlich, daß es durchaus Gründe gegen die großzahlige 'Mainstream'-Forschung gibt, die jenseits von Operationalisierungsproblemen liegen und daß

⁷¹⁶ Vgl. Yin (1994), S. 10.

⁷¹⁷ Vgl. Lipset/Trow/Coleman (1956), S. 419f.

⁷¹⁸ Vgl. Yin (1994), S. 31.

⁷¹⁹ Harrigan (1983), S. 400.

⁷²⁰ Vgl. Harrigan (1983), S. 400.

es lohnend scheint, nach alternativen Untersuchungsdesigns zu suchen. Milgrom und Roberts beispielsweise führen hinsichtlich der Problematik, ihr 'asymmetric information game' zu testen, aus, daß dieses einem empirischen Test unterzogen werden sollte, jedoch Schwierigkeiten hinsichtlich einer solchen Überprüfung bestehen. Diese rühren hauptsächlich daher, daß die zentralen Aspekte der Theorie nicht beobachtbar sind. Beispielsweise ist es schwierig herauszufinden, was ein Unternehmen für eine Vorstellung von den Kosten eines Wettbewerbers hatte, als es sich für eine bestimmte Preis- oder Markteintrittsstrategie entschied. Diese Überlegungen eröffnen zwei mögliche Herangehensweisen: "careful case studies and experimental work."⁷²¹ Für Milgrom und Roberts stellt hier eine großzahlige Untersuchung keine Alternative zur Fallstudie dar.

Bei der Suche nach alternativen Untersuchungsdesigns ist es allerdings wichtig, sich über die Aussagefähigkeit der Ergebnisse der Überprüfung der empirischen Daten bewußt zu sein und einer zu schnellen Verallgemeinerung kritisch gegenüberzustehen. Es sollten darüber hinaus alle Möglichkeiten genutzt werden, um die gewählte Methode intersubjektiv vergleichbar und kritisierbar zu gestalten. Dem Vorwurf, daß der Forscher bei der Auswertung von Fallstudien einen großen Interpretationsspielraum ausnutzen kann und nur begrenzte Möglichkeiten zur wissenschaftlichen Verallgemeinerung hat, kann mit der Auswahl und Überprüfung geeigneter Gütekriterien begegnet werden.⁷²² In Abschnitt 4.4.6 werden deshalb die dem Design der durchgeführten empirischen Untersuchung zugrundeliegenden Gütekriterien und deren Prüfung offengelegt.

4.4.3 Begründung der Auswahl der Fallstudienmethode

Die Fallstudienforschung stellt im Rahmen des Strategischen Management die wesentliche Alternative zu großzahligen Querschnittsuntersuchungen dar.⁷²³ Hierzu ist eine Tradition vorhanden, die sich nicht zuletzt auf Chandlers epochales Werk 'Strategy and Structure'⁷²⁴ berufen kann.⁷²⁵ Unter einer Fallstudie ist in diesem Zusammenhang eine empirische Untersuchung zu verstehen, die ein zeitgenössisches Phänomen innerhalb der Lebenswirklichkeit insbesondere dann untersucht, wenn die Grenzen zwischen Phänomen und Kontext nicht eindeutig bzw. offensichtlich sind.⁷²⁶ Die Fallstudienmethodik wird entsprechend

⁷²¹ Milgrom/Roberts (1987), S. 191.

⁷²² Vgl. Yin (1994), S. 32ff.

⁷²³ Vgl. dazu Knyphausen-Aufsess (1996), S. 217; Eisenhardt (1989), S. 547f.; Pettigrew (1990), S. 43ff.

⁷²⁴ Vgl. Chandler (1962).

⁷²⁵ Vgl. Knyphausen-Aufsess (1996), S. 217.

⁷²⁶ Vgl. Yin (1994), S. 13.

dann angewandt, wenn bewusst kontextuelle Bedingungen abgedeckt werden sollen, weil sie hochgradig relevant für das untersuchte Phänomen sind.

Die für eine Untersuchung zu wählende methodische Vorgehensweise hängt von den Zielen der Untersuchung ab. Die Fallstudie als Forschungsstrategie macht eine gezielte Analyse zur Stützung ganzheitlicher und bedeutender Merkmale von Ereignissen der Lebenswirklichkeit möglich. Beispielsweise ist sie geeignet für die tiefgehende Analyse organisationaler Prozesse oder von Managementprozessen.⁷²⁷ Für Yin birgt jede Forschungsstrategie entsprechend der ihr zugrundeliegenden Fragestellung, der Kontrollmöglichkeiten durch den Forscher während der Datenerhebung sowie des Aktualitätsgrades des Forschungsmaterials spezifische Vor- und Nachteile in sich.⁷²⁸ Yins Empfehlungen im Hinblick auf die im Einzelfall auszuwählende Forschungsmethodik gehen aus der folgenden Tabelle 4.7 hervor.

Tabelle 4.7: Relevante Situationen für unterschiedliche Forschungsstrategien

<i>Forschungsstrategie</i>	<i>Art der Forschungsfrage</i>	<i>Kontrollmöglichkeit durch den Forscher erforderlich</i>	<i>Fokussierung auf aktuelle Ereignisse</i>
Experiment	wie, warum	ja	ja
Schriftliche Befragung	wer, was, wo, wie viele, wieviel	nein	ja
Archivanalyse	wer, was, wo, wie viele, wieviel	nein	ja/nein
Analyse der Historie	wie, warum	nein	nein
Fallstudie	wie, warum	nein	ja

Quelle: In Anlehnung an Yin (1994), S. 6.

In der vorliegenden Untersuchung besteht keine Kontrolle über die Ergebnisse oder Verhaltensweisen in der Erhebung. Bei den relevanten Variablen handelt es sich um aktuelles Datenmaterial. Nach dem Schema von Yin bieten sich entsprechend nur eine schriftliche Befragung oder die Fallstudie als Methode an. Welche dieser beiden Strategien auszuwählen ist, ergibt sich aus der Art der der Untersuchung zugrundeliegenden Fragestellung.

Aus den gestellten Fragen⁷²⁹ und der Tatsache, daß ein Modell entwickelt wurde, das den Erfolg im Rahmen horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen erklären will, wird deutlich, daß 'Wie'- und 'Warum'-Fragen im Vordergrund der Untersuchung stehen. Für den geschilderten Fall schlägt Yin die Fallstudienmethodik als Forschungsstrategie vor. Nach Weber et al. ist die Eignung für 'Wie'- und 'Warum'-Fragen allerdings kein hinreichendes, sondern nur

⁷²⁷ Vgl. Yin (1994), S. 3.

⁷²⁸ Vgl. Yin (1994), S. 6.

⁷²⁹ Vgl. dazu die ausführliche Herleitung der Fragestellung in den Abschnitten 1.1 bis 1.3 dieser Arbeit.

ein notwendiges Argument. "Erst wenn der Zugang zum Untersuchungsobjekt nur im direkten Gespräch möglich ist bzw. die Methode (wie mehrstündige Interviews, aber auch Dokumentenanalysen) großzahlige Verfahren ausschließt, ist die Fallstudie angezeigt."⁷³⁰ Der Zugang zum Untersuchungsobjekt ist in der vorliegenden Arbeit nur im intensiven direkten Gespräch möglich. Intensivinterviews gepaart mit Dokumentenanalysen machen es möglich, die komplexen Variablen und ihre Zusammenhänge innerhalb und zwischen den kooperierenden (potentiellen) Wettbewerbern zu erfassen.

4.4.4 *Fazit aus der bisherigen Betrachtung*

Die Fallstudie eignet sich als Methode zur Erklärung kausaler Zusammenhänge von Aspekten des wirklichen Lebens, die für schriftliche Befragungen oder Experimente zu komplex sind.⁷³¹ Um die im Rahmen dieser Arbeit gestellten Fragen zu beantworten, müssen komplexe Ereignisse rekonstruiert werden. Deshalb ist eine theoriegesteuerte Relevanzentscheidung während der Datenerhebung selbst notwendig. Gestaltungsempfehlungen für horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen können nur aufbauend auf einem tiefen Einblick in die Realität kooperierender (potentieller) Wettbewerber entwickelt werden. Eine großzahlige Untersuchung als Erhebungsmethode scheidet in der vorliegenden Arbeit aus, denn es ist beispielsweise nicht möglich, fundierte Aussagen zur Unternehmenskultur oder zu Kommunikationsprozessen zwischen den Partnern über Fragebögen zu ermitteln. Die theoriegesteuerten Relevanzentscheidungen können in Frageformulierungen nicht ausreichend spezifiziert werden, so daß eine schriftliche Befragung nicht möglich ist. Um die Hypothesen zu überprüfen, bedarf es deshalb intensiver Interviews, in denen die Interviewerin entscheidet, ob sie auf bestimmte Informationen des Befragten ausführlicher eingeht oder nicht.

Eine zusätzliche Analyse von Dokumenten rundet die Interviewergebnisse ab.⁷³² Diese Erfordernisse schließen ein großzahliges Verfahren aus. Mit der Fallstudienanalyse als Forschungsstrategie wird angestrebt, unter Zuhilfenahme einer Reihe verschiedener Techniken der Datensammlung (wie Intensivinterviews und Dokumentenanalysen) kontextuelle Bedingungen für den Erfolg horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen aufzudecken.

⁷³⁰ Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 55; vgl. zu dieser Auffassung auch Festing (1996), S. 189.

⁷³¹ Vgl. Yin (1994), S. 15.

⁷³² Vgl. zur Methode der Datenerhebung Abschnitt 4.4.7 dieser Arbeit.

4.4.5 Arten von Fallstudien

Es werden verschiedene Arten von Fallstudien unterschieden. Es gibt heuristische, ideographische, nomothetische und diagnostische Fallstudien sowie Illustrationsfallstudien und didaktische Fallstudien. Tabelle 4.8 gibt einen Überblick über die verschiedenen Fallstudientypen.

Tabelle 4.8: Typen von Fallstudien

Fallstudientyp	Erläuterung
<i>Heuristische Fallstudie</i>	Das Ziel dieser Fallstudie besteht in der Entdeckung relevanter Zusammenhänge und Variablen.
<i>Ideographische Fallstudie</i>	Jeder Fall wird als einmaliges Ereignis aufgefaßt. Gesetzmäßigkeiten im Bereich sozialer Prozesse werden negiert. Dies schließt die ex ante-Formulierung von Hypothesen und die Verwendung quantitativer Methoden aus.
<i>Nomothetische Fallstudie</i>	Jeder Fall kann auf der Basis theoretischer Überlegungen in ein Klassifikationsschema eingeordnet werden. Gesetzmäßigkeiten im sozialen Bereich werden angenommen, und quantitative Methoden werden akzeptiert.
<i>Diagnostische Fallstudie</i>	Bei dieser Art von Fallstudien steht der Verwendungszusammenhang im Mittelpunkt der Betrachtung. Mögliche Zielsetzungen bestehen in der Organisationsdiagnose oder in der Evaluierung von Gestaltungsmaßnahmen.
<i>Illustrations-Fallstudie</i>	Diese Fallstudien dienen zur Illustration abstrakter Aussagen wie z.B. theoretischer Modelle.
<i>Didaktische Fallstudie</i>	Diese Fallstudien stellen keine Forschungsstrategie dar. Ihr Inhalt kann fiktiver Art sein.

Quelle: Festing (1996), S. 190.⁷³³

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist die empirische Untermuerung der im Rahmen des Modells der erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern aufgestellten Erfolgsbedingungen für die Zusammenarbeit von Unternehmen. Es wird entsprechend von Gesetzmäßigkeiten im sozialen Bereich ausgegangen. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung bietet sich deshalb die nomothetische Fallstudie an, denn Gesetzmäßigkeiten im sozialen Bereich werden unterstellt, was die im Vorfeld entwickelten Hypothesen dokumentieren. Es werden mehrere Fallstudien erhoben. Dadurch wird ein Vergleich der einzelnen Fälle miteinander möglich.

Nomothetische Fallstudien fassen jeden Fall als ein Element einer durch Theorien abgegrenzten Klasse bzw. als Repräsentant einer Typologie auf. Die Vergleichbarkeit der Fälle wird unterstellt. Es wird davon ausgegangen, daß es im sozialen Bereich Gesetzmäßigkeiten und Regelmäßigkeiten gibt. Theoretische

⁷³³ Vgl. zu einer umfassenden Darstellung der verschiedenen Arten von Fallstudien Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 51 ff.; Fisch/Boos (1987), S. 356 ff.

Überlegungen leiten die Datengewinnung und -analyse. Quantitative Methoden werden nicht abgelehnt. Nomothetische Fallstudien können in verschiedene Untertypen unterteilt werden. Es ist zu berücksichtigen, ob ein oder mehrere Fälle untersucht werden.⁷³⁴

Unterformen der nomothetischen Fallstudie stellen vergleichende, hypothesenprüfende, falsifizierende Fallstudien und abweichende Fall-Fallstudien dar. Tabelle 4.9 gibt einen Überblick über diese verschiedenen Untertypen nomothetischer Fallstudien. In der vorliegenden Untersuchung wird auf die hypothesenprüfende Fallstudie als Unterfall der nomothetischen Fallstudie zurückgegriffen.

Tabelle 4.9: Typen nomothetischer Fallstudien

Typ der nomothetischen Fallstudie	Erläuterung
<i>Vergleichende Fallstudie</i>	Es werden mehrere Fallstudien in der Regel deskriptiven Charakters erhoben und miteinander verglichen.
<i>Hypothesenprüfende Fallstudie</i>	Eliminierung unplausibler Hypothesen durch den Vergleich mit in Einzelfallstudien oder in mehreren Fallstudien gefundenen Variablenausprägungen.
<i>Falsifizierende Fallstudie</i>	Strenge Form der hypothesenprüfenden Fallstudie, da schon ein einziger 'unerwarteter' Fall zur Falsifizierung der Theorie führt.
<i>Abweichende Fall-Fallstudie</i>	Die Gründe für einen stark vom Durchschnitt oder von den theoretisch zu erwartenden Ergebnissen abweichenden Fall werden intensiv analysiert. Voraussetzung hierfür ist eine hypothesenprüfende oder falsifizierende Fallstudie.

Quelle: Festing (1996), S. 190.⁷³⁵

Im Rahmen einer hypothesenprüfenden Fallstudie werden unplausible Hypothesen durch einen Vergleich der theoretisch zu erwartenden Variablenausprägungen mit den tatsächlich in (der Fallstudie oder in) mehreren Fallstudien vorgefundenen Ausprägungen eliminiert.⁷³⁶ Eine solche Überprüfung der entwickelten Hypothesen ist das Ziel der vorliegenden Untersuchung. Entsprechend ist die Durchführung einer hypothesenprüfenden Fallstudie angezeigt.

4.4.6 Gütekriterien zur Evaluierung von Fallstudien

Um Verzerrungen in der vorliegenden Untersuchung zu vermeiden, werden im folgenden Abschnitt Gütekriterien zur Evaluierung von Fallstudien aufgezeigt, die bei der Festlegung des Forschungsdesigns dieser Untersuchung zugrunde gelegt werden. Vier Testarten werden häufig zur Prüfung der Qualität jeder Art empirischer Sozialforschung herangezogen. Das sind zum einen die Konstrukt-

⁷³⁴ Vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 51.

⁷³⁵ Vgl. zu einer umfassenden Darstellung der verschiedenen Arten nomothetischer Fallstudien Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 51ff. sowie Alemann/Ortlieb (1975), S. 162ff.

⁷³⁶ Vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 52.

validität sowie die interne und externe Validität. Zum anderen wird die Reliabilität als Kriterium zur Evaluierung herangezogen.

Die Validität bzw. Gültigkeit gibt den Grad der Genauigkeit an, mit dem ein Test das mißt, was er messen will.⁷³⁷ Weiter gefaßt wird unter Validität z.B. auch "die Effizienz, mit der ein Test die Aufgabe erfüllt, für die er eingesetzt wird,"⁷³⁸ verstanden. Für jeden Testtyp sind entsprechend angemessene Validitätsbeweise erforderlich. Validität kann deswegen nicht als generelles Charakteristikum eines Tests angesehen werden, sondern sie ist stets nur auf die Anwendung eines Tests auf eine bestimmte Population unter bestimmten Bedingungen zu beziehen. Es gibt nicht *die* Validität eines Meßverfahrens.⁷³⁹ Die aufgezeigten Gütekriterien zur Evaluierung von Fallstudien werden im folgenden näher erläutert und für die vorliegende Analyse konkretisiert.

4.4.6.1 Konstruktvalidität

Unter Konstruktvalidität versteht man die Etablierung korrekter Operationalisierungen bzw. Maße für die untersuchten Konzepte.⁷⁴⁰ Eine Konstruktvalidierung macht die Untersuchung von Konstrukten in einem theoretischen Bezugssystem hinsichtlich ihrer Zusammenhänge mit dem zu prüfenden Test möglich. Dabei sind Konstrukte durch ihre empirischen Indikatoren (z.B. Fragebogendaten oder Beobachtungsdaten) und ihre Position innerhalb wissenschaftlicher Theorien definiert.⁷⁴¹

Eine Konstruktvalidierung erfolgt in mehreren Schritten. Zunächst werden Hypothesen aus der um das Konstrukt angesiedelten Theorie über die hohe bzw. niedrige Ausprägung von Testwerten abgeleitet. In der vorliegenden Arbeit erfolgte dieser Schritt in Abschnitt 3.6. Anschließend werden die abgeleiteten Hypothesen mit dem Test überprüft. Die Dokumentation der Hypothesenüberprüfung erfolgt in Abschnitt 4.6. Es werden Schlußfolgerungen darüber gezogen, ob die Theorie die vorliegenden Daten erklären kann. Entsprechend werden in Abschnitt 4.6 Schlußfolgerungen hinsichtlich der Erklärungskraft des Modells einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern für die in einer Fallstudienanalyse gewonnenen Daten gezogen.⁷⁴² Abbildung 4.1 verdeutlicht diese Vorgehensweise.

⁷³⁷ Vgl. Roth (1993), S. 356.

⁷³⁸ Roth (1993), S. 356.

⁷³⁹ Vgl. Roth (1993), S. 356.

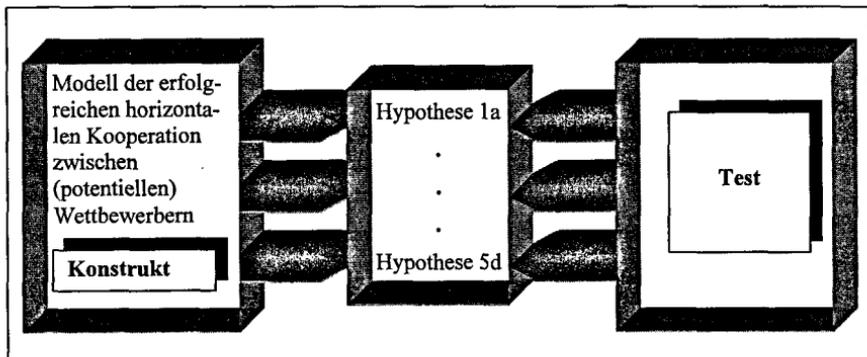
⁷⁴⁰ Vgl. Yin (1994), S. 33.

⁷⁴¹ Vgl. Roth (1993), S. 358.

⁷⁴² Vgl. zu dieser Vorgehensweise Roth (1993), S. 358.

Grundsätzlich sind Fallstudien nicht valider oder invalider als andere Forschungsstrategien. Allerdings ist ihre Validität möglicherweise schwerer feststellbar als das bei anderen Methoden der Fall ist. Damit ist die potentielle Kritizierbarkeit, das nach Popper⁷⁴³ wichtigste Kriterium für die Güte von wissenschaftlichen Aussagen, reduziert.⁷⁴⁴ Yin schlägt vor, die Konstruktvalidität dadurch zu erhöhen, daß viele Datenquellen benutzt werden, eine schlüssige Argumentationskette offengelegt wird und eine Rückkopplung durch die Informanten selbst erfolgt, so daß sichergestellt ist, daß man richtig 'gemessen' hat.⁷⁴⁵ Die Rückkopplung durch die Informanten besagt, daß die Interviewten in die Auswertung einbezogen werden. Die Ergebnisse werden an die Datenlieferanten rückvermittelt, um sicher zu gehen, daß der Interviewpartner richtig verstanden wurde.⁷⁴⁶

Abbildung 4.1: Konstruktvalidität in der vorliegenden Arbeit



Quelle: In Anlehnung an Roth (1993), S. 358.

In der vorliegenden Untersuchung wurde eine möglichst hohe Konstruktvalidität zu erreichen versucht, indem zum einen eine möglichst große Zahl von Quellen verwendet wurde (Interviews mit Unternehmensvertretern, Dokumentenanalyse unternehmensinterner und -externer Dokumente). Zum anderen wird die Argumentationskette jeweils im Zusammenhang mit dem theoretischen Modell, der Variablenoperationalisierung und bei der Datenauswertung offengelegt. Weiterhin wurde angestrebt, die Interviewten in die Auswertung einzubeziehen. Die Interviewten wurden hinsichtlich der organisationalen Gestaltung und des Erfolges einer horizontalen Kooperation mit einem (potentiellen) Wettbewerber be-

⁷⁴³ Vgl. Popper (1973).

⁷⁴⁴ Vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 56.

⁷⁴⁵ Vgl. Yin (1994), S. 34f.

⁷⁴⁶ Vgl. Festing (1996), S. 192.

fragt und wurden somit quasi mit den Modellbedingungen konfrontiert. Es wurde allerdings von einer detaillierten Einschätzung des entwickelten Gesamtmodells Abstand genommen, da eine umfassende Erläuterung des theoretischen Modells einige Zeit in Anspruch genommen hätte, die in den Gesprächen nicht immer zur Verfügung stand.⁷⁴⁷ Die entwickelten Modellbedingungen wurden jedoch im Rahmen der gestellten Fragen diskutiert. Bei allen Interviewpartnern bestand die Möglichkeit, eventuelle Unklarheiten, die bei dem Transkribieren der Interviews auftauchten, nachträglich telefonisch zu klären.

4.4.6.2 Interne Validität

Unter interner Validität wird die Etablierung einer kausalen Beziehung verstanden, wobei gezeigt wird, daß bestimmte Bedingungen zu anderen Bedingungen führen, die sich von Scheinbeziehungen unterscheiden.⁷⁴⁸ Sie richtet sich danach, ob die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge für den jeweiligen Fall zutreffen oder ob andere Wirkungen oder andere Ursachen auftreten. Es muß ausgeschlossen werden, daß andere alternative Hypothesen richtig und die postulierten Hypothesen falsch sind.⁷⁴⁹

Yin schlägt zur Erhöhung der internen Validität und der intersubjektiven Überprüfbarkeit insbesondere das sogenannte Pattern Matching vor. Als Pattern Matching wird der Vergleich theoretisch postulierter Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge mit empirisch vorgefundenem Datenmaterial bezeichnet.⁷⁵⁰ In der vorliegenden Arbeit wird ein solcher Vergleich der theoretisch postulierten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge im Modell der erfolgreichen Kooperation (potentieller) Wettbewerber mit dem im Rahmen einer Fallstudienanalyse vorgefundenen Datenmaterial durchgeführt. Dieser Vergleich wird mittels eines Pattern Matching der abhängigen und unabhängigen Variablen des entwickelten Modells durchgeführt.⁷⁵¹ Wenn sich die postulierten Modellbeziehungen im empirischen Datenmaterial nicht wiederfinden, ist eine Revidierung dieses Modells zu diskutieren und eventuell durchzuführen.

4.4.6.3 Externe Validität

Die externe Validität bringt das Ausmaß zum Ausdruck, in dem die Ergebnisse einer Untersuchung verallgemeinert werden können.⁷⁵² Fallstudien sind wie be-

⁷⁴⁷ Vgl. zu einer ähnlichen Vorgehensweise Festing (1996), S. 192.

⁷⁴⁸ Vgl. Yin (1994), S. 33.

⁷⁴⁹ Vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 56.

⁷⁵⁰ Vgl. Festing (1996), S. 192; Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 56; Yin (1994), S. 35.

⁷⁵¹ Vgl. dazu die Abschnitte 4.4.9.3 sowie 4.6 dieser Arbeit.

⁷⁵² Vgl. Yin (1994), S. 35.

reits dargelegt wie Experimente für theoretische Annahmen verallgemeinerbar, nicht für Populationen oder Universen. In diesem Sinne repräsentiert die Fallstudie genau wie das Experiment kein 'Sample.' Das Ziel des Forschers liegt in der Ausweitung und Generalisierung von Theorien (der sogenannten 'analytic generalization') und nicht darin, Häufigkeiten festzustellen (der sogenannten 'statistical generalization').⁷⁵³ Es wird nach der Logik der analytischen Verallgemeinerung vorgegangen, d.h. wenn es nicht gelingt, die Hypothesen in einer oder besser mehreren Fallstudien zu widerlegen, dann kann man die Gültigkeit der Hypothesen vermuten und davon ausgehen, daß sie für alle Fälle Geltung haben. Jeder einzelne Fall wird als eigenes Experiment bzw. als Test der Hypothesen angesehen.⁷⁵⁴

Abschließend ist zur externen Validität festzuhalten, daß eine Generalisierung einer Theorie auf der Basis der Analyse von Fällen nicht automatisch möglich ist. Vielmehr muß eine Theorie anhand von Replikationen getestet werden. Wenn eine Replikation zu den gleichen Ergebnissen führt wie die erste Untersuchung, werden die Ergebnisse auf einer breiteren Basis akzeptabel. Eine solche Replikationslogik liegt Experimenten zugrunde und erlaubt es Wissenschaftlern, von einem Experiment auf ein anderes zu schließen.⁷⁵⁵ Bei einer Untersuchung mehrerer Fälle folgt die externe Validität entsprechend der Replikationslogik, nicht einer Stichprobenlogik. Für die vorliegende Untersuchung hat das die Konsequenz, daß eine Bestätigung des postulierten Modells bzw. einzelner Modellbedingungen eine Gültigkeit des Modells hinsichtlich der durchgeführten Fallstudien annehmen läßt. Es kann allerdings nicht auf die Häufigkeiten hinsichtlich des Vorliegens bestimmter Erfolgsbedingungen bei allen horizontalen Kooperationen zwischen (potentiellen) Wettbewerbern geschlossen werden.

4.4.6.4 Reliabilität

Unter der Reliabilität bzw. Zuverlässigkeit eines Tests ist der Grad der Genauigkeit zu verstehen, mit der ein bestimmtes Merkmal gemessen wird.⁷⁵⁶ Als Reliabilität ist die Demonstration anzusehen, daß die Operationen einer Untersuchung wie z.B. die Datensammlung wiederholt werden können und zu den gleichen Ergebnissen führen.⁷⁵⁷ Fehler und Verzerrungen in einer Untersuchung sollen minimiert werden.⁷⁵⁸ Die Wiederholung der Messung kann dabei intertemporal

⁷⁵³ Vgl. Yin (1994), S. 10.

⁷⁵⁴ Vgl. dazu auch Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 57.

⁷⁵⁵ Vgl. Yin (1994), S. 36.

⁷⁵⁶ Vgl. Roth (1993), S. 355.

⁷⁵⁷ Vgl. Yin (1994), S. 33 sowie 36.

⁷⁵⁸ Vgl. Yin (1994), S. 36.

oder intersubjektiv durchgeführt werden.⁷⁵⁹ Es geht um die intersubjektive Nachvollziehbarkeit einer Studie. Dieser Aspekt gestaltet sich bei Fallstudien besonders problematisch.

Als Lösungsmöglichkeit für dieses Problem bietet es sich an, eine Datenbasis zu schaffen, die auch anderen Forschern zugänglich ist und die aus den Interviewbänden bzw. den schriftlichen Aufzeichnungen des Interviewers sowie den Typoskripten der Interviews besteht. Auf der Grundlage dieser Daten sollten Fallbeschreibungen erstellt werden.⁷⁶⁰ Solche Fallstudienbeschreibungen werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit erstellt. Da diese Fallstudien aber vertrauliche Daten aus den betrachteten Unternehmen enthalten und den Interviewpartnern Vertraulichkeit zugesagt wurde, sind sie ausschließlich den Gutachtern im Promotionsverfahren in Form eines Anlagebandes zu der vorliegenden Arbeit zur Verfügung gestellt worden. Reliabilität, aber auch Validität können außerdem erhöht werden, wenn ein Vergleich der Fälle untereinander stattfindet. Dieses Kriterium wird bei der Auswertung der vorliegenden Daten berücksichtigt. Es findet neben der Auswertung der einzelnen Fälle auch ein Vergleich über die insgesamt zwölf erhobenen Fälle hinweg statt.

4.4.6.5 Zusammenfassung der Gütekriterien zur Evaluierung von Fallstudien

Die aufgezeigten vier Tests werden hinsichtlich der Güte des Forschungsdesigns der vorliegenden Untersuchung berücksichtigt. Tabelle 4.10 zeigt die Gütekriterien für die Evaluierung der Fallstudienmethodik auf, die in der vorliegenden Untersuchung gemäß Yins Empfehlungen eingesetzt werden.

Tabelle 4.10: Gütekriterien zur Evaluierung von Fallstudien in der vorliegenden Untersuchung

Tests	Fallstudientaktik	Forschungsphase, in der die Taktik relevant ist
<i>Konstruktvalidität</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Verwendung einer Vielzahl von Quellen - Offenlegen einer schlüssigen Argumentationskette - Einbeziehen der Interviewten in die Auswertung 	<ul style="list-style-type: none"> - Datensammlung - Datensammlung - Datenabgleich
<i>Interne Validität</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pattern Matching (mit abhängigen und unabhängigen Variablen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Datenanalyse
<i>Externe Validität</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Replikationslogik bei mehr als einer Fallstudie 	<ul style="list-style-type: none"> - Forschungsdesign
<i>Reliabilität</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fallstudienprotokolle - Fallstudien Datenbasis 	<ul style="list-style-type: none"> - Datensammlung - Datensammlung

Quelle: In Anlehnung an Yin (1994), S. 33.

⁷⁵⁹ Vgl. dazu Yin (1993), S. 36f. sowie Festing (1996), S. 193 und die dort angegebene Literatur.

⁷⁶⁰ Vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 56f.

4.4.7 *Methode der Datenerhebung*

Es bestehen unterschiedliche Möglichkeiten, die für eine Fallstudienanalyse erforderlichen Daten zu generieren. Es können beispielsweise Dokumenten- oder Archivanalysen angestellt werden, Interviews können durchgeführt werden oder es kann eine direkte oder indirekte Beobachtung als Basis für die Fallstudien dienen.

Im Rahmen von Fallstudien ist es von Bedeutung, daß möglichst viele Belegquellen herangezogen werden.⁷⁶¹ Alemann und Ortlieb betrachten einen Methodenpluralismus für die Durchführung von Fallstudien als angemessen. "Erst ein solcher 'Methodenpluralismus' erlaubt bei Anwendung verschiedener Forschungstechniken mit unterschiedlichem Gültigkeitsbereich eine gegenseitige Neutralisierung von Fehlerquellen selbst bei einzelnen in sich fehlerhaften Verfahren."⁷⁶² Das hat jedoch nicht zur Folge, daß den unterschiedlichen Techniken forschungslogisch eine Gleichwertigkeit zuerkannt wird.⁷⁶³ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die Idee des Methodenpluralismus insofern aufgegriffen, als Intensivinterviews⁷⁶⁴ durchgeführt werden und zusätzlich auf die Analyse interner sowie externer Unternehmensdokumente zurückgegriffen wird. Die Vor- und Nachteile von Intensivinterviews und Dokumentenanalysen als Erhebungsinstrumente werden im folgenden im Zusammenhang mit der für diese Untersuchung konkret gewählten Methode skizziert.

Es wird zwischen ermittelnden und vermittelnden Interviews unterschieden. In ermittelnden Interviews ist der Befragte Träger abrufbarer Informationen während er in vermittelnden Interviews das Zielobjekt informatorischer oder beeinflussender Kommunikation darstellt. In der vorliegenden Untersuchung ist das ermittelnde Interview relevant. Mittels dieser Art des Interviews ist der Forscher in der Lage, informatorische (im Sinne der Beschreibung von Tatsachen), analytische (im Sinne der Erfassung sozialwissenschaftlicher Sachverhalte auf der Basis theoretischer Überlegungen) und diagnostische Zielsetzungen (im Sinne einer Ermittlung des Merkmalprofils einer Person) zu verfolgen.⁷⁶⁵

Das analytische Interview ist die Hauptform der Befragungsmethode. Die Befragung dient dabei zur Erfassung sozialwissenschaftlicher Sachverhalte, welche auf der Basis theoretischer Überlegungen beschrieben oder analysiert werden sollen.⁷⁶⁶ In der vorliegenden Arbeit werden aufgrund der Fragestellung analyti-

⁷⁶¹ Vgl. z.B. Fisch/Boos (1987), S. 369.

⁷⁶² Alemann/Ortlieb (1975), S. 170.

⁷⁶³ Vgl. Alemann/Ortlieb (1975), S. 170.

⁷⁶⁴ Zur allgemeinen Darstellung des Interviews als Meßinstrument vgl. z.B. Roth (1993), S. 152ff.

⁷⁶⁵ Vgl. Koolwijk (1974), S. 15f.

⁷⁶⁶ Vgl. Koolwijk (1974), S. 16.

sche Intensivinterviews in Form strukturierter Interviews durchgeführt. Der in diesem Zusammenhang verwendete Interviewleitfaden basiert auf der Operationalisierung der Variablen.⁷⁶⁷ Vor der Durchführung der Interviews wurde der Fragebogen im Gespräch mit Experten getestet. Die Änderungen aus diesem Test gingen in die Endfassung des Interviewleitfadens ein. Es handelt sich um strukturierte Interviews, weil die Interviews mit Hilfe eines zuvor entwickelten Interviewleitfadens geführt wurden.⁷⁶⁸

Es wurden im Rahmen der Interviews hauptsächlich offene Fragen gestellt. Diese Methode bringt den Vorteil einer hohen Reaktivität des Befragten mit sich, denn es kann eine quasi-natürliche Kommunikationsform beibehalten werden. Es ist möglich, im Interview dem Erzählfluß des Befragten zu folgen.⁷⁶⁹ Die Anforderungen an den Interviewer bei einer solchen Vorgehensweise sind relativ hoch.⁷⁷⁰ Die Fragen müssen auf die jeweilige Situation bezogen werden. Der Interviewer muß Begriffe und Formulierungen aus der Lebenswelt des Befragten aufgreifen und relevante Teilaspekte in den Antworten erkennen und auf diese näher eingehen. Dabei dürfen die Möglichkeiten eines späteren Rückbezuges auf die theoretischen Kategorien nicht eingeschränkt werden.⁷⁷¹

Die Autorin dieser Arbeit führte alle Interviews selbst durch. Die Interviews dauerten zwischen zwei und fünf Stunden. Der Verlauf dieser Interviews wurde bis auf eine Ausnahme mit dem Tonbandgerät aufgezeichnet. Die Interviews wurden von der Autorin selbst transkribiert, um zu vermeiden, daß in diesem Arbeitsschritt relevante Informationen verloren gingen. In dem Fall, in dem keine Tonbandaufnahme erfolgte, gewährte der Gesprächspartner während des Interviews ausreichend Zeit, um Notizen zu machen. Entsprechend liegt für alle Interviews ein ausführliches Interviewprotokoll vor. Die Mehrzahl der Interviews wurde auf Deutsch geführt. Zwei Interviews fanden in englischer Sprache statt.

Hinsichtlich der Verwendung von Interviews als Meßinstrument lassen sich die Argumente für und wider diese Methode systematisieren. Ein Interview fokussiert zielgerecht direkt auf das Thema der Fallstudie. Außerdem werden tiefgehende Eindrücke durch die persönlichen Intensivinterviews vermittelt, die einen fundierten Einblick in das Untersuchungsobjekt gewähren.⁷⁷² Das Interview ist eine der wichtigsten Informationsquellen für die Erstellung von Fallstudien.

⁷⁶⁷ Vgl. zur Operationalisierung der Variablen Abschnitt 4.2 dieser Arbeit.

⁷⁶⁸ Vgl. zur Unterscheidung zwischen strukturierten und unstrukturierten Interviews z.B. Roth (1993), S. 153.

⁷⁶⁹ Vgl. z.B. Weber/Mayrhofer/Nienhäuser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 67.

⁷⁷⁰ Vgl. z.B. Roth (1993), S. 156.

⁷⁷¹ Vgl. z.B. Weber/Mayrhofer/Nienhäuser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 67.

⁷⁷² Vgl. z.B. Yin (1994), S. 80ff.

Nachteile von Interviews liegen in durch schlecht gestellte Fragen verursachten potentiellen Verzerrungen, Antwortverzerrungen und Ungenauigkeiten wegen schlechter Erinnerungskraft. Problematisch ist weiterhin die sogenannte Reflexivität, d.h. der Interviewte liefert dem Interviewer die Antworten, die dieser hören will.⁷⁷³ Einige dieser Probleme sind nicht vollständig auszuräumen, aber einschränkbar.⁷⁷⁴ Diese Einwände gelten allerdings für alle reaktiven Forschungsmethoden. Es kann passieren, daß man eine Alltagstheorie des Interviewpartners über den Erfolg horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen erhebt. Es ist auch bei der Befragung vieler Beteiligter pro Fall letztlich nicht zu entscheiden, welche Alltagstheorie zutreffend ist.

Ein Ausweg aus diesem Dilemma stellen Dokumentenanalysen und Beobachtungen dar.⁷⁷⁵ Beobachtungen waren aufgrund zeitlicher Restriktionen und Zugangsschwierigkeiten in der vorliegenden Untersuchung nicht möglich. Dokumentenanalysen wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zusätzlich zu den Intensivinterviews durchgeführt. Die Dokumentenanalyse ist für praktisch jedes Fallstudienthema relevant. Die Art der Informationen kann verschiedenste Formen annehmen wie z.B. Briefe, Berichte oder Zeitungsartikel. Schwächen der Dokumentenanalyse können darin liegen, daß die Auswahl der zu untersuchenden Dokumente verzerrend wirken kann, wenn nicht alle relevanten Dokumente in die Analyse einbezogen werden. Unbewußte Verzerrungen des Autors eines Dokumentes können auftreten. Der Zugang zu bestimmten Dokumenten kann dem Wissenschaftler absichtlich verwehrt werden. Die Stärken der Dokumentenanalyse hingegen liegen in ihrer Stabilität, denn die analysierten Dokumente können wiederholt erneut analysiert werden. Die Dokumentenanalyse ist exakt, denn sie enthält exakte Namen, Referenzen und Details eines Vorfalls. Schließlich ist die Dokumentenanalyse in der Lage, einen breiten Bereich abzudecken wie z.B. längere Zeitspannen, eine Vielzahl von Ereignissen und viele verschiedene Schauplätze.⁷⁷⁶ Zur Dokumentenanalyse in der vorliegenden Untersuchung wurden zum einen öffentlich zugängliche Dokumente wie Geschäftsberichte, Zeitungsartikel und Ergebnisse aus Internetrecherchen herangezogen. Zusätzlich wurden wenn möglich firmeninterne Materialien zu den untersuchten Kooperationen analysiert. Die Analyse von Dokumenten hatte ergänzenden Charakter zu der Auswertung der durchgeführten Intensivinterviews.

⁷⁷³ Vgl. dazu z.B. Friedrichs (1985), S. 216.

⁷⁷⁴ Vgl. dazu z.B. Scheuch (1973), S. 116f.

⁷⁷⁵ Vgl. dazu z.B. Atteslander/Kneubühler (1975), S. 93; Roth (1993), S. 162 sowie Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 68.

⁷⁷⁶ Vgl. dazu z.B. Yin (1994), S. 80ff.

4.4.8 *Fazit aus der bisherigen Betrachtung*

Entscheidend für die Begründung der Fallstudienmethode zur empirischen Überprüfung des im ersten Teil dieser Arbeit entwickelten Modells ist die zugrundeliegende Annahme der Untersuchung, daß es Gesetzmäßigkeiten im sozialen Bereich gibt. Das zentrale Ziel dieser Arbeit liegt in der Beschreibung empirischer Phänomene und ihrer theoriegeleiteten Erklärung. Es wird kein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Das zeigt sich nicht darin, daß quantitative statistische Verfahren zum Einsatz kommen, sondern in der Theoriebezogenheit und der Möglichkeit der Verallgemeinerung der Ergebnisse von Fallstudien. In diesem Sinne wird keine Einzelfallstudie durchgeführt, sondern eine Vielfall-Fallstudie, d.h. es werden mehrere Fälle erhoben. Diese Fälle werden sowohl jeweils einzeln als auch komparativ analysiert.⁷⁷⁷ Auf der Analyse einer Reihe von Fällen aufbauende empirische Belege werden häufig als überzeugender als Ergebnisse aus Einzelfallstudien betrachtet. Eine auf mehreren Fällen basierende Untersuchung wird als robuster angesehen.⁷⁷⁸ In einer Mehrfall-Fallstudie sollte jeder betrachtete Fall einen spezifischen Sinn im Gesamtzusammenhang der Untersuchung einnehmen. Es ist deshalb wichtig, die verschiedenen Fälle als eine Reihe von Experimenten zu betrachten, d.h. der Replikationslogik zu folgen.⁷⁷⁹

Die Befragung von Interviewpartnern aus betroffenen Unternehmen birgt die Gefahr in sich, daß ausschließlich subjektive Einschätzungen erhoben werden. Eine Reihe von Forschern hat sich mit dieser Problematik auseinandergesetzt. Der einzige Weg, tiefgehende Informationen über einzelne horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen zu erlangen, liegt jedoch neben der Auswertung zugänglichen Datenmaterials darin, in eine horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung involvierte Mitarbeiter zu befragen.⁷⁸⁰ Zusätzlich werden unternehmensinterne und -externe Dokumente analysiert. Um Verzerrungen zu vermeiden, werden dem Forschungsdesign Gütekriterien zur Evaluierung von Fallstudien zugrunde gelegt. Dabei wird zur Prüfung der Qualität der Ergebnisse aus der empirischen Analyse auf Konstruktvalidität, die interne und externe Validität und Reliabilität zurückgegriffen.

⁷⁷⁷ Vgl. zu dieser Vorgehensweise z.B. auch Weber/Mayrhofer/Nienhäuser/Rodehuth/Rüther (1994).

⁷⁷⁸ Vgl. dazu z.B. Herriot/Firestone (1983), S. 14; Yin (1994), S. 45.

⁷⁷⁹ Vgl. Yin (1994), S. 45.

⁷⁸⁰ Vgl. zu einer ähnlichen Argumentation z.B. Parkhe (1993b), S. 313 sowie die dort angegebene Literatur.

4.4.9 Methode der Datenauswertung

Die Analyse von Daten besteht darin, zu untersuchen, zu kategorisieren, zu tabellarisieren und die vorhandenen Belege miteinander in Beziehung zu setzen. Ziel ist es, auf die anfänglichen Annahmen bzw. Hypothesen der Untersuchung zurückzukommen. Die Analyse von Belegen, die im Rahmen einer Fallstudienstrategie gewonnen wurden, gestaltet sich schwierig, weil keine gut definierten Strategien und Techniken zur Auswertung bestehen. Es ist sinnvoll, die Analyse auf der Grundlage einer Analysestrategie durchzuführen. Im Rahmen dieser Strategie sollte der Forscher Prioritäten in der Hinsicht setzen, welche Aspekte er aus welchem Grund analysiert.⁷⁸¹ Im Rahmen dieser Arbeit wird auf die Strategie des Pattern Matching zurückgegriffen, um die theoretischen Annahmen mit den empirischen Daten zu vergleichen.

Die folgenden Abschnitte dokumentieren die Systematisierung und Kategorisierung der Daten. Die Stützung auf theoretische Annahmen im Rahmen der Fallstudienanalyse wird thematisiert. Abschließend wird die Methode des Pattern Matching ausführlich und auf die vorliegende Untersuchung bezogen aufgezeigt. In diesem Zusammenhang wird auch auf die Möglichkeiten der Hypothesenprüfung durch Fallstudien eingegangen.

4.4.9.1 Systematisierung und Kategorisierung der Daten

Bevor die Analysestrategie des Pattern Matching angewendet wird, erscheint es sinnvoll und wichtig, die empirischen Belege aus den Intensivinterviews und Dokumentenanalysen zu systematisieren. Ein erster Schritt in diese Richtung liegt darin, aus den auf Tonband aufgezeichneten Gesprächen ein Transkript anzufertigen. Diese schriftlichen Fassungen der Interviews bilden die Grundlage für weitere Schritte der Datensystematisierung und -reduzierung.

Miles und Huberman schlagen für eine Systematisierung der Daten aus Fallstudien folgende analytische Techniken vor: Einordnung der Informationen in unterschiedliche Aufstellungen, Erstellung einer Kategorien-Matrix und Einordnung der Belege in diese Kategorien, Entwicklung von Daten-Schaubildern zur Untersuchung der Daten und Tabellarisierung der Häufigkeit verschiedener Ereignisse.⁷⁸²

Im Vorfeld des Pattern Matching werden im Rahmen dieser Arbeit verschiedene dieser Techniken zur Schematisierung und Kategorisierung der im Rahmen der Interviews und der Dokumentenanalyse ermittelten Daten benutzt. Die Schematisierung und Kategorisierung der ermittelten Daten erfolgt mit der größtmögli-

⁷⁸¹ Vgl. Yin (1994), S. 102.

⁷⁸² Vgl. Miles/Huberman (1984).

chen Sorgfalt, um eine mögliche Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden. Die Schematisierung und Kategorisierung der ermittelten Daten dient dazu, im Vorfeld des Pattern Matching eine größere 'Ordnung' in das Datenmaterial zu bringen, die die weiteren Analyseschritte erleichtert. Eine Systematisierung der Daten erfolgt in der vorliegenden Untersuchung beispielsweise dadurch, daß sich die Struktur der Interviewzusammenfassungen nicht nach dem chronologischen Ablauf der Gespräche, sondern nach den Gruppen der untersuchten abhängigen und unabhängigen Variablen des Modells einer erfolgreichen Zusammenarbeit (potentieller) Wettbewerber richtet.

4.4.9.2 Stützung auf theoretische Annahmen

Im Rahmen der Auswertung der gesammelten Daten folgt die Autorin den theoretischen Annahmen bzw. den aufgestellten Hypothesen, die zur Durchführung der Fallstudien geführt haben.⁷⁸³ Die Ziele und das Design der Fallstudien basieren auf den entwickelten Hypothesen, die wiederum eine Reihe von Forschungsfragen reflektieren.⁷⁸⁴ Die aufgestellten Hypothesen waren ausschlaggebend für den Plan zur Datenerhebung. Die entwickelten Hypothesen machen es möglich, bestimmte Daten zu fokussieren und andere zu ignorieren. Im Rahmen dieser Arbeit werden Hypothesen über kausale Zusammenhänge formuliert. Für Yin können gerade solche Hypothesen, die auf 'Wie'- und 'Warum'-Fragen Antwort geben, sehr nützlich bei der Durchführung einer Fallstudienanalysestrategie wie der hier gewählten sein.⁷⁸⁵

4.4.9.3 Pattern Matching

Die wünschenswerteste Strategie zur Fallstudienanalyse ist gemäß Yin die Logik des Pattern Matching.⁷⁸⁶ Diese Logik vergleicht empirisch vorgefundene Muster mit den vorhergesagten Mustern.⁷⁸⁷ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird keine deskriptive, sondern eine erklärende Fallstudie durchgeführt. Bei einer solchen Vorgehensweise können die Muster (Patterns) mit den abhängigen oder unabhängigen Variablen der Untersuchung oder beiden Variablengruppen in Beziehung gesetzt werden.⁷⁸⁸ Die Autorin dieser Arbeit setzt sowohl die abhängigen als auch die unabhängigen Variablen⁷⁸⁹ des entwickelten Modells⁷⁹⁰

⁷⁸³ Vgl. dazu Abschnitt 3.6 dieser Arbeit.

⁷⁸⁴ Vgl. Abschnitt 1.3 dieser Arbeit.

⁷⁸⁵ Vgl. Yin (1994), S. 104 sowie Abschnitt 4.4.3 dieser Arbeit.

⁷⁸⁶ Vgl. Yin (1994), S. 106.

⁷⁸⁷ Vgl. Trochim (1989), S. 356ff.; Yin (1994), S. 106.

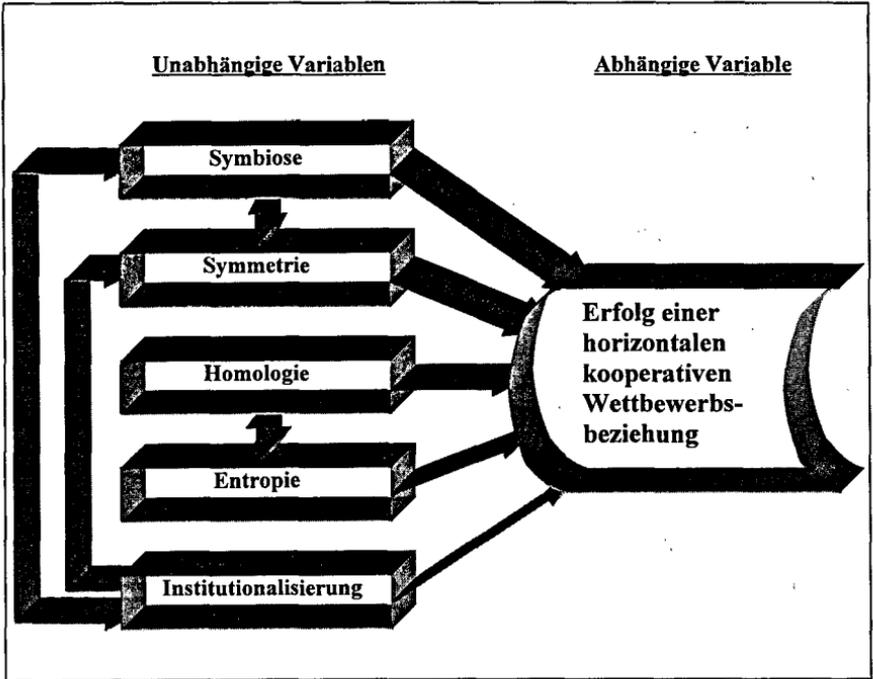
⁷⁸⁸ Vgl. Yin (1994), S. 106.

⁷⁸⁹ Vgl. dazu die Abschnitte 4.6.1.1 und 4.6.1.2.

⁷⁹⁰ Vgl. dazu Kapitel 3 dieser Arbeit.

mit den empirisch vorgefundenen Mustern⁷⁹¹ in Beziehung. Die abhängigen und unabhängigen Variablen im Modell einer erfolgreichen horizontalen Zusammenarbeit zwischen (potentiellen) Wettbewerbern werden in Abbildung 4.2 zusammenfassend aufgezeigt.

Abbildung 4.2: Die unabhängigen und abhängigen Variablen des entwickelten Modells



Das Ziel einer Hypothesenprüfung besteht darin, herauszufinden, ob die in den Hypothesen behaupteten unabhängigen Variablen tatsächlich als Ursachen für die abhängigen Variablen anzusehen sind oder ob andere Variablen einen Einfluß haben. Der Einfluß anderer Größen muß entsprechend 'kontrolliert' werden. Das ist bei einer Fallstudie aber nicht in der Art möglich wie bei einem Experiment.⁷⁹² Es wäre ein schwerwiegender Fehler, bei der Fallstudienanalyse die statistische Generalisierung als Methode zur Verallgemeinerung der Ergeb-

⁷⁹¹ Die empirisch vorgefundenen Muster ergeben sich aus durchgeführten Intensivinterviews und zusätzlichen Dokumentenanalysen für die untersuchten Fälle.

⁷⁹² Vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 58.

nisse heranzuziehen. Fälle sind keine 'sampling units' und sollten deshalb nicht als solche betrachtet werden. Individuelle Fallstudien sollten als Quasi-Experimente angesehen werden.⁷⁹³ Die Betrachtung mehrerer Fälle sollte entsprechend als Quasi-multiples Experiment angesehen werden.⁷⁹⁴ Es ist eine analytische Generalisierung anzustreben, im Rahmen derer eine zuvor entwickelte Theorie als Schablone genutzt wird. Mit dieser 'Schablone' werden die empirischen Ergebnisse aus der Fallstudie verglichen. Werden zwei oder mehr Fälle aufgezeigt, die die gleiche Theorie stützen, kann auf eine Replikation zurückgegriffen werden. Im Sinne einer 'Replikationslogik' werden die gleichen Ergebnisse für alle untersuchten Fälle vorhergesagt und es wird versucht, Belege dafür zu finden, daß alle Fälle das gleiche Muster aufweisen.⁷⁹⁵

Um im Rahmen der Fallstudienmethode auszuschließen, daß andere Variablen als die angenommenen zutreffend sind, bietet sich das Pattern Matching an.⁷⁹⁶ Auch in der vorliegenden Arbeit wird auf das Pattern Matching zum Vergleich der theoretisch entwickelten Annahmen mit den empirischen Daten zurückgegriffen. Die postulierten Zusammenhänge zwischen der theoretischen und der empirischen Ebene werden jeweils offengelegt, um intersubjektive Vergleichbarkeit und Kritik zu ermöglichen.⁷⁹⁷ Die Verallgemeinerung der Ergebnisse erfolgt in bezug auf die theoretische Grundlegung der Arbeit.⁷⁹⁸ Es werden keine Inferenzschlüsse hinsichtlich der Grundgesamtheit gezogen.⁷⁹⁹

Die Hypothesenprüfung erfolgt argumentativ anhand des Pattern Matching. Die Argumente gründen dabei auf den Fallbeschreibungen als qualitativen Daten sowie auf quantitativen Daten über die Fälle hinweg.⁸⁰⁰ Es werden für und gegen die aufgestellten Hypothesen sprechende Argumente aufgezeigt und diskutiert.

⁷⁹³ Vgl. Yin (1994), S. 10 sowie die Ausführungen in Abschnitt 4.4.2 und 4.4.6 dieser Arbeit.

⁷⁹⁴ Vgl. z.B. Hersen/Barlow (1976).

⁷⁹⁵ Vgl. Yin (1994), S. 45,

⁷⁹⁶ Vgl. z.B. Yin (1994), S. 106ff.; Trochim (1989), S. 356 sowie als Beispiele der Anwendung des Pattern Matching z.B. Festing (1996) oder Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994).

⁷⁹⁷ Vgl. zu dieser Vorgehensweise Festing (1996), S. 194 oder Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 60.

⁷⁹⁸ Vgl. dazu die Ausführungen zum Modell einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiell) im Wettbewerb stehenden Unternehmen in Kapitel 3 dieser Arbeit.

⁷⁹⁹ Wird nur eine geringe Anzahl von Fällen erhoben, wird der Einsatz quantitativer Methoden erschwert, weil jeder Fall nur einen einzigen Datenpunkt bildet. Varianz zeigt sich aber nur über mehrere Fälle (vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 58).

⁸⁰⁰ Vgl. zu dieser Vorgehensweise z.B. Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994); Festing (1996) sowie allgemein Fielding/Fielding (1986), S. 10f. oder Mathes (1989), S. 60.

Es ist insgesamt wichtig, daß im Rahmen einer argumentativen Hypothesenprüfung eine die Hypothesen mit den Daten in Beziehung setzende Diskussion stattfindet, die intersubjektiv nachvollziehbar und kritisierbar ist.

Es besteht die Gefahr, daß andere als die genannten Bedingungen für den Erfolg einer untersuchten horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung verantwortlich sein könnten. Entsprechend spielt das gewählte Verfahren für die Widerlegung bzw. Bestätigung von Hypothesen eine relevante Rolle.⁸⁰¹ Es existieren unterschiedliche Strategien zur schrittweisen Elimination falscher oder unplausibler Hypothesen. Es muß herausgearbeitet werden, ob die in den Hypothesen behaupteten unabhängigen Variablen wirklich als ursächlich für die abhängigen Variablen zu betrachten sind. Die 'Kontrolle' des Einflusses anderer Größen ist entscheidend.⁸⁰² Um diese 'Kontrolle' zu ermöglichen, gibt es mit dem "randomized assignment to treatments" und der "experimental isolation" and "laboratory control"⁸⁰³ zwei unterschiedliche Strategien.⁸⁰³ Bei der ersten dieser Strategien wird versucht, die Variablen einer infiniten Anzahl rivalisierender Hypothesen statistisch zu kontrollieren, ohne daß diese genau spezifiziert werden. Im Rahmen der zweiten Strategie werden die Hypothesen inhaltlich also faktisch kontrolliert, wie es z.B. bei der Kontrolle von Druck und Temperatur in physikalischen Experimenten der Fall ist. Es werden nur wenige Bedingungen kontrolliert, die aber in Hypothesen spezifiziert werden. Dieser experimentellen Isolierung ähnelt der Zugang über Fallstudien.⁸⁰⁴ Allerdings lassen sich die relevanten Variablen in einer Fallstudie nicht wie in einem Experiment kontrollieren. Eine Möglichkeit trotzdem auszuschließen, daß andere Variablen als die angenommenen zutreffend sind, liegt im Pattern Matching.⁸⁰⁵ In der vorliegenden Arbeit wird nicht nur ein Fall untersucht, sondern es werden zwölf Fälle erhoben und analysiert. Es wird versucht, alle bestehenden Gefahren hinsichtlich der Validität zu identifizieren.

4.4.9.3.1 Pattern Matching mit abhängigen Variablen

Zum Pattern Matching der abhängigen Variablen des entwickelten Modells kann teilweise auf ein Design von Cook und Campbell zurückgegriffen werden.⁸⁰⁶ Diesem Design entsprechend kann ein Quasi-Experiment eine Vielzahl von Er-

⁸⁰¹ Vgl. dazu z.B. Cook/Campbell (1979), S. 80ff.

⁸⁰² Vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 57f.

⁸⁰³ Vgl. Campbell (1994), S. 10.

⁸⁰⁴ Vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 58 sowie Campbell (1994), S. 9.

⁸⁰⁵ Vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 58 sowie Yin (1994), S. 106ff.; Trochim (1989), S. 357ff.

⁸⁰⁶ Vgl. Cook/Campbell (1979), S. 118ff.

gebniß hervorzubringen, d.h. über eine Reihe abhängiger Variablen verfügen. Im vorliegenden Modell gibt es mit dem 'Erfolg einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung' allerdings nur eine übergreifende abhängige Variable. Diese Variable wurde im Rahmen der Operationalisierung in eine Reihe verschiedener Aspekte aufgegliedert. Die Aufgliederung dieser sehr komplexen Variablen führt dazu, daß die verschiedenen Bestandteile mit den entdeckten Mustern abgeglichen werden können.⁸⁰⁷

Wenn für jedes Resultat bzw. Muster die anfänglich vorhergesagten Resultate bzw. Muster gefunden und gleichzeitig alternative Muster der vorhergesagten Werte nicht gefunden werden können (wie z.B. solche, die durch methodologische Artefakte oder Validitätsprobleme auftauchen), können solide kausale Schlußfolgerungen gezogen werden.⁸⁰⁸ Der grundlegenden These dieser Arbeit zufolge wird der Erfolg einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung hauptsächlich von fünf zum Teil in Beziehung zueinander stehenden Bedingungen bestimmt. Dabei handelt es sich um die Symmetrie-, Symbiose-, Homologie-, Entropie- und Institutionalisierungsbedingung.⁸⁰⁹ Es wird angenommen, daß sich die Erfüllung dieser Bedingungen positiv auf die verschiedenen Elemente des Erfolges horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen auswirken.

Die vorhergesagten Muster für die abhängigen Variablenbestandteile werden ausschließlich deshalb mit den vorgefundenen Mustern abgeglichen, um herauszufinden, ob es sich bei der betrachteten horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung um eine erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Zusammenarbeit handelt. Am Ende der Betrachtung steht eine bestimmte Anzahl von erfolgreich verlaufenden Partnerschaften und eine bestimmte Anzahl nicht erfolgreicher Kooperationen. Auf diesem vorläufigen Ergebnis baut anschließend die entscheidende Analyse der unabhängigen Variablen auf. Der erste Analyseschritt des Pattern Matching bildet die Basis für das Pattern Matching mit den unabhängigen Variablen. Erst nach der Entscheidung über den Erfolg oder Mißerfolg einer Beziehung wird es auf der Basis des Abgleichs der vorhergesagten mit den vorgefundenen Mustern möglich, fundierte Schlüsse über die Wirkung der

⁸⁰⁷ Die Variable 'Erfolg einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung' wurde in die Bestandteile 'wirtschaftlicher Erfolg', 'Zielerreichungsgrad der mit horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung verbundenen Ziele', 'unternehmenspolitische Wettbewerbsvorteile', 'globaler Kooperationserfolg', 'technologische Wettbewerbsvorteile' sowie 'mitarbeiterbezogene Wettbewerbsvorteile' untergliedert (vgl. dazu Abschnitt 4.2.6 dieser Arbeit).

⁸⁰⁸ Vgl. Yin (1994), S. 107.

⁸⁰⁹ Vgl. dazu Abschnitt 3.6 dieser Arbeit.

Symmetrie, Symbiose, Homologie, Entropie und Institutionalisierung auf den Erfolg einer horizontalen kooperativer Wettbewerbsbeziehung zu ziehen.

4.4.9.3.2 Pattern Matching mit unabhängigen Variablen

Nachdem der erste Analyseschritt durchgeführt wurde, ist gewiß, daß die Fälle eine bestimmte Art von Resultat aufweisen, d.h. als erfolgreich oder nicht erfolgreich einzuschätzen sind. Die weitere Analyse fokussiert darauf, auf welche Weise und warum dieses Resultat in diesen Fällen auftaucht. Für diese Art des Pattern Matching sollten Alternativhypothesen formuliert werden.⁸¹⁰ Streng genommen ist es notwendig, inhaltliche Hypothesen zu formulieren und zu bestätigen, von denen die H_0 -Hypothese statistischer Tests nur ein Sonderfall ist.⁸¹¹ Gelingt die Bestätigung der eigenen Hypothesen und die Verwerfung der Alternativhypothesen, können die postulierten Zusammenhänge als gültig angenommen werden. In der Regel ist die Datenerhebung aber bereits durch die zu prüfenden Hypothesen geleitet. Für die Prüfung von Alternativhypothesen, welche nicht lediglich Nicht-Zusammenhänge prüfen, sondern andere Zusammenhänge, sind meist andere Daten erforderlich. Als Ausweg aus diesem Dilemma schlagen Weber et al. vor, die Alternativhypothesen wie bei der Prüfung durch statistische Verfahren zu formulieren, nämlich als Alternativhypothese zu postulieren, daß kein Zusammenhang zwischen zwei Variablen besteht.⁸¹² Die Gültigkeit der Aussage wird unterstellt, wenn es gelingt, diese Hypothese zu verwerfen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden insgesamt zwölf Fälle in die Analyse einbezogen.⁸¹³ Die Methode des Pattern Matching wird zunächst auf den ersten Fall angewendet, dann auf den zweiten usw. Diese Vorgehensweise wird bis zur Analyse des zwölften Falles durchgehalten. Mit jedem weiteren Fall, der analysiert wird, werden solidere Schlußfolgerungen möglich. Die explizite Formulierung von Hypothesen ist die Voraussetzung für eine argumentative Hypothesenprüfung mittels des Pattern Matching. Fehlen explizit formulierte Hypothesen, ist es nicht möglich, die Hypothesen mit dem erhobenen Datenmaterial nachvollziehbar zu verbinden. Abbildung 4.3 zeigt schematisch auf, wie diese Verbindung von Hypothesen und Daten in der vorliegenden Untersuchung durchgeführt wird.

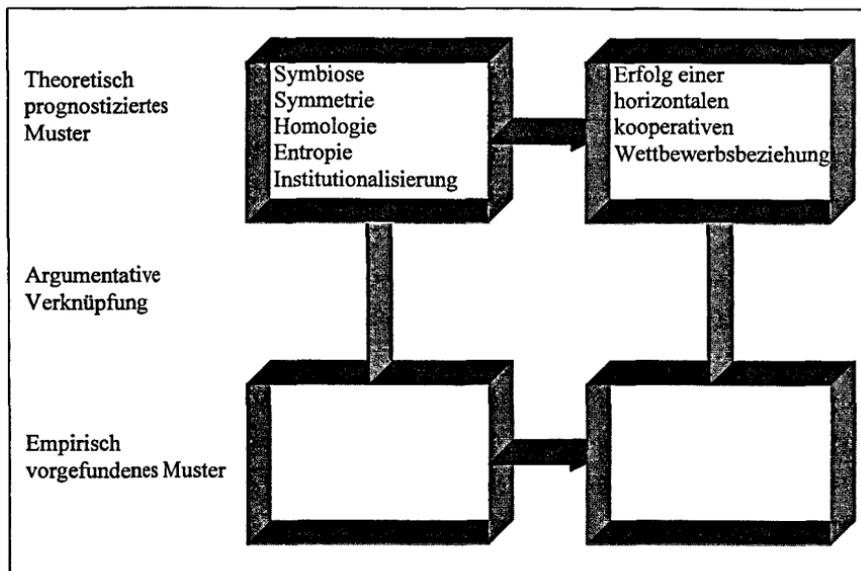
⁸¹⁰ Vgl. Yin (1994), S. 108.

⁸¹¹ Vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhäuser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 58.

⁸¹² Vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhäuser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 58.

⁸¹³ Vgl. zum Umfang der empirischen Untersuchung Abschnitt 4.5.4 dieser Arbeit.

Abbildung 4.3: Verbindung zwischen Hypothesen und empirischen Daten



Quelle: In Anlehnung an Weber et al. (1994), S. 59.

Es ist bei der Hypothesenprüfung nicht angezeigt, einem 'naiven Falsifikationismus' zu folgen.⁸¹⁴ Die Nichtübereinstimmung einer Hypothese mit den Daten sollte demzufolge nicht sofort zu einer Verwerfung einer Hypothese führen. Es können z.B. Meßverfahren dafür verantwortlich sein, daß die Hypothese nicht mit den Daten übereinstimmt.⁸¹⁵ Auch eine Hypothese, die sich bisher gut bewährt hat, sollte nicht ohne weiteres verworfen werden, wenn sie in einem Fall nicht bestätigt wird. Wollmann und Hellstern warnen ebenfalls vor einem "überzogenen methodischen Rigorismus."⁸¹⁶ Derartige Prämissen wurden vor dem Hintergrund naturwissenschaftlicher und nicht sozialwissenschaftlicher Forschungsstrategien formuliert.⁸¹⁷ Weber et al. zufolge können Hypothesen bei abweichenden Ergebnissen trotzdem verworfen werden, wenn alternative Erklärungen besser sind. Zur Hypothesenverwerfung sollte es allerdings nur kommen, wenn das entsprechende Hintergrundwissen berücksichtigt wurde. Ein heuristi-

⁸¹⁴ Vgl. Westmeyer (1979), S. 23 sowie Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 59.

⁸¹⁵ Vgl. Westmeyer (1979), S. 24.

⁸¹⁶ Wollmann/Hellstern (1977), S. 445.

⁸¹⁷ Vgl. Wollmann/Hellstern (1977), S. 445.

sches Potential liegt aber in jedem Fall in einer Diskrepanz zwischen Daten und Hypothesen.⁸¹⁸

Aus den aufgezeigten Gründen wird in der vorliegenden Arbeit so vorgegangen, daß die Modellbedingungen kritisch diskutiert werden, wenn die Resultate nicht das gesamte vorhergesagte Muster widerspiegeln. Die Hypothesen werden in einer ausführlichen Diskussion mit den Daten in Beziehung gesetzt. Diese Diskussion wird derart geführt, daß sie intersubjektiv nachvollziehbar und kritisierbar ist.⁸¹⁹

4.4.9.4 Zusammenfassung der Methodik der Datenauswertung

Die Abbildungen 4.4 und 4.5 gewähren einen zusammenfassenden Überblick über die Vorgehensweise zur Auswertung der Daten in der vorliegenden Arbeit.

⁸¹⁸ Vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 59f.

⁸¹⁹ Da die in den Intensivinterviews befragten Personen Wert darauf legen, daß ihre Informationen nicht veröffentlicht werden und auch verschiedene interne Unternehmensdokumente in die Analyse einbezogen wurden, die nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind, findet sich die ausführliche Diskussion in einem Anlagenband zu dieser Arbeit, der der Promotionskommission im Rahmen des Promotionsverfahrens vorlag.

Abbildung 4.4: Vorgehensweise bei der Datenauswertung I

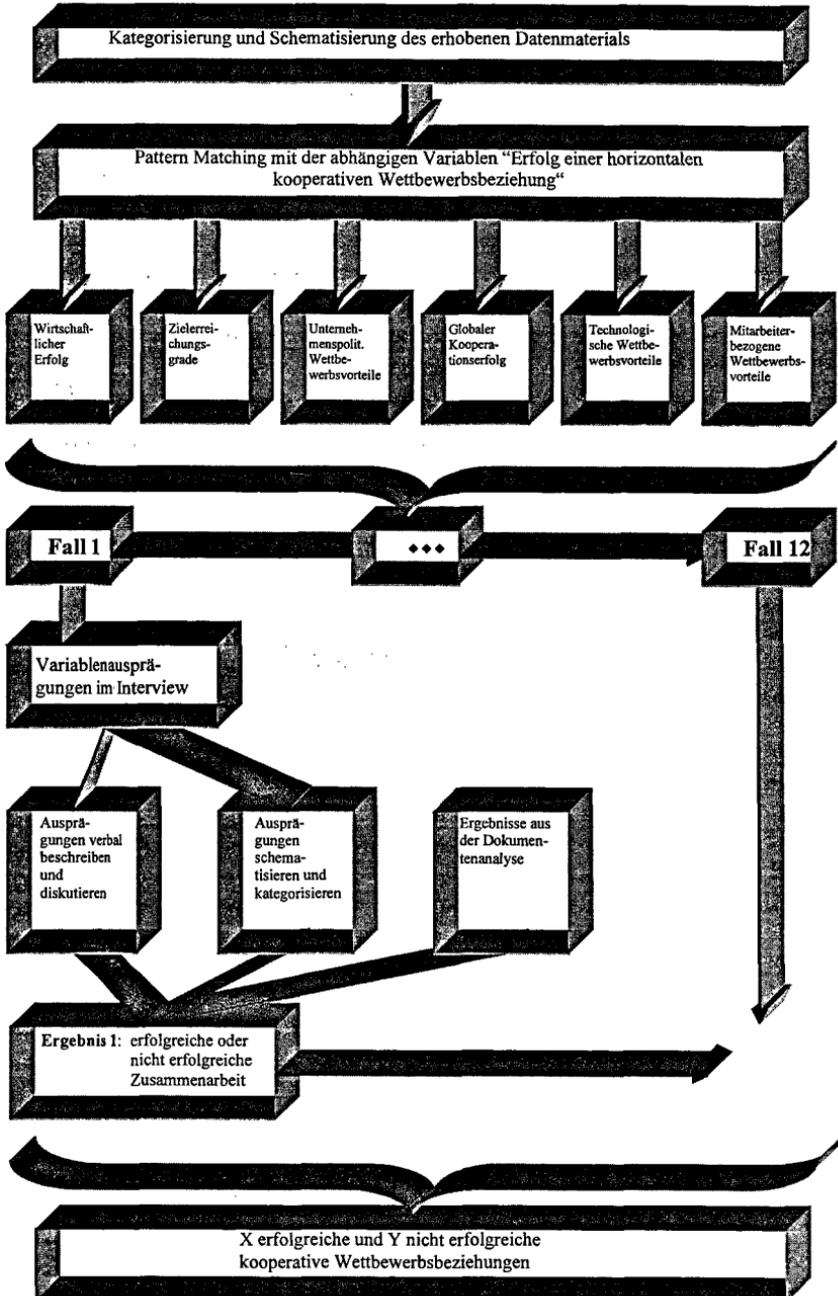
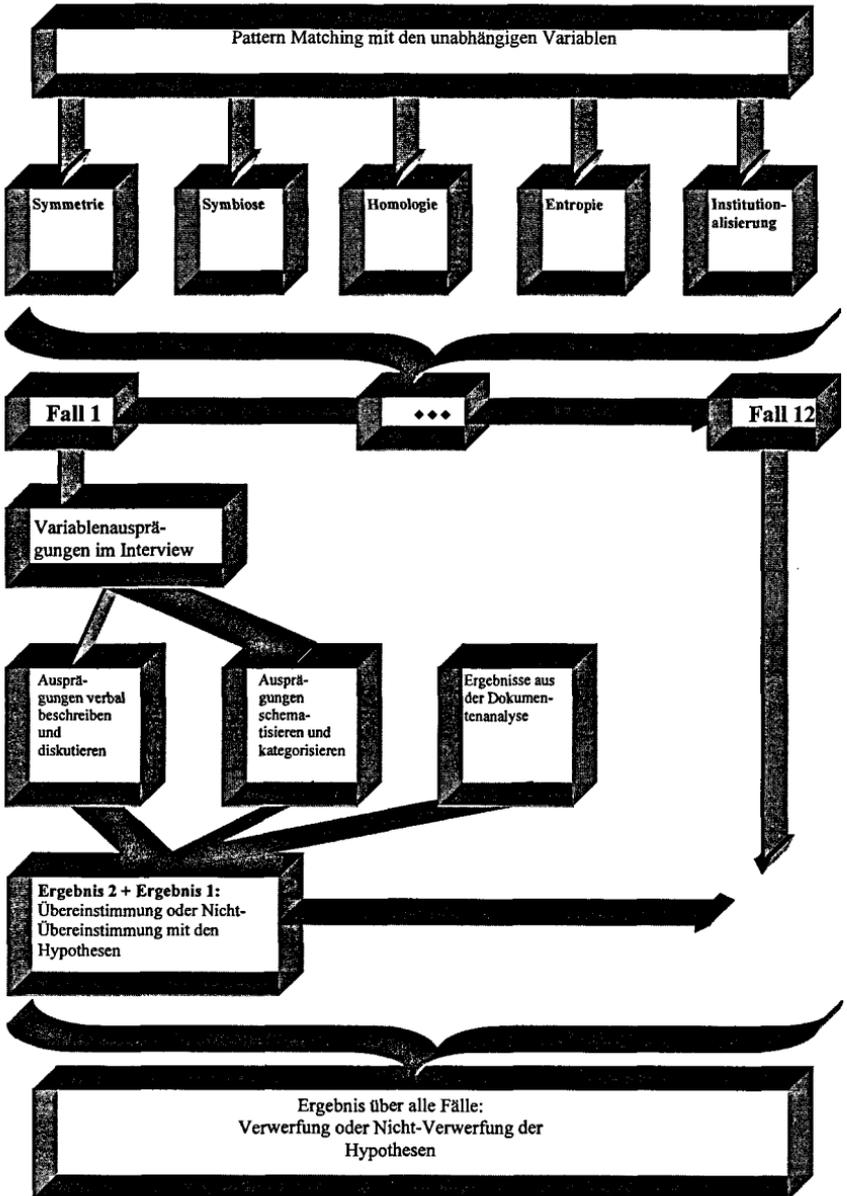


Abbildung 4.5: Vorgehensweise bei der Datenauswertung II



4.4.10 Zusammenfassung

In den vorhergehenden Abschnitten wurde deutlich, daß die Fallstudienmethodik für die im Rahmen dieser Arbeit zu beantwortende Fragestellung angezeigt ist. Die Forschungsstrategie steht damit fest. Es wurde deutlich, daß sich die Entwicklung eines Forschungsdesigns für Fallstudien schwierig gestaltet. Im Gegensatz zu anderen Forschungsstrategien wurde bisher kein umfassender 'Katalog' von Forschungsabläufen für Fallstudien entwickelt.⁸²⁰ Elementar für die Fallstudienanalyse sind die Problem- und Fragestellung der Untersuchung, die getroffenen Annahmen (wenn vorhanden), die Analyseeinheiten und die logische Verknüpfung der Daten mit den Annahmen sowie die Kriterien zur Interpretation der Ergebnisse.⁸²¹ Die Verknüpfung der Daten mit den Annahmen sowie die Erschließung von Kriterien zur Interpretation der Ergebnisse sind im Rahmen von Fallstudienanalysen am wenigsten weit entwickelt. Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, Daten mit Annahmen zu verknüpfen.⁸²² Ein vielversprechender Ansatz darunter ist das Pattern Matching nach Campbell,⁸²³ welches die grundlegende Strategie der Datenauswertung in der vorliegenden Untersuchung darstellt. Im Rahmen des Pattern Matching (also der argumentativen Prüfung) werden die jeweiligen tatsächlichen Muster, die sich aus qualitativen Fallbeschreibungen und der Quantifizierung dieser Daten ergeben, mit den theoretisch vorhergesagten Mustern verglichen.⁸²⁴ In der vorliegenden Arbeit werden die jeweiligen Muster der einzelnen erhobenen Fälle mit den entwickelten Hypothesen konfrontiert. Ein Vergleich der einzelnen Fälle findet außerdem statt.

⁸²⁰ Vgl. Yin (1994), S. 18.

⁸²¹ Vgl. Yin (1994), S. 20. Die Fragestellung der vorliegenden Arbeit wurde in Abschnitt 1.3 dargelegt. In Kapitel 3 wurden die der empirischen Untersuchung zugrundeliegenden Hypothesen entwickelt. Die Abgrenzung der Untersuchungseinheit erfolgt in Abschnitt 4.5.1.

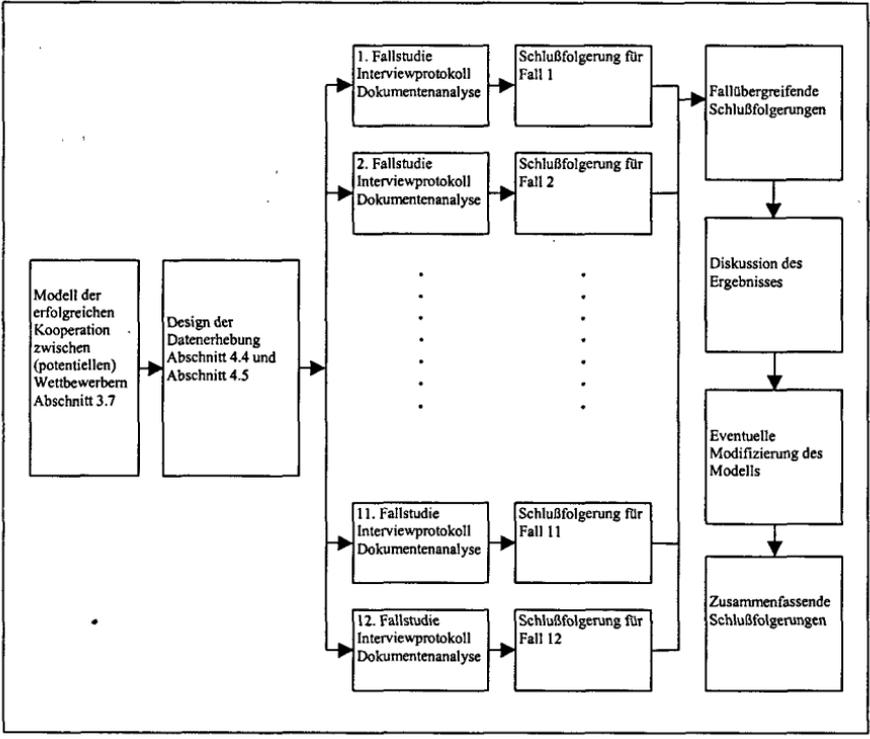
⁸²² Vgl. zu einer ausführlichen Beschreibung z.B. Yin (1994), S. 25.

⁸²³ Vgl. Campbell (1975), S. 182. Campbell illustrierte diesen Ansatz bereits 1969, ohne ihn als solchen zu bezeichnen. In einem Aufsatz zeigte Campbell zunächst, wie die Anzahl tödlicher Verkehrsunfälle in Connecticut nach der Einführung einer Geschwindigkeitsbegrenzung zu sinken schien. Eine tiefergehende Untersuchung der Todesrate über einige Jahre vor und nach der Einführung der Geschwindigkeitsbegrenzung zeigt aber eine unsystematische Fluktuation anstatt einer erreichten Reduzierung. Mit bloßem Auge war zu erkennen, daß das vorhandene Muster eher unsystematisch aussah als einem Abwärtstrend zu folgen. Campbell konnte daraus schließen, daß die Geschwindigkeitsbegrenzung keine Auswirkung auf die Anzahl tödlicher Verkehrsunfälle hatte (vgl. Campbell (1969), S. 409ff.). Campbell beschrieb also zwei potentielle Muster und zeigte dann, daß die Daten einem Muster besser entsprachen als dem anderen.

⁸²⁴ Vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 80.

Eng mit dem Pattern Matching verwoben ist die Auswahl der Kriterien zur Interpretation der Ergebnisse. Es stellt sich im Zusammenhang mit dem Pattern Matching die Frage, wie genau das Muster zutreffen muß, um als übereinstimmend angesehen zu werden oder wie Yin es formuliert: "how close does a match have to be so as to be considered a match."⁸²⁵ Es gibt bis heute keine präzise Vorgehensweise zur Auswahl von Kriterien zur Interpretation der Ergebnisse. Es ist deshalb wichtig, daß die unterschiedlichen Muster ausreichend kontrastreich sind, damit die Ergebnisse in Form eines Vergleichs von mindestens zwei rivalisierenden Aussagen interpretiert werden können.⁸²⁶ In Abschnitt 4.4.9 wurden die Kriterien zur Auswertung der Ergebnisse für die vorliegende Untersuchung konkretisiert. Abbildung 4.6 gewährt einen abschließenden Überblick über die gewählte methodische Vorgehensweise.

Abbildung 4.6: Methodische Vorgehensweise der vorliegenden Untersuchung



825 Yin (1994), S. 26.

826 Vgl. Yin (1994), S. 26.

4.5 Weitere relevante Aspekte bezüglich des Designs der Untersuchung

Bereits in Abschnitt 4.4 wurde auf die konkrete methodische Vorgehensweise im Rahmen der empirischen Untersuchung ausführlich eingegangen. Im folgenden Abschnitt werden weitere relevante Aspekte des Designs der durchgeführten Untersuchung im Rahmen der vorliegenden Arbeit dargelegt. Die Einheit der Analyse wird aufgezeigt. Es wird auf die Auswahl der untersuchten Fallstudien eingegangen. Die Gewinnung von Interviewpartnern für die Intensivinterviews wird problematisiert. Schließlich wird zum Umfang der untersuchten Fälle Stellung genommen.

4.5.1 Die Abgrenzung der Untersuchungseinheit

Die Definition der Analyseeinheit und entsprechend des Falles hängt von der Art der ursprünglichen Forschungsfrage ab.⁸²⁷ Auf der Grundlage der entwickelten Problem- und Fragestellung wird ein Fall als die horizontale Zusammenarbeit von mindestens zwei (potentiell) im Wettbewerb zueinander stehenden kooperierenden Unternehmen definiert. Untersuchungseinheit ist jeweils eine horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung.⁸²⁸

4.5.2 Die Auswahl der Fallstudien

Es lassen sich verschiedene Möglichkeiten zur Auswahl der Zielgruppe der empirischen Untersuchung unterscheiden.⁸²⁹ Weber et al. unterscheiden zwischen einer 'repräsentativen Auswahl und Zufallsauswahl', dem 'Dimensional Sampling' und der 'Praktikabilitätsauswahl'.⁸³⁰ Einer repräsentativen Auswahl liegt eine unbekannte Grundgesamtheit zugrunde. Es ist unklar, welche Fälle diese Grundgesamtheit repräsentieren. Deshalb muß die Stichprobe eine bestimmte Mindestgröße aufweisen. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird allerdings keine statistische Verallgemeinerung angestrebt, weshalb derartige Überlegungen irrelevant sind.

Die Intention des Dimensional Sampling liegt darin, den Einfluß bestimmter Variablen zu kontrollieren. In einem ersten Schritt dieses Auswahlverfahrens werden Dimensionen bestimmt, auf denen die Fälle des Objektbereiches variieren. Der nächste Schritt besteht in der Bildung einer Typologie möglicher Ausprägungen dieser Dimensionen, anhand derer sich die Fälle auswählen lassen. Bei diesem Verfahren der Auswahl steht die Kontrolle dritter Variablen in dem Sinne im Mittelpunkt, als daß der Zusammenhang zwischen mindestens zwei

⁸²⁷ Vgl. dazu die Problem- und Fragestellung dieser Arbeit in Abschnitt 1.3.

⁸²⁸ Vgl. zur Begriffserklärung Abschnitt 1.5 dieser Arbeit.

⁸²⁹ Vgl. dazu z.B. Friedrichs (1985), S. 130f.

⁸³⁰ Vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 61f.

Variablen untersucht werden soll, indem eine oder mehrere Variablen konstant gehalten werden.⁸³¹ Das Dimensional Sampling hat Grenzen. Beispielsweise müssen die Dimensionsausprägungen vor der Auswahl der Fälle bekannt sein, was es eventuell erforderlich macht, diese Dimensionen in einer gesonderten empirischen Untersuchung zu erheben. Hinsichtlich der empirischen Untersuchung der Erfolgsbedingungen horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen sind keine Charakteristika bekannt, welche als kontrollierende dritte Variablen eingesetzt werden könnten. Diese Merkmale müßten in einem eigenen Forschungsprojekt zunächst erhoben werden.

Bei einer Praktikabilitätsauswahl spielen die kosten- und zeitmäßig günstigsten Möglichkeiten der Auswahl eine entscheidende Rolle. Praktikabilitätsüberlegungen nehmen auch für die vorliegende Auswahl der Fälle eine relevante Position ein. Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung steht die Analyse horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen zwischen Unternehmen. Die ideale Datenbasis besteht deshalb in der Gesamtpopulation solcher Partnerschaften. Es ist praktisch jedoch unmöglich, eine zufällige Auswahl aus dieser Population zu generieren. Deshalb werden (unter Einschränkung eines gewissen Grades der externen Validität) Unternehmen nach konzeptionellen Überlegungen zur Analyse ausgewählt. Mit dieser Vorgehensweise soll erreicht werden, daß die Beziehungen zwischen den im Mittelpunkt stehenden Variablen analysiert werden können.⁸³²

Es werden drei Kriterien zur Auswahl der zu untersuchenden Fälle herangezogen, die Art der Kooperation, die Branche und das Herkunftsland der Partner. Das erste Kriterium ergibt sich aus der Fragestellung der Arbeit. Es werden der Fragestellung entsprechend nur solche Kooperationen untersucht, in denen die Partner auf horizontaler Ebene miteinander kooperieren und gleichzeitig (potentielle) Wettbewerber sind, also eine horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung vorliegt. Zur einfacheren Handhabung des Datenmaterials werden ausschließlich horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen in die Untersuchung einbezogen, die nicht mehr als drei Partnerunternehmen umfassen. Diese Einschränkung wird gemacht, um die Komplexität der Analyse und des Interviews zu beschränken und eine Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden.

Als zweites Auswahlkriterium wird die Branchenzugehörigkeit der Partner herangezogen. Wie im Rahmen der Einleitung dargelegt, existieren Branchen, für die die untersuchte Art der Kooperation als typisch einzustufen ist.⁸³³ Eine dieser Branchen ist die Automobilindustrie. Diese Branche wird deshalb exem-

⁸³¹ Vgl. dazu Weber/Mayrhofer/Nienhüser/Rodehuth/Rüther (1994), S. 61.

⁸³² Vgl. zu einer ähnlichen Vorgehensweise beispielsweise Parkhe (1993c), S. 807f.

⁸³³ Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 1.1 dieser Arbeit.

plarisches für alle die Branchen untersucht, in denen horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen häufig auftreten. Wären Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zu ihren horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen befragt worden, hätte sich das unter Umständen verzerrend auf die Ergebnisse ausgewirkt. In der vorliegenden Untersuchung wird die untersuchte Branche deshalb konstant gehalten.

Das dritte Kriterium schränkt die Auswahl der zu untersuchenden Fälle insofern ein, als daß nur horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen betrachtet werden, an denen zumindest ein deutscher Partner⁸³⁴ beteiligt ist. Diese Einschränkung beruht hauptsächlich darauf, daß der Zugang zu ausländischen Unternehmen sich schwierig gestaltet und Zeit- bzw. Kostenrestriktionen vorliegen.

Im Rahmen der Auswahl der deutschen Automobilhersteller bzw. -zulieferer, die untersucht werden sollen, wird ein Teil der Mitglieder des Verbandes der Deutschen Automobilindustrie (VDA) ermittelt. Mitglieder dieses Verbandes sind auf freiwilliger Basis Unternehmen, die innerhalb der Bundesrepublik Deutschland einen Betrieb für die industrielle Fertigung von Kraftfahrzeugen und deren Motoren (Herstellergruppe I), von Anhängern, Aufbauten und Containern (Herstellergruppe II) sowie von Kraftfahrzeugteilen und -zubehör (Herstellergruppe III) unterhalten. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung werden nur die Herstellergruppen I und III in die Betrachtung und Analyse einbezogen. Eine Branchendefinition der Automobilindustrie bezieht sich in einer engen Fassung ausschließlich auf die Unternehmen, die sich mit der Herstellung von Personen-, Kombinations- und Nutzfahrzeugen befassen. Wegen der engen Verzahnung dieser sogenannten Automobilhersteller mit der Kraftfahrzeugteilerindustrie, die in der jüngeren Vergangenheit zunehmend Aufgaben der Hersteller übernommen hat,⁸³⁵ werden die Automobilzulieferer ebenfalls in die Analyse einbezogen. Die Mitglieder der Automobilhersteller- und -zuliefererbranche gehen in den Pool derjenigen Unternehmen ein, die in die Fallstudienbetrachtung einbezogen werden können.

Im Rahmen der weiteren Vorgehensweise wurden zunächst Informationen über alle zu betrachtenden deutschen Automobilhersteller und möglichst viele Automobilzulieferer gesammelt. Über das Internet und die Presse wurden vorhandene Kooperationen ermittelt. Bezüglich dieser Kooperationen wurde analysiert, ob es sich um horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen handelt oder nicht. Handelte es sich um diese Art der Kooperation, wurde telefonisch Kontakt mit

⁸³⁴ Als 'deutscher Partner' wird dabei ein Unternehmen mit Hauptsitz und Produktionsstätten in Deutschland aufgefaßt.

⁸³⁵ Vgl. dazu z.B. Elsner (1996), S. 29.

dem jeweiligen deutschen Partner aufgenommen. Bestand die Möglichkeit, bei diesem Unternehmen intensive Interviews durchzuführen, wurde die betreffende horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung in die Fallstudienanalyse einbezogen.

Diese Vorgehensweise gestaltet sich in bezug auf die Automobilhersteller wesentlich einfacher als hinsichtlich der Automobilzulieferer. Es war möglich, alle in Deutschland ansässigen Automobilhersteller auf ihre entsprechenden horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen hin anzusprechen und um ein Interview über *eine* dieser Kooperationen zu bitten. Durch diese Vorgehensweise kamen fünf Fallstudien über horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen in der Branche der Automobilhersteller zustande.

In der Automobilzuliefererbranche sind eine Vielzahl von Unternehmen tätig, die Kooperationen in großem Umfang pflegen. Es ist in angemessener Zeit nicht möglich, Informationen über sämtliche Kooperationen in dieser Branche zu recherchieren und telefonischen oder schriftlichen Kontakt zu all diesen Unternehmen aufzunehmen. Deshalb wurde angestrebt, in etwa die gleiche Anzahl von Fällen in der Zuliefererbranche zu erheben wie es in der Automobilindustrie der Fall war. Es entstanden insgesamt sieben Fallstudien in der Automobilzuliefererbranche.

Es wurde für jede betrachtete horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung mindestens ein Mitarbeiter befragt, der Verantwortung für die kooperative Wettbewerbsbeziehung innehatte. Es wurde davon ausgegangen, daß es möglich ist, valide Ergebnisse zu erhalten, wenn bei einem Partner der kooperativen Wettbewerbsbeziehung intensive Interviews durchgeführt werden. Wenn es sich zur Beschaffung bestimmter Informationen als notwendig erwies, auf die Auskunft des anderen Partners zurückzugreifen, wurde das getan. Das Design war für jedes Interview identisch. Die Interviewpartner wurden vor dem Interview über dieses Design in Kenntnis gesetzt und erhielten die zu stellenden Fragen im Vorhinein.

Die Angemessenheit, bei der Befragung einen einzelnen Beantworter zur Sammlung der Leistungsdaten heranzuziehen, bestätigte sich im Rahmen einer Datensammlung von Geringer und Hebert.⁸³⁶ Die Zuverlässigkeit einer Ein-Firmen-Befragung ist dieser Untersuchung zufolge eine rechtfertigbare Vorgehensweise, wenn die befragte Person einen der Haupt-Stakeholder repräsentiert (wie z.B. den Manager der Muttergesellschaft, der die direkte Verantwortung für ein Joint Venture trägt). Der Untersuchung von Geringer und Hebert zufolge kann der Fall eintreten, daß es bei spezifischen Aspekten wichtig ist, mehrere

⁸³⁶ Vgl. Geringer/Hebert (1991), S. 259 sowie Tabelle 4.

Beteiligte zu befragen.⁸³⁷ Es kann ebenso sinnvoll sein, nur die General Manager der Joint Ventures zu befragen.⁸³⁸ Eine entsprechende Vorgehensweise wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit gewählt.

4.5.3 Zur Gewinnung der Interviewpartner

Die Ansprache der potentiellen Interviewpartner erfolgte nach einer Recherche über die vorhandenen Kooperationen der betreffenden deutschen Unternehmen aus der Automobilbranche teilweise zunächst schriftlich und dann telefonisch, teilweise erfolgte die Kontaktaufnahme direkt per Telefon.

Die Gewinnung der Interviewpartner im Rahmen des Forschungsprojektes 'Horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen' gestaltete sich relativ schwierig. Bei der Kontaktaufnahme war es ein Problem, wer der richtige Ansprechpartner im Unternehmen war. Häufig fand zunächst ein Verweisen von einem Mitarbeiter auf den nächsten statt. Es war relativ mühselig, mit einem für eine horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung Verantwortlichen in Kontakt zu kommen. Eine Reihe von Unternehmen war nach der Kontaktaufnahme nicht zur Auskunft über das 'heikle Thema' der Kooperation mit (potentiellen) Wettbewerbern bereit. Denjenigen Unternehmen, die sich dankenswerter Weise zu einem Interview bereit erklärten, mußte zugesagt werden, daß in der vorliegenden Arbeit lediglich anonymisierte Ergebnisse veröffentlicht werden.

4.5.4 Der Umfang der empirischen Untersuchung

Die Erforschung nur eines Falles ist nicht geeignet, um Aussagen abzuleiten, die auch für andere Fälle gelten können. "Im Hinblick auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse von Fallstudien ist daher ein Mehr-Fall-Design anzustreben."⁸³⁹ Insgesamt wurden zwölf Fallstudien erhoben. Fünf Fallstudien betreffen Kooperationen zwischen Automobilherstellern. Sieben Fallstudien wurden über horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen von Automobilzulieferern erhoben. Es wurden zur Erhebung dieser Fallstudien 15 persönliche Intensivinterviews durchgeführt. Zusätzlich wurden in der Phase der Datensammlung mehrere telefonische Kurzinterviews geführt. Die Interviewdokumentation und die detaillierte Auswertung der einzelnen Fälle umfaßt ca. 700 Seiten. Außerdem wurden verschiedene unternehmensinterne und -externe Dokumente einer detaillierten Analyse unterzogen.

⁸³⁷ Vgl. Geringer/Hebert (1991), S. 261.

⁸³⁸ Vgl. Geringer/Hebert (1991), S. 261.

⁸³⁹ Fisch/Boos (1987), S. 366.

4.6 Die Ergebnisse der Untersuchung

Im Mittelpunkt des folgenden Abschnittes steht die Präsentation der aus den Fallstudienanalysen gewonnenen Ergebnisse bezüglich des Modells einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerben. In Abschnitt 4.6.1 erfolgt die Darstellung des Pattern Matching mit der abhängigen Variablen Erfolg sowie des Pattern Matching mit den unabhängigen Variablen Symbiose, Symmetrie, Homologie, Entropie und Institutionalisierung für die untersuchten Fälle in anonymisierter und verkürzter Form. Im Anschluß daran erfolgt in Abschnitt 4.6.2 eine Zusammenfassung der Ergebnisse über alle Fälle hinweg in tabellarischer Form. Eine Diskussion der Ergebnisse der Fallstudienanalyse schließt sich in Abschnitt 4.6.3 an. Nach dieser Konfrontation des Datenmaterials mit dem theoretischen Modell werden in Abschnitt 4.6.4 Schlußfolgerungen hinsichtlich des Modells einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern gezogen.

4.6.1 Ergebnisse des Pattern Matching

4.6.1.1 Pattern Matching mit der abhängigen Variablen Erfolg

Die einzelnen Bestandteile des Erfolges⁸⁴⁰ für die zwölf untersuchten Fälle werden im folgenden aufgezeigt. Zum besseren Verständnis dieser Ausführungen gibt Tabelle 4.11 einen zusammenfassenden Überblick über die verschiedenen Erfolgskomponenten im Rahmen dieser Arbeit.

Tabelle 4.11: Die Erfolgskomponenten

<i>Erfolgskomponente</i>	<i>... ist gegeben, bel...</i>
<i>Erfolg 1</i>	Zielerreichung der mit der horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung verbundenen Ziele. ⁸⁴¹
<i>Erfolg 2</i>	wirtschaftlichem Erfolg einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung.
<i>Erfolg 3a</i>	unternehmenspolitischen Wettbewerbsvorteilen einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung.
<i>Erfolg 3b</i>	technologischen Wettbewerbsvorteilen einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung.
<i>Erfolg 3c</i>	mitarbeiterbezogenen Wettbewerbsvorteilen einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung.
<i>Erfolg 4</i>	globalem Kooperationserfolg.
<i>Erfolg 5</i>	Kooperationsstabilität.

4.6.1.1.1 Erfolg in Kooperationsfall 1

Für den Kooperationsfall 1 waren insgesamt zehn der abgefragten allgemeinen Ziele relevant. Davon konnte lediglich ein Ziel eindeutig nicht erreicht werden.

⁸⁴⁰ Vgl. zur Operationalisierung des Erfolges im Rahmen dieser Arbeit Abschnitt 4.2.6 sowie zur Gewichtung der einzelnen Erfolgskomponenten Abschnitt 4.3.

⁸⁴¹ Vgl. zu einer detaillierten Darstellung der abgefragten Ziele Tabelle 4.6 dieser Arbeit.

Der Zielerreichungsgrad zweier weiterer Ziele konnte zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht eingeschätzt werden, weil die Kooperation noch nicht lange genug bestand. Vier der relevanten Ziele wurden bereits eindeutig erreicht, für weitere drei Ziele ist stark davon auszugehen, daß sie kurzfristig erreicht werden. Die Erreichung der wirtschaftlichen Ziele, gemessen anhand des Ausmaßes der Erreichung der angestrebten Umsatz- und Gewinnentwicklung sowie der angestrebten Umsatz- und Gewinnrentabilität, konnte zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht beurteilt werden. Das Ausmaß der Erlangung gemeinsamer Wettbewerbsvorteile der Kooperation, das sich in der Wettbewerbsposition der Kooperation gegenüber dem Hauptkonkurrenten im Kooperationsfeld widerspiegelt, konnte zum Zeitpunkt der Untersuchung ebenfalls noch nicht beurteilt werden. Die Erfolgskomponenten 2 und 3 können für diesen Fall entsprechend nicht eingeschätzt werden. Insgesamt wird die Kooperation von den beteiligten Partnern bereits zum Zeitpunkt der Untersuchung als sehr erfolgreich und als eher stabil angesehen. Alle bereits einschätzbaren Erfolgskomponenten werden damit als eher erfolgreich betrachtet. *Der Kooperationsfall 1 ist insgesamt als eher erfolgreich einzuschätzen.*

4.6.1.1.2 Erfolg in Kooperationsfall 2

Alle fünf für diese Zusammenarbeit relevanten allgemeinen Ziele wurden mindestens genau erreicht. Die Erwartungen hinsichtlich der Zielerreichung der ökonomischen Ziele wurden sogar in allen Fällen etwas übertroffen. Die betrachtete Kooperation verfügt sowohl über unternehmenspolitische als auch über technologische Wettbewerbsvorteile gegenüber dem Hauptkonkurrenten im Kooperationsfeld. Im Hinblick auf vorhandene Personalressourcen bestehen weder mitarbeiterbezogene Wettbewerbsnachteile noch –vorteile gegenüber dem Hauptkonkurrenten. Für das Joint Venture bestehen einige Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz und keine eindeutigen Wettbewerbsnachteile. Die Zusammenarbeit wird von den Beteiligten als sehr erfolgreich und eher stabil eingeschätzt. Alle relevanten Erfolgskomponenten werden als eher erfolgreich betrachtet. *Der Kooperationsfall 2 ist insgesamt als eher erfolgreich einzuschätzen.*

4.6.1.1.3 Erfolg in Kooperationsfall 3

Bei dem Kooperationsfall 3 handelte es sich um eine Zusammenarbeit, die sich auf zwei unterschiedliche Teilgebiete erstreckte. Diese Teilgebiete wurden bei der Auswertung getrennt behandelt, da es den Kooperationspartnern nicht gelang, den einen Teilbereich der Zusammenarbeit zu realisieren, in dem anderen aber gemeinsame Anstrengungen unternommen wurden. Für einen Teilbereich der betrachteten Kooperation wurde entsprechend kein Ziel erreicht. Hinsichtlich des anderen Teilbereichs waren sieben allgemeine Ziele für beide Partner relevant. Davon wurden vier nicht erreicht. Zwei weitere Ziele waren nur für

einen Partner relevant. Diese Ziele wurden beide nicht erreicht. Drei der angestrebten sieben allgemeinen Ziele der Zusammenarbeit in einem Teilbereich wurden zunächst realisiert. Diese Ziele der Zusammenarbeit konnten aber nur kurz- bis mittelfristig verwirklicht werden. Das vorzeitige Ende der Zusammenarbeit läßt darauf schließen, daß die Mehrzahl der Ziele langfristig nicht erreicht wurden. Sämtliche in dem einen Teilbereich der Kooperation angestrebten wirtschaftlichen Ziele wurden nicht erreicht. Im anderen Teilbereich der Zusammenarbeit wurden die wirtschaftlichen Ziele insofern erreicht, als daß die Relation von Einnahmen zu Ausgaben für die Kooperationspartner bis zum Ende der Kooperation eher positiv war. Diese Ziele bestanden darin, daß Verluste vermieden werden sollten. Trotz der Erreichung dieses gesteckten Zieles für den einen Teilbereich der Kooperation bis zum Ende der Kooperation kann nicht von einem wirtschaftlichen Erfolg gesprochen werden. Die Erreichung wirtschaftlicher Ziele war für den ersten Teilbereich der Kooperation auf keinen Fall gegeben und für den zweiten Bereich ebenfalls nicht von dauerhafter Natur, da die Kooperation nicht mehr besteht.

Im unternehmenspolitischen Bereich verfügte die Kooperation über eindeutige Wettbewerbsnachteile gegenüber dem stärksten Konkurrenten. Im technologischen Bereich sind hingegen Tendenzen für Wettbewerbsvorteile zu erkennen, weil die Technologien der Produkte und Verfahren der Kooperation als eher besser im Vergleich zur Konkurrenz einzustufen sind. Für die Kooperation bestehen aber insgesamt mehr Wettbewerbsnachteile als –vorteile. Da der andere Teilbereich der Kooperation nicht realisiert werden konnte, gingen mit diesem Teil der Kooperation keine Wettbewerbsvorteile einher. Faßt man beide Kooperationsbereiche bezüglich der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen zusammen und bezieht die Beendigung der Kooperation in die Überlegungen ein, kann auch bezüglich der Erfolgskomponente Erfolg 3 (Ausmaß bestehender Wettbewerbsvorteile) darauf geschlossen werden, daß die Zusammenarbeit eher nicht erfolgreich war. Die Zusammenarbeit wird insgesamt von den Partnern als nicht erfolgreich und eher instabil angesehen. Alle relevanten Erfolgskomponenten werden als eher nicht erfolgreich betrachtet. ***Der Kooperationsfall 3 ist insgesamt als eher nicht erfolgreich einzuschätzen.***

4.6.1.1.4 Erfolg in Kooperationsfall 4

Sieben der zehn für diese Zusammenarbeit relevanten allgemeinen Ziele wurden mindestens genau erreicht. Die Ziele mit extrem hoher Bedeutung wurden alle erreicht oder etwas übertroffen. Das gemeinsame Produkt der Partner ist zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht auf dem Markt. Es bestehen aufgrund von Marktanalysen etc. aber hohe Erwartungen, daß dieses Produkt ein wirtschaftlicher Erfolg wird. Für die betrachtete Kooperation bestehen im Bereich der Humanressourcen und der Technologie gewisse Wettbewerbsvorteile gegenüber dem Hauptkonkurrenten. Unternehmenspolitische Wettbewerbs-

vorteile bestehen nicht. In diesem Bereich existieren jedoch auch keine Nachteile. Zwei der drei Bestandteile der Erfolgskomponente 3 sind damit als eher erfolgreich einzuschätzen. Die Kooperation wird von den Beteiligten als mindestens eher erfolgreich und als zumindest mittelmäßig stabil eingeschätzt. Alle Erfolgsbestandteile sind für den Kooperationsfall 4 als eher erfolgreich einzuschätzen. Dabei beruht die Einstufung der Erfolgskomponente 2 auf momentanen Schätzungen für die Zukunft. ***Der Kooperationsfall 4 ist insgesamt als eher erfolgreich einzuschätzen.***

4.6.1.1.5 Erfolg in Kooperationsfall 5

Mit dem Kooperationsfall 5 gingen insgesamt neun relevante allgemeine Ziele einher. Davon wurden zunächst sechs erreicht und drei nicht erreicht. Die Kooperation wurde frühzeitig beendet. Das spricht dafür, daß eine Reihe der angestrebten Ziele nicht dauerhaft für beide Partner erreicht wurden. Der Hauptgrund für die Partnerschaft lag darin, gemeinsam Volumenvorteile zu erreichen. Die erhofften Kapazitäten konnten im Rahmen der Zusammenarbeit nicht in dem Ausmaß realisiert werden, wie es erwartet wurde. Das Ausmaß der Zielerreichung dieses Hauptziels ist eher gering. Für die Zeit der Zusammenarbeit wurden die (relativ geringen) Erwartungen an die wirtschaftlichen Ziele Umsatz- und Gewinnentwicklung, Umsatz- und Gesamtrentabilität etwas übertroffen. Ab dem Ende der Zusammenarbeit werden keine gemeinsamen wirtschaftlichen Gewinne der Partner mehr erzielt. Insgesamt ist die Erfolgskomponente Erfolg 2 für die Kooperation weder als eindeutiger Mißerfolg noch als eindeutiger Erfolg zu klassifizieren. Die Kooperation verfügte sowohl über unternehmenspolitische als auch über technologische sowie über mitarbeiterbezogene Wettbewerbsvorteile gegenüber dem Hauptkonkurrenten im Kooperationsfeld. Die Zusammenarbeit wird von dem einen Kooperationspartner als eher erfolgreich eingeschätzt. Es liegt kein Datenmaterial über die Einschätzung des Erfolges von der Seite des anderen Kooperationspartners vor. Es ist aber davon auszugehen, daß die Zusammenarbeit von diesem Partner weniger als Erfolg angesehen wird, weil das Unternehmen aus der Kooperation ausgeschieden ist. Es kann nicht für beide Unternehmen festgestellt werden, daß die Kooperation ein Erfolg war. Die Kooperation wird von den Beteiligten als eher instabil bis mittelmäßig stabil eingeschätzt. Zwei der relevanten Erfolgskomponenten sind als nicht eindeutig erfolgreich einzuschätzen, zwei sind als eher nicht erfolgreich anzusehen. Nur eine der relevanten Erfolgskomponenten ist als eher erfolgreich einzuschätzen. ***Der Kooperationsfall 5 ist insgesamt als eher nicht erfolgreich einzuschätzen.***

4.6.1.1.6 Erfolg in Kooperationsfall 6

Alle zwölf mit der betrachteten Kooperation einhergehenden gemeinsamen allgemeinen Ziele konnten für die Partner erreicht werden. Die betrachtete Kooperation war finanziell ein außerordentlicher Erfolg. Insgesamt bestehen für das

betrachtete Joint Venture keine Wettbewerbsnachteile. In bestimmten Bereichen bestehen Wettbewerbsvorteile gegenüber den Wettbewerbern. Diese Kooperation wird von den Partnern als sehr erfolgreich und eher stabil eingeschätzt. Alle relevanten Erfolgskomponenten werden als eher erfolgreich betrachtet. *Der Kooperationsfall 6 ist insgesamt als eher erfolgreich einzuschätzen.*

4.6.1.1.7 Erfolg in Kooperationsfall 7

Lediglich ein gemeinsames allgemeines Ziel der Partner mit mittlerer Bedeutung wurde erreicht. Ein gemeinsames Ziel mittlerer Bedeutung konnte nicht erreicht werden und ein weiteres gemeinsames Ziel von mittlerer bis hoher Bedeutung konnte ebenfalls nicht erreicht werden. Zwei Ziele nur eines Partners konnten jeweils erreicht werden, zwei nicht. Diese Situation spiegelt eher einen Mißerfolg als einen Erfolg wider. Es besteht ein Ungleichgewicht bezüglich der nicht erreichten gemeinsamen Ziele, denn diese waren von höherer Bedeutung für die Partner als das erreichte Ziel. Daraus läßt sich ableiten, daß diese Kooperation bezüglich des Ausmaßes der Zielerreichung für die Partner eher als nicht erfolgreich einzuschätzen ist. Sowohl die angestrebte Umsatzentwicklung als auch die angestrebte Gewinnentwicklung wurde weit unterschritten. Das gleiche gilt für die angestrebte Umsatz- und Gesamrentabilität. Bezüglich der bestehenden Wettbewerbsvorteile der Kooperation ist aus den vorhandenen Daten abzuleiten, daß Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz im technologischen Bereich und im Bereich des internationalen Personals vorhanden sind. Hinsichtlich der lokalen Humanressourcen existieren keine Wettbewerbsvorteile. Es bestehen unternehmenspolitische Wettbewerbsnachteile des Joint Ventures gegenüber der Konkurrenz aufgrund des geringen Marktanteils und der schlechten Kostenposition. Es fällt schwer, die Erfolgskomponente Erfolg 3 als eindeutig erfolgreich einzuschätzen. Der geringe Marktanteil deutet auf bestimmte Defizite hinsichtlich dieser Erfolgskomponente hin. Das um so mehr, als daß sämtliche mit dem Joint Venture einhergehenden finanziellen Ziele bisher nicht erreicht wurden.

Allerdings ist die Kooperation im Hinblick auf bestehende Wettbewerbsvorteile auch nicht als eindeutiger Mißerfolg zu werten. Die bestehenden Wettbewerbsvorteile gegenüber den Wettbewerbern sind jedoch zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht ausreichend, um die finanziellen Ziele des Joint Ventures zu erreichen. Entsprechend dieser Überlegungen kann die Erfolgskomponente Erfolg 3 nicht als erfolgreich eingestuft werden. Sie kann allerdings auch nicht als eindeutiger Mißerfolg gewertet werden. Die Kooperationspartner schätzen die Zusammenarbeit als mittelmäßig erfolgreich und eher stabil ein. Zwei Erfolgskomponenten werden damit als nicht erfolgreich eingeschätzt. Die allgemeinen Kooperationsziele für alle Partner wurden eher nicht erreicht (Erfolg1). Die finanziellen Ziele, die mit der Kooperation verbunden sind (Erfolg 2), wurden eindeutig nicht erreicht. Wettbewerbsvorteile der Kooperation bestehen nur zum Teil (Erfolg 3). Als mittelmäßig erfolgreich wurde der globale Kooperationser-

folg (Erfolg 4) von den Partnern eingeschätzt. Die Erfolgskomponente 5 konnte als erfolgreich eingestuft werden. Daraus kann das Fazit abgeleitet werden, daß es sich bei der betrachteten Kooperation nicht um eine eindeutig erfolgreiche Kooperation handelt. Zwar ist diese Zusammenarbeit auch nicht als eindeutiger Mißerfolg einzuschätzen, sie ist jedoch eher nicht erfolgreich. ***Der Kooperationsfall 7 ist insgesamt als eher nicht erfolgreich einzuschätzen.***

4.6.1.1.8 Erfolg in Kooperationsfall 8

Insgesamt wurden zwei der vier mit dieser Kooperation verbundenen allgemeinen Ziele eher nicht erreicht, zwei wurden erreicht. Das Hauptziel der Zusammenarbeit konnte nicht erreicht werden. Entsprechend dieser Zielerreichungsgrade kann die Kooperation als eher nicht erfolgreich eingeschätzt werden, obwohl ebenso viele Ziele erreicht wurden wie nicht erreicht wurden. Die Erreichung einiger weiterer bedeutender Ziele ist noch nicht abzuschätzen, da die Kooperation noch relativ jung ist. Die Wettbewerbsposition gegenüber dem Hauptkonkurrenten im Kooperationsfeld ist für diesen Fall sehr schwer einzuschätzen, weil die Partner gleichzeitig Hauptkonkurrenten sind und es nur diese zwei Unternehmen in diesem Bereich gibt. Der Erfolg der Kooperation wird von den Partnern als mittelmäßig angesehen. Die Kooperation wird demnächst wieder aufgelöst und deshalb von den Partnern als instabil angesehen. ***Der Kooperationsfall 8 ist insgesamt als eher nicht erfolgreich einzuschätzen.***

4.6.1.1.9 Erfolg in Kooperationsfall 9

Im Rahmen dieser betrachteten Kooperation wurden bis Anfang 1999 sieben der neun angestrebten allgemeinen Ziele erreicht, für zwei Ziele ist der Zielerreichungsgrad noch nicht abzusehen. Entsprechend kann die Erfolgskomponente Erfolg 1 als eher erfolgreich eingeschätzt werden. Die angestrebte Umsatzentwicklung wird bereits erreicht. Die Umsatzsteigerungen beider Muttergesellschaften liegen über dem Stand vor der Kooperation. Bei der Gewinnsituation ist die Zielerreichung noch nicht zu überprüfen. Das gleiche gilt für den ROS und den ROI. Es bestehen für die Zusammenarbeit sowohl unternehmenspolitische als auch technologische Wettbewerbsvorteile sowie Wettbewerbsvorteile im Bereich der Humanressourcen gegenüber dem Hauptkonkurrenten. Die betrachtete Kooperation wird von den Beteiligten als eher erfolgreich und sehr stabil eingeschätzt. Alle relevanten Erfolgskomponenten werden als eher erfolgreich betrachtet. ***Der Kooperationsfall 9 ist insgesamt als eher erfolgreich einzuschätzen.***

4.6.1.1.10 Erfolg in Kooperationsfall 10

Von den fünf relevanten mit dieser Kooperation einhergehenden allgemeinen Zielen wurde lediglich eines für beide Partner erreicht. Ein weiteres Ziel wurde für den einen Partner erreicht, nicht jedoch für den anderen Partner. Drei Ziele

wurden für beide Unternehmen nicht erreicht. Die Erwartungen hinsichtlich aller mit dieser Kooperation einhergehenden wirtschaftlichen Ziele wurden etwas unterschritten. In unternehmenspolitischer Hinsicht bestehen für die Kooperation eher Wettbewerbsnachteile. Im technologischen Bereich bestehen keine Wettbewerbsvorteile aber auch keine Wettbewerbsnachteile. Die mitarbeiterbezogenen Wettbewerbsvorteile sind nicht einzuschätzen. Insgesamt bestehen mehr Nachteile als Vorteile. Der Erfolg der Kooperation wird von den Partnern als eher gering beurteilt, die Kooperation wird aber als eher stabil angesehen. Vier der fünf relevanten Erfolgskomponenten sind für den untersuchten Kooperationsfall nicht gegeben. ***Der Kooperationsfall 10 ist insgesamt als eher nicht erfolgreich einzuschätzen.***

4.6.1.1.11 Erfolg in Kooperationsfall 11

Alle sechs für beide Partner relevanten allgemeinen Kooperationsziele konnten erreicht werden. Die Erwartungen hinsichtlich der wirtschaftlichen Ziele, die mit dem gemeinsamen Unternehmen verbunden waren, sind übertroffen worden. Das Joint Venture verfügt sowohl über unternehmenspolitische als auch über technologische sowie über mitarbeiterbezogene Wettbewerbsvorteile auf seinem Markt, weil das gemeinsame Unternehmen dort der einzige bedeutende Wettbewerber mit einem Marktanteil von mehr als 90% ist. Das Joint Venture wird von den Beteiligten als eher erfolgreich angesehen und als sehr stabil eingeschätzt. Alle fünf relevanten Erfolgsbestandteile werden als eher erfolgreich eingeschätzt. ***Der Kooperationsfall 11 ist insgesamt als eher erfolgreich einzuschätzen.***

4.6.1.1.12 Erfolg in Kooperationsfall 12

Von den zehn mit der Kooperation einhergehenden allgemeinen Zielen wurden sechs erreicht, ein Ziel wurde nicht erreicht und die Erreichung drei weiterer Ziele ist noch nicht einschätzbar. Es wurde aber die Mehrzahl der Ziele bereits 1999 erreicht. Für Einschätzungen der Erreichung der angestrebten Umsatz- und Gewinnentwicklung sowie der angestrebten Umsatz- und Gewinnrentabilität ist es Anfang 1999 noch zu früh, weil die Kooperation noch zu jung ist. Im unternehmenspolitischen und technologischen Bereich verfügt die Kooperation über Wettbewerbsvorteile gegenüber dem stärksten Konkurrenten. Bezüglich mitarbeiterbezogener Wettbewerbsvorteile sind aus den vorhandenen Daten keine Ergebnisse abzuleiten. Die Zusammenarbeit wird von den Beteiligten als eher erfolgreich und eher stabil eingeschätzt. Vier der fünf relevanten Erfolgskomponenten sind als eher erfolgreich einzuschätzen. Die Erfolgskomponente Erfolg 2 (Zielerreichungsgrad wirtschaftlicher Ziele) ist noch nicht einschätzbar. ***Der Kooperationsfall 12 ist insgesamt als eher erfolgreich einzuschätzen.***

4.6.1.1.13 Zusammenfassende Erfolgsbetrachtung über die Fälle hinweg

Insgesamt sieben der zwölf analysierten Fälle wurden im Rahmen des Pattern Matching mit der abhängigen Variablen Erfolg als eher erfolgreich eingeschätzt. Die fünf anderen untersuchten Fälle wurden als eher nicht erfolgreich eingestuft. Tabelle 4.12 gibt einen Überblick über die Ergebnisse dieses ersten Schrittes des Pattern Matching.

Tabelle 4.12: Ergebnisse des Pattern Matching mit der abhängigen Variablen Erfolg

Erfolgskomponenten	Kooperationsfälle											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Erfolg 1</i>	✓	✓	/	✓	(✓)	✓	/	/	✓	/	✓	✓
<i>Erfolg 2</i>	#	✓	/	✓	(✓)	✓	/	#	✓	/	✓	#
<i>Erfolg 3</i>	#	✓	/	✓	✓	✓	(✓)	#	✓	/	✓	✓
<i>Erfolg 4</i>	✓	✓	/	✓	/	✓	✓	✓	✓	/	✓	✓
<i>Erfolg 5</i>	✓	✓	/	✓	/	✓	✓	/	✓	/	✓	✓
Gesamterfolg	✓	✓	/	✓	/	✓	/	/	✓	/	✓	✓

✓ eher erfolgreich; / eher nicht erfolgreich; (✓) nicht eindeutig erfolgreich; # nicht einschätzbar

4.6.1.2 Pattern Matching mit den unabhängigen Variablen

Im folgenden werden die einzelnen Bestandteile der unabhängigen Variablen⁸⁴² für die zwölf untersuchten Fälle zusammenfassend aufgezeigt. Anschließend werden Schlußfolgerungen für die Erfüllung bzw. Nichterfüllung der Modellbedingungen gezogen. Zum besseren Verständnis dieser Ausführungen geben die Tabellen 4.13 bis 4.17 einen zusammenfassenden Überblick über die verschiedenen Komponenten der unabhängigen Variablen.

Tabelle 4.13: Die Symbiosekomponenten

<i>Symbiosekomponente</i>	<i>... ist gegeben, wenn...</i>
<i>Symbiose 1</i>	die Partner einander kritische materielle, immaterielle und Humanressourcen in ähnlichem Umfang zur Verfügung stellen.
<i>Symbiose 2</i>	für beide Partner gleichermaßen hohe Risiken mit der Kooperation verbunden sind.
<i>Symbiose 3</i>	die gegenseitige Abhängigkeit der Partner im Kooperationsfeld gleich verteilt ist.
<i>Symbiose 4</i>	die Bedeutung der Kooperation für das Gesamtunternehmen bei beiden Partnern ähnlich ausgeprägt ist.

⁸⁴² Vgl. zur Operationalisierung der unabhängigen Variablen im Rahmen dieser Arbeit die Abschnitte 4.2.1 bis 4.2.5 sowie zur Gewichtung der einzelnen Komponenten dieser Variablen Abschnitt 4.3.

Tabelle 4.14: Die Symmetriekomponenten

<i>Symmetriekomponente</i>	<i>... ist gegeben, wenn...</i>
<i>Symmetrie 1</i>	Ähnlichkeit hinsichtlich der durch die Kooperation generierten Gewinne bzw. Vorteile besteht.
<i>Symmetrie 2</i>	Ähnlichkeit hinsichtlich der im Hinblick auf die Kooperation getätigten Investitionen besteht.
<i>Symmetrie 3</i>	Ähnlichkeit hinsichtlich der Anzahl der in die Kooperation eingebrachten Mitarbeiter besteht.
<i>Symmetrie 4</i>	symmetrische Entscheidungsteilhabe der Partner an kooperationsbezogenen Entscheidungen bezüglich materieller, immaterieller und Humanressourcen gegeben ist.
<i>Symmetrie 5</i>	Ähnlichkeit in bezug auf kooperationsbedingte größere firmeninterne Änderungen besteht.
<i>Symmetrie 6</i>	ähnliche Rechte und Pflichten für beide Partner bestehen.

Tabelle 4.15: Die Homologiekomponenten

<i>Homologiekomponente</i>	<i>... ist gegeben, wenn...</i>
<i>Homologie 1</i> (Strategischer Fit)	Übereinstimmung der strategischen Zielsetzungen der Partner herrscht.
<i>Homologie 2</i> (Zeitlicher Fit)	eine Ähnlichkeit des Zeithorizontes der Planung der Partner im Hinblick auf die Kooperation vorliegt.
<i>Homologie 3</i> (Kultureller Fit)	eine ähnliche Einschätzung der Unternehmenskultur (Homologie 3a), der Risikobereitschaft des Managements (Homologie 3b), der Führungsstile (Homologie 3c), des Kommunikationsverhaltens (Homologie 3d) sowie der organisationalen Belohnungs- und Anreizsysteme (Homologie 3e) vorliegt.
<i>Homologie 4</i> (Ressourcen-orientierter Fit)	ähnliche materielle Ressourcen (Homologie 4a), ähnliche Humanressourcen (Homologie 4b) und ähnliche immaterielle Ressourcen (Homologie 4c) von den Partnern eingebracht werden.
<i>Homologie 5</i> (Marktlicher Fit)	die Partner eine ähnliche Imageposition (Homologie 5a), ähnliche Wettbewerbsvorteile (Homologie 5b) und eine ähnlich lange Markterfahrung (Homologie 5c) haben.
<i>Homologie 6</i> (Organisationaler Fit)	die Partner in bezug auf die Unternehmensgröße (Homologie 6a), der Organisationsstruktur hinsichtlich der Delegation (Homologie 6b), der Partizipation (Homologie 6c) und der organisationalen Programmierung (Homologie 6d) ähnlich sind.

Tabelle 4.16: Die Entropiekomponenten

<i>Entropiekomponente</i>	<i>... ist gegeben, wenn...</i>
<i>Entropie 1</i>	die Partner über eine große Anzahl interorganisationaler Kommunikationskanäle verfügen.
<i>Entropie 2</i>	interorganisationale I.-u. K.-Systeme im Rahmen der Kooperation existieren.
<i>Entropie 3</i>	viele firmenübergreifende Treffen, Seminare, Konferenzen etc. stattfinden.
<i>Entropie 4</i>	ein großes Ausmaß der interorganisationalen informellen Kommunikation vorherrscht.
<i>Entropie 5</i>	häufig interorganisationale Kontakte stattfinden.

Tabelle 4.17: Die Institutionalisierungs-komponenten

<i>Institutionalisierungs-komponente</i>	<i>... ist gegeben, wenn...</i>
<i>Institutionalisierung 1</i>	ein Gemeinschaftsunternehmen gegründet wurde.
<i>Institutionalisierung 2</i>	die Kooperation mit spezifischen Gebäuden für Verwaltung und Produktion (standortgebundenen Einrichtungen) ausgestattet ist.
<i>Institutionalisierung 3</i>	die Kooperation mit spezifischen Produktionsanlagen (spezifischen Maschinen und Technologien) ausgestattet ist.
<i>Institutionalisierung 4</i>	die Kooperation mit spezifischen Planungssystemen ausgestattet ist.
<i>Institutionalisierung 5</i>	die Kooperation mit spezifischen Mitarbeiterqualifikationen ausgestattet ist.
<i>Institutionalisierung 6</i>	die Kooperation mit nichtspezifischen Anlagen ausgestattet ist, die aber nur für die geplante Transaktion erfolgen und bei deren Wegfall Überkapazitäten entstehen.
<i>Institutionalisierung 7</i>	die Kooperation über ein eigenes Belohnungs- und Anreizsystem verfügt.
<i>Institutionalisierung 8</i>	eine Reihe gemeinsamer Projektteams oder Gremien besteht.

4.6.1.2.1 Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 1

Hinsichtlich der materiellen Ressourcen kann für den Kooperationsfall 1 ein Gleichgewicht der von beiden Partnern eingebrachten Anteile festgestellt werden. In bezug auf die immateriellen und Humanressourcen wird der überwiegende Anteil jedoch von einem Partner eingebracht. Gerade die immateriellen und Humanressourcen spielen bezüglich der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen eine entscheidende Rolle.⁸⁴³ Entsprechend bringt ein Partner einen bedeutenderen Anteil der kritischen Ressourcen in die Zusammenarbeit ein. Für beide Partner gehen mit der Kooperation in gleichem Umfang Risiken einher und sie sind in relativ hohem Maße voneinander abhängig. Der eine Partner ist aufgrund von Problemen hinsichtlich der geplanten Stückzahlen bei alleiniger Weiterführung des Projektes von dem anderen Partner abhängig. Letzterer ist grundsätzlich hinsichtlich der alleinigen Weiterführung des Projektes von seinem Partner abhängig. Die Kooperation ist für beide Partner gleichermaßen bedeutend. ***Drei der vier Symbiosebestandteile sind gegeben. Entsprechend ist die Symbiosebedingung für den untersuchten Fall erfüllt.***

Ein Partner profitiert von der Zusammenarbeit hinsichtlich der gemeinsam generierten Vorteile und Gewinne mehr als der andere. Zu den im Rahmen der Kooperation getätigten Investitionen haben beide Partner Investitionen in gleichem Umfang beigetragen. Ein Partner bringt mehr Mitarbeiter in die Kooperation ein als der andere. Ein Partner ist in bezug auf das Fällen von Entscheidungen dominant. Es wurden in beiden Unternehmen keine bedeutenden Änderungen vorgenommen, um die Zusammenarbeit zu realisieren. Wenn es in der Kooperation um grundlegende Themen oder Probleme geht, haben beide Partner gleiche Rechte und Pflichten. ***Nur zwei der sechs Symmetriestandteile sind für den***

⁸⁴³ Vgl. dazu Abschnitt 4.2.1 dieser Arbeit.

betrachteten Fall gegeben. Entsprechend ist die Symmetriebedingung für den untersuchten Fall nicht erfüllt.

Ursprünglich war es so, daß beide Partner ein gemeinsames strategisches Ziel verfolgt haben. Die anfänglichen langfristigen gemeinsamen Ziele haben sich jedoch als nicht mehr realisierbar erwiesen. Beide Partner sind sich hinsichtlich des Zeithorizonts für die Zusammenarbeit jedoch einig. Die Unternehmenskulturen der Partnerunternehmen werden genau wie die Risikobereitschaft des Managements als ähnlich eingeschätzt. Der Führungsstil in den Partnerunternehmen ist ebenfalls als vergleichbar anzusehen. Hinsichtlich des Kommunikationsstils sind Unterschiede bezüglich der Weitergabe von Informationen bei den Partnern festzustellen. Die Belohnungs- und Anreizsysteme sind in den kooperierenden Unternehmen ähnlich. Es wurden ähnliche materielle Ressourcen von beiden Partnern in die Zusammenarbeit eingebracht. Humanressourcen und immaterielle Ressourcen (in Form von Know how) wurden zwar überwiegend von einem Partner eingebracht, die strukturelle Beschaffenheit dieser von den Partnern eingebrachten Ressourcen ist jedoch als ähnlich einzuschätzen. Die Imageposition der Partnerunternehmen weicht voneinander ab. Beide Unternehmen verfügen jedoch gleichermaßen über bedeutende Wettbewerbsvorteile und blicken auf eine ähnlich lange Markterfahrung zurück. Die Unternehmensgrößen der Partner weichen voneinander ab. Der Delegations- und Partizipationsgrad ist bei den Partnerunternehmen ebenso wie das Ausmaß organisationaler Programmierung als ähnlich einzustufen. ***Fünf der sechs Homologiekomponenten sind für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Homologiebedingung für diesen Fall erfüllt.***

Es gibt verschiedene Kommunikationskanäle, die im Rahmen der Kooperation genutzt werden. Es bestehen in einigen Bereichen gemeinsame Informations- und Kommunikationssysteme. In weiteren Bereichen sind solche Systeme geplant. Es finden häufig gemeinsame Treffen zu der bestehenden Kooperation statt. Durch die enge Zusammenarbeit entstanden gute informelle Kontakte zwischen den Mitarbeitern beider Kooperationspartner. In der betrachteten Kooperation findet eine sehr enge formelle sowie informelle Kommunikation zwischen den Mitarbeitern der Partnerunternehmen statt. ***Alle relevanten Entropiekomponenten sind für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Entropiebedingung für den untersuchten Fall erfüllt.***

Die Kooperation ist als 50:50-Joint Venture konzipiert. Bei den gemeinsamen Gebäuden und Produktionsanlagen der Partner handelt es sich nicht um kooperationspezifische Aktiva. Wenn ein Partner die Kooperation beendete, wären damit jedoch für den anderen Partner ressourcenbedingte Probleme verbunden. Es wäre schwierig, die entsprechenden Ressourcen zur Weiternutzung der gemeinsamen Anlagen zu erlangen. Für den übriggebliebenen Partner würde sich das Problem von Überkapazitäten ergeben, wenn kein neuer Partner gefunden würde, da die beiden Muttergesellschaften quasi die beiden Abnehmer der Pro-

dukte des Joint Ventures sind. Würde eine Muttergesellschaft aus dem Projekt aussteigen, ginge gleichzeitig ein wichtiger Abnehmer des Joint Ventures verloren. Es wird für die Zusammenarbeit ein gemeinsames Planungssystem benutzt, das an die Prozesse in dem Joint Venture spezifisch angepaßt werden mußte. Das gemeinsame System ist als kooperationspezifisch zu betrachten, da die Investitionen in die Anpassung des Systems auf die Kooperationsstruktur bei einer Beendigung der Kooperation versinken würden. Es bestehen im Rahmen der Zusammenarbeit keine kooperationspezifischen Mitarbeiterqualifikationen in bedeutendem Ausmaß. Gemeinsame Belohnungs- und Anreizsysteme im Joint Venture gibt es nicht. Es existieren einige Projektteams und Gremien im Rahmen der betrachteten Zusammenarbeit. ***Vier der acht Institutionalisierungskomponenten sind für den untersuchten Fall gegeben, vier nicht. Entsprechend ist die Institutionalisierungsbedingung für diesen Fall nur als teilweise erfüllt einzuschätzen.***

Die Symbiose-, Homologie- und Entropiebedingung sind für den Kooperationsfall 1 als erfüllt zu betrachten. Die Institutionalisierungsbedingung ist als teilweise erfüllt einzuschätzen. Die Symmetriebedingung ist nicht erfüllt. Tabelle 4.18 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die erfüllten Modellbedingungen in diesem Fall. Im Rahmen der Beurteilung des Erfolges des Kooperationsfalls 1 wurde diese Partnerschaft als eher erfolgreich eingeschätzt. Im entwickelten Modell einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern wurde postuliert, daß die Symbiose-, Symmetrie-, Homologie-, Entropie- und Institutionalisierungsbedingung zu einem überwiegenden Teil erfüllt sein müssen, damit eine solche Kooperation erfolgreich verläuft. Die Symbiose-, Homologie- und Entropiebedingung sind für den Fall der untersuchten Zusammenarbeit erfüllt. Die Institutionalisierungsbedingung ist teilweise erfüllt. Lediglich die Symmetriebedingung ist als nicht erfüllt einzuschätzen. ***Es kann entsprechend das Fazit gezogen werden, daß die für diesen Fall ausgewerteten Daten dem entwickelten Modell nicht widersprechen.***

4.6.1.2.2 Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 2

Sowohl materielle als auch immaterielle Ressourcen sowie Humanressourcen werden gleichermaßen von beiden Partnern in diese Kooperation eingebracht. Es gehen keine bedeutenden Risiken für die Partner mit der Zusammenarbeit einher. Auf das Kooperationsfeld bezogen besteht zwischen den Partnern zumindest eine mittlere Abhängigkeit. Die Bedeutung der Kooperation für das jeweilige Gesamtunternehmen ist bei einem Partner größer als bei dem anderen. ***Zwei der vier Symbiosebestandteile sind gegeben, zwei nicht. Entsprechend ist die Erfüllung der Symbiosebedingung für den untersuchten Fall nur als teilweise erfüllt einzuschätzen.***

Tabelle 4.18: Erfüllung der Modellbedingungen in Kooperationsfall 1

<i>Modellkomponenten</i>	<i>erfüllt</i>	<i>nicht erfüllt</i>	<i>teilweise erfüllt</i>
<i>Symbiose 1</i>		✓	
<i>Symbiose 2</i>	✓		
<i>Symbiose 3</i>	✓		
<i>Symbiose 4</i>	✓		
<i>Fazit zur Symbiosebedingung</i>	✓		
<i>Symmetrie 1</i>		✓	
<i>Symmetrie 2</i>	✓		
<i>Symmetrie 3</i>		✓	
<i>Symmetrie 4</i>		✓	
<i>Symmetrie 5</i>		✓	
<i>Symmetrie 6</i>	✓		
<i>Fazit zur Symmetriebedingung</i>		✓	
<i>Homologie 1 (Strategischer Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 2 (Zeitlicher Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 3 (Kultureller Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 4 (Ressourcen-orientierter Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 5 (Marktlicher Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 6 (Organisationaler Fit)</i>	✓		
<i>Fazit zur Homologiebedingung</i>	✓		
<i>Entropie 1</i>	✓		
<i>Entropie 2</i>	✓		
<i>Entropie 3</i>	✓		
<i>Entropie 4</i>	✓		
<i>Entropie 5</i>	✓		
<i>Fazit zur Entropiebedingung</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 1</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 2</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 3</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 4</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 5</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 6</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 7</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 8</i>	✓		
<i>Fazit zur Institutionalisierungsbedingung</i>			✓

Insgesamt profitieren beide Partner gleichermaßen von der Zusammenarbeit. Es wurden von beiden Partnern Investitionen in ähnlichem Umfang getätigt. Die Mitarbeiter in den originären Bereichen werden gleichermaßen von den beteiligten Muttergesellschaften in die Kooperation eingebracht. Die Partner sind bei allen Entscheidungen, die die Kooperation betreffen, gleichberechtigt. Es mußten in den Partnerunternehmen keine Änderungen vorgenommen werden, um die Kooperation zu realisieren. Beide Partner haben in bezug auf die betrachtete

Kooperation gleiche Rechte und Pflichten und nehmen diese auch wahr. ***Fünf der sechs Symmetriestandteile sind für den betrachteten Fall gegeben. Entsprechend ist die Symmetriebedingung für den untersuchten Fall erfüllt.***

Beide Partner haben ähnliche strategische Zielsetzungen hinsichtlich der Kooperation und sind sich über eine langfristige Zusammenarbeit einig. Die Unternehmenskulturen der Partner sind sehr unterschiedlich.⁸⁴⁴ Die Ähnlichkeit der Risikobereitschaft des Managements beider Partner ist aus dem vorhandenen Datenmaterial nicht einzuschätzen. Die Führungsstile sind in beiden Unternehmen nicht einheitlich, am ehesten aber als delegativ einzuschätzen und damit grundsätzlich ähnlich.⁸⁴⁵ Als ähnlich ist auch das Kommunikationsverhalten der Partner einzuschätzen. Die Belohnungs- und Anreizsysteme bei den Partnern verfügen über ähnliche Komponenten, sind aber unterschiedlich ausgestaltet.⁸⁴⁶ Die Partner bringen sowohl ähnlich beschaffene immaterielle Ressourcen als auch ähnlich beschaffene Humanressourcen in die Zusammenarbeit ein. Lediglich hinsichtlich der Beschaffenheit der eingebrachten materiellen Ressourcen bestehen Unterschiede. Die Imageposition der Partner ist unterschiedlich, Wettbewerbsvorteile im Kooperationsbereich sind in ähnlichem Ausmaß in beiden Unternehmen vorhanden. Die Partner verfügen außerdem jeweils über eine lange Markterfahrung. Die Unternehmensgröße und Organisationsstruktur im Sinne des Delegations- und Partizipationsgrades und der organisationalen Programmierung unterscheiden sich in den Partnerunternehmen. ***Vier der sechs Homologiebestandteile sind für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Homologiebedingung für diesen Fall erfüllt.***

Es existieren im Rahmen der betrachteten Kooperation viele unterschiedliche Kommunikationskanäle, die auch genutzt werden. Es existiert eine gemeinsame Systemwelt im Joint Venture. Es finden firmenübergreifende Treffen statt, im Rahmen derer die Gesellschafter mehrmals im Jahr direkt miteinander kommunizieren. Es findet im Rahmen der Kooperation häufig interorganisationale Kommunikation sowohl formeller als auch informeller Art statt. ***Alle fünf relevanten Entropiekomponenten sind für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Entropiebedingung für diesen Fall erfüllt.***

Es wurde ein 50:50-Joint Venture gegründet. Die gemeinsamen Gebäude und Produktionsanlagen sind als kooperationspezifisch zu betrachten. Sollte ein Partner alleine die Produktionsanlagen bei einer Beendigung der Zusammenar-

⁸⁴⁴ Allerdings verfügt die Kooperation über eine eigene Unternehmenskultur, die sich herausgebildet hat.

⁸⁴⁵ Im Joint Venture hat sich ein eigener Führungsstil herausgebildet.

⁸⁴⁶ Das Joint Venture verfügt über für die Kooperation entwickelte eigene Belohnungs- und Anreizsysteme. Das gemeinsame Joint Venture hat in vielen Bereichen eigene Strukturen herausgebildet, die Teile aus beiden Partnerunternehmen reflektieren.

beit übernehmen, käme es für diesen Partner zu Überkapazitäten, da beide Partner Hauptabnehmer des gemeinsam hergestellten Produktes sind. Es existiert ein auf die Joint Venture-Strukturen zugeschnittenes gemeinsames Planungssystem. Die Elemente dieses Systems mußten an die Geschäftsprozesse im Joint Venture angepaßt werden. Die Mitarbeiter im Joint Venture sind fast ausschließlich extra für das Joint Venture eingestellt worden. Eine Rückintegration dieser Mitarbeiter in die Muttergesellschaften ist wenig realistisch. Es existiert ein extra für die Kooperation entwickeltes Belohnungs- und Anreizsystem. Es existiert nur ein Gremium im Rahmen des Joint Ventures. ***Lediglich eine der acht Institutionalisierungskomponenten ist für den untersuchten Fall nicht gegeben. Entsprechend ist die Institutionalisierungsbedingung für diesen Fall erfüllt.***

Symmetrie-, Homologie-, Entropie- und Institutionalisierungsbedingung sind für die betrachtete Kooperation erfüllt. Die Symbiosebedingung kann als teilweise erfüllt eingeschätzt werden. Tabelle 4.19 gibt einen Überblick über die Erfüllung der Modellbedingungen in Kooperationsfall 2. Im Rahmen des Pattern Matching mit der abhängigen Variablen Erfolg führte die Analyse der Daten der Fallstudie 2 zu dem Ergebnis, daß es sich bei dieser Kooperation um eine erfolgreiche Zusammenarbeit handelt. Das Pattern Matching mit den unabhängigen Variablen brachte das Ergebnis, daß vier der fünf Bedingungen des postulierten Modells für den untersuchten Fall zutreffen. Die Symbiosebedingung ist als nur teilweise erfüllt einzuschätzen. ***Es kann entsprechend das Fazit gezogen werden, daß die für diesen Fall ausgewerteten Daten dem entwickelten Modell nicht widersprechen.***

4.6.1.2.3 Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 3

Es bestand ein Ungleichgewicht hinsichtlich der von den Partnern eingebrachten Ressourcen. Der eine Partner brachte den überwiegenden Anteil der materiellen Ressourcen ein, der andere den überwiegenden Anteil der immateriellen Ressourcen und Humanressourcen. Das Ausmaß, in dem die Partner einander kritische Ressourcen zur Verfügung stellten, für die es wenig andere Versorgungsquellen gibt, ist entsprechend als unausgeglichen zu beschreiben. Für einen Partner gingen mit der Zusammenarbeit sehr viel größere Risiken einher als für den anderen. Beide Unternehmen waren im Kooperationsfeld hochgradig voneinander abhängig. Für das Gesamtunternehmen des einen Partners war die Kooperation von weitaus größerer Bedeutung als für das Gesamtunternehmen des anderen Partners. ***Lediglich einer der vier relevanten Symbiosebestandteile ist gegeben. Entsprechend ist die Symbiosebedingung für den untersuchten Fall nicht erfüllt.***

Tabelle 4.19: Erfüllung der Modellbedingungen in Kooperationsfall 2

Modellkomponenten	erfüllt	nicht erfüllt	teilweise erfüllt
Symbiose 1	✓		
Symbiose 2		✓	
Symbiose 3	✓		
Symbiose 4		✓	
Fazit zur Symbiosebedingung			✓
Symmetrie 1	✓		
Symmetrie 2	✓		
Symmetrie 3	✓		
Symmetrie 4	✓		
Symmetrie 5		✓	
Symmetrie 6	✓		
Fazit zur Symmetriebedingung	✓		
Homologie 1 (Strategischer Fit)	✓		
Homologie 2 (Zeitlicher Fit)	✓		
Homologie 3 (Kultureller Fit)		✓	
Homologie 4 (Ressourcen-orientierter Fit)	✓		
Homologie 5 (Marktlicher Fit)	✓		
Homologie 6 (Organisationaler Fit)		✓	
Fazit zur Homologiebedingung	✓		
Entropie 1	✓		
Entropie 2	✓		
Entropie 3	✓		
Entropie 4	✓		
Entropie 5	✓		
Fazit zur Entropiebedingung	✓		
Institutionalisierung 1	✓		
Institutionalisierung 2	✓		
Institutionalisierung 3	✓		
Institutionalisierung 4	✓		
Institutionalisierung 5	✓		
Institutionalisierung 6	✓		
Institutionalisierung 7	✓		
Institutionalisierung 8		✓	
Fazit zur Institutionalisierungsbedingung	✓		

Insgesamt waren die Gewinne der Partner in ihrer Höhe unterschiedlich. Der Partner, der den überwiegenden Anteil der materiellen Ressourcen in die Zusammenarbeit einbrachte, hatte den Eindruck, weniger zu profitieren als der andere. Der eine Partner hat im Rahmen der Kooperation Investitionen in sehr viel größerem Umfang getätigt als der andere Partner. Es bestand keine Ähnlichkeit hinsichtlich der Anzahl der von den Kooperationspartnern eingebrachten Mitarbeiter und es war keine symmetrische Entscheidungsteilhabe der Partner bezüg-

lich der Kooperation gegeben. Das Ausmaß der firmeninternen Änderungen zur Realisierung der Kooperation war für beide Unternehmen ähnlich gering. Es existierte keine symmetrische Verteilung der Rechte und Pflichten auf beide Partner. ***Keiner der Symmetriestandteile ist für den betrachteten Fall gegeben. Entsprechend ist die Symmetriebedingung für den untersuchten Fall nicht erfüllt.***

Grundsätzlich waren am Anfang ähnliche strategische Zielsetzungen der Partner vorhanden, aber das Grundverständnis der Partner hat sich im Laufe der Zeit geändert. Die angestrebte Dauer der Zusammenarbeit hat sich nicht erfüllt, aber die Partner waren sich über die angestrebte Dauer der Zusammenarbeit zu Beginn der Kooperation einig und waren sich auch über die frühzeitige Beendigung der Zusammenarbeit einig. Die Unternehmenskulturen der Partner wurden von den an der Kooperation beteiligten Mitarbeitern als sehr unterschiedlich empfunden. Eine unterschiedliche Risikobereitschaft des Managements war nicht festzustellen. Während bei dem einen Partner eher autoritär bis patriarchalisch geführt wurde, herrschte bei dem anderen Partner ein eher delegativer Führungsstil. Das Kommunikationsverhalten in den Partnerunternehmen wurde ebenfalls als sehr unterschiedlich eingeschätzt. Über die Ähnlichkeit bestehender Belohnungs- und Anreizsysteme kann aufgrund fehlender Daten keine Aussage gemacht werden. Es bestand weder eine Ähnlichkeit hinsichtlich der von den Partnern eingebrachten materiellen oder immateriellen Ressourcen noch im Hinblick auf die Quantität und Qualität der eingebrachten Humanressourcen. Es bestand keine Ähnlichkeit hinsichtlich der Imageposition, der Wettbewerbsvorteile der Partner und der Länge der Markterfahrung der Unternehmen. Es bestanden außerdem bedeutende Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgröße und der Organisationsstruktur im Sinne des Delegations- und Partizipationsgrades sowie des Ausmaßes der organisationalen Programmierung in den Partnerunternehmen. ***Lediglich eine der sechs Homologiekomponenten ist für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Homologiebedingung für diesen Fall nicht erfüllt.***

Es gab eine Reihe verschiedener Kommunikationskanäle im Rahmen dieser Kooperation. Es existierten keine kooperationsübergreifenden Informations- und Kommunikationssysteme. Es fanden relativ selten firmenübergreifende Treffen statt. Die informellen Kontakte zwischen den Mitarbeitern der Partnerunternehmen waren insgesamt wenig ausgeprägt. Wenn gemeinsame Projekte durchgeführt wurden, bestand immer ein hoher Kommunikationsbedarf, dem Rechnung getragen wurde. ***Für den betrachteten Fall sind zwei der Entropiebestandteile gegeben, drei sind nicht gegeben. Die Mehrzahl der Entropiekomponenten ist nicht gegeben, so daß die Entropiebedingung insgesamt als eher nicht erfüllt eingeschätzt wird.***

Es wurde kein Gemeinschaftsunternehmen gegründet. Es bestanden keine eigenen Gebäude für Verwaltung oder Produktion im Rahmen der Zusammenarbeit.

Es gab keine gemeinsam angeschafften Produktionsanlagen oder gemeinsam implementierten Planungssysteme. Für die Arbeit in der Kooperation wurde niemand von extern eingestellt und es existierten keine gemeinsamen kooperationspezifischen Mitarbeiterqualifikationen. Belohnungen und Anreize in gemeinsamer Form gab es im Rahmen der Kooperation nicht. Es gab eine ganze Reihe von Projektteams und anderen Teams. ***Lediglich eine der acht Institutionalisierungskomponenten ist für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Institutionalisierungsbedingung für diesen Fall nicht erfüllt.***

Insgesamt kann das Fazit gezogen werden, daß sämtliche Modellkomponenten für die betrachtete Kooperation nicht erfüllt sind. Tabelle 4.20 gewährt einen zusammenfassenden Überblick über die Erfüllung der Modellbedingungen in Kooperationsfall 3. Die Beurteilung des Erfolges des Kooperationsfalls 3 führte zu dem Ergebnis, daß diese Partnerschaft nicht als erfolgreich einzuschätzen ist. Das Pattern Matching mit den unabhängigen Variablen brachte das Ergebnis, daß keine Modellbedingung für den betrachteten Fall erfüllt ist. ***Es kann folglich das Fazit gezogen werden, daß die für diesen Fall ausgewerteten Daten dem entwickelten Modell nicht widersprechen.***

4.6.1.2.4 Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 4

Die materiellen Ressourcen werden in ähnlichem Umfang von beiden Partnern eingebracht, während die immateriellen Ressourcen und Humanressourcen hauptsächlich von einem Partner in die Kooperation eingebracht werden. Für beide Partner bestehen gleichermaßen Risiken von hoher Bedeutung, die mit der Zusammenarbeit einhergehen. Ein Partner ist im Kooperationsfeld abhängiger von dem anderen als umgekehrt. Beide Gesamtunternehmen sind gleichermaßen in einem hohen Maße von der Zusammenarbeit abhängig. ***Zwei der vier Symbiosebestandteile sind gegeben, zwei sind nicht gegeben. Entsprechend ist die Erfüllung der Symbiosebedingung für den untersuchten Fall nicht als eindeutig, sondern nur als teilweise erfüllt einzuschätzen.***

Beide Partner profitieren gleichermaßen von der Zusammenarbeit. Die Investitionen in die Kooperation werden in einem Verhältnis von 50:50 von beiden Partnern eingebracht. Ein Partner bringt einen größeren Anteil der Humanressourcen in die Kooperation ein als der andere. Alle Kooperationsentscheidungen werden gleichberechtigt gefällt. Es mußten von beiden Partnern etwa in gleichem Ausmaß Änderungen im Zuge der Realisierung der Zusammenarbeit durchgeführt werden. Ein Partner hat in dieser Kooperation etwas größere Pflichten als der andere. Die Rechte der beiden Partnerunternehmen hingegen sind die gleichen. ***Vier der sechs relevanten Symmetriestandteile sind für den betrachteten Fall gegeben. Entsprechend ist die Symmetriebedingung für den untersuchten Fall erfüllt.***

Tabelle 4.20: Erfüllung der Modellbedingungen in Kooperationsfall 3

<i>Modellkomponenten</i>	<i>erfüllt</i>	<i>nicht erfüllt</i>	<i>nicht erfüllt</i>
<i>Symbiose 1</i>		✓	
<i>Symbiose 2</i>		✓	
<i>Symbiose 3</i>	✓		
<i>Symbiose 4</i>		✓	
<i>Fazit zur Symbiosebedingung</i>		✓	
<i>Symmetrie 1</i>		✓	
<i>Symmetrie 2</i>		✓	
<i>Symmetrie 3</i>		✓	
<i>Symmetrie 4</i>		✓	
<i>Symmetrie 5</i>		✓	
<i>Symmetrie 6</i>		✓	
<i>Fazit zur Symmetriebedingung</i>		✓	
<i>Homologie 1 (Strategischer Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 2 (Zeitlicher Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 3 (Kultureller Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 4 (Ressourcen-orientierter Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 5 (Marktlicher Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 6 (Organisationaler Fit)</i>		✓	
<i>Fazit zur Homologiebedingung</i>		✓	
<i>Entropie 1</i>	✓		
<i>Entropie 2</i>		✓	
<i>Entropie 3</i>		✓	
<i>Entropie 4</i>		✓	
<i>Entropie 5</i>	✓		
<i>Fazit zur Entropiebedingung</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 1</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 2</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 3</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 4</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 5</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 6</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 7</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 8</i>	✓		
<i>Fazit zur Institutionalisierungsbedingung</i>		✓	

Beide Unternehmen verbinden ähnliche strategische Zielsetzungen mit der Kooperation. Beide Seiten planen eine langfristige Kooperation. Die Unternehmenskulturen der Partner unterscheiden sich voneinander. Unterschiede bestehen außerdem hinsichtlich der Risikobereitschaft in einem Bereich. Die Risikobereitschaft in allen anderen Bereichen ist als ähnlich einzuschätzen. Ähnlichkeiten finden sich außerdem bei den Führungsstilen, den Belohnungs- und Anreizsystemen sowie den Kommunikationsstilen in den Partnerunternehmen.

Beide Partner bringen ähnliche materielle Ressourcen in die Zusammenarbeit ein. Die eingebrachten immateriellen Ressourcen und Humanressourcen unterscheiden sich in ihrer Beschaffenheit nicht in großem Ausmaß voneinander. Die Partnerunternehmen haben eine unterschiedliche Imageposition. Das Ausmaß bestehender Wettbewerbsvorteile ist dagegen in beiden Unternehmen ähnlich und auch die Markterfahrung der beiden Partner entspricht einander. Das Ausmaß der Delegation und Partizipation sowie der organisationalen Programmierung ist bei den Partnern als ähnlich einzuschätzen. Unterschiede finden sich lediglich hinsichtlich der Größe der Unternehmen. ***Alle sechs Homologiekomponenten sind für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Homologiebedingung für diesen Fall erfüllt.***

Es besteht im Rahmen der Kooperation eine Reihe unterschiedlicher Kommunikationskanäle. Es existiert ein kooperationsübergreifendes Kommunikationssystem. Es gibt viele Zusammenkünfte zwischen den Mitarbeitern der Partnerunternehmen auf allen Ebenen. Die informelle Kommunikation zwischen den Mitarbeitern aus den Partnerunternehmen ist als gut zu bezeichnen. Insgesamt findet entsprechend sehr viel Kommunikation in verschiedenen Bereichen und auf verschiedenen Ebenen statt. ***Alle relevanten Entropiekomponenten sind für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Entropiebedingung für den untersuchten Fall erfüllt.***

Es wurde kein gemeinsames Unternehmen für die Kooperation gegründet. Es gibt keine gemeinsamen Gebäude oder Produktionshallen im Rahmen der Zusammenarbeit. Es existieren keine kooperationspezifischen Produktionsanlagen. Die vorhandenen Anlagen könnten die Partner jeweils nach der Beendigung der Kooperation alleine nutzen. Es bestehen allerdings potentielle Überkapazitäten hinsichtlich der Produktionsanlagen der Partner bei einer Beendigung der Kooperation. Es gibt im Rahmen der Kooperation einige Planungssysteme, die ausschließlich für die Zusammenarbeit entwickelt wurden. Im Produktionsbereich wurden Mitarbeiter speziell für diese Kooperation eingestellt. Diese Mitarbeiter bleiben Angestellte der Kooperation, solange diese existiert. Endet die Zusammenarbeit, ist ihre Zukunft ungewiß. Entsprechend bestehen gemeinsame kooperationspezifische Mitarbeiterqualifikationen. Es bestehen keine gemeinsamen Belohnungs- und Anreizsysteme. Es gibt viele Projektteams und Gremien auf allen Ebenen. ***Vier der acht Institutionalisierungskomponenten sind für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Institutionalisierungsbedingung für diesen Fall nur als teilweise erfüllt einzuschätzen.***

Symmetrie-, Homologie- und Entropiebedingung sind für den Kooperationsfall 4 erfüllt. Die Symbiose- und Institutionalisierungsbedingung sind für diesen Fall als nur teilweise erfüllt einzuschätzen. Tabelle 4.21 zeigt die Erfüllung der einzelnen Komponenten der Modellbedingungen für diesen Kooperationsfall zusammenfassend auf. Im Rahmen des Pattern Matching mit der abhängigen Variablen Erfolg führte die Analyse der Daten des Kooperationsfalls 4 zu dem

Ergebnis, daß es sich bei dieser Kooperation um eine erfolgreiche Zusammenarbeit handelt. Das Pattern Matching mit den unabhängigen Variablen brachte das Ergebnis, daß drei der fünf Bedingungen des postulierten Modells für den untersuchten Fall zutreffen. Die Symbiose- und Institutionalisierungsbedingung sind nur als teilweise erfüllt einzuschätzen. **Es kann entsprechend das Fazit gezogen werden, daß die für diesen Fall ausgewerteten Daten dem entwickelten Modell nicht widersprechen.**

Tabelle 4.21: Erfüllung der Modellbedingungen in Kooperationsfall 4

<i>Modellkomponenten</i>	<i>erfüllt</i>	<i>nicht erfüllt</i>	<i>teilweise erfüllt</i>
<i>Symbiose 1</i>		✓	
<i>Symbiose 2</i>	✓		
<i>Symbiose 3</i>		✓	
<i>Symbiose 4</i>	✓		
<i>Fazit zur Symbiosebedingung</i>			✓
<i>Symmetrie 1</i>	✓		
<i>Symmetrie 2</i>	✓		
<i>Symmetrie 3</i>		✓	
<i>Symmetrie 4</i>	✓		
<i>Symmetrie 5</i>	✓		
<i>Symmetrie 6</i>		✓	
<i>Fazit zur Symmetriebedingung</i>	✓		
<i>Homologie 1 (Strategischer Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 2 (Zeitlicher Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 3 (Kultureller Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 4 (Ressourcen-orientierter Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 5 (Marktlicher Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 6 (Organisationaler Fit)</i>	✓		
<i>Fazit zur Homologiebedingung</i>	✓		
<i>Entropie 1</i>	✓		
<i>Entropie 2</i>	✓		
<i>Entropie 3</i>	✓		
<i>Entropie 4</i>	✓		
<i>Entropie 5</i>	✓		
<i>Fazit zur Entropiebedingung</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 1</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 2</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 3</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 4</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 5</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 6</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 7</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 8</i>	✓		
<i>Fazit zur Institutionalisierungsbedingung</i>			✓

4.6.1.2.5 Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 5

Sowohl materielle als auch immaterielle sowie Humanressourcen wurden gleichermaßen von beiden Partnern in die Kooperation eingebracht. Das Risiko des Know-how-Abflusses ist im Hinblick auf die Kooperation das entscheidende Risiko. Hier besteht für einen Partner ein größeres Risiko als für den anderen. Andere bedeutende Risiken werden nicht gesehen. Die Partnerunternehmen sind im Kooperationsfeld kaum voneinander abhängig. Es besteht lediglich eine geringfügige Abhängigkeit auf der finanziellen Seite. Die Zusammenarbeit hat für die Gesamtunternehmen eine unterschiedlich hohe Bedeutung und insgesamt für beide Unternehmen langfristig keine hohe Bedeutung. ***Lediglich einer der vier Symbiosebestandteile ist gegeben. Entsprechend ist die Symbiosebedingung für den untersuchten Fall nicht erfüllt.***

Die Verteilung der Gewinne und Vorteile aus der Kooperation ist grundsätzlich 50:50. Ein Partner hat aber insgesamt den größeren Anteil am Geschäftserfolg. Beide Partner haben die Investitionen im Rahmen der Kooperation in einem Verhältnis von 50:50 getätigt. Die Anzahl der von den Partnern eingebrachten Mitarbeiter ist als ungefähr gleich hoch einzuschätzen. Entscheidungen werden in allen Bereichen gleichberechtigt getroffen. In den Muttergesellschaften wurden keine Änderungen zur Realisierung der Kooperation durchgeführt. Die Verteilung der aus der Kooperation hervorgehenden Rechte ist nicht als gleich verteilt anzusehen. ***Drei der sechs Symmetriestandteile sind für den betrachteten Fall gegeben, drei sind nicht gegeben. Entsprechend ist die Symmetriebedingung für den untersuchten Fall nur als teilweise erfüllt einzuschätzen.***

Die Partner haben unterschiedliche strategische Ziele. Vor dem Ende der Zusammenarbeit herrschte Einigkeit über die Dauer der Zusammenarbeit. Unternehmenskulturen und Führungsstile der beiden Partnerunternehmen sind unterschiedlich, wobei die Führungsstile nicht massiv voneinander abweichen. Als eher unterschiedlich ist das Kommunikationsverhalten der Partner einzuschätzen. Die Risikobereitschaft sowie die Belohnungs- und Anreizsysteme in den Partnerunternehmen sind eher ähnlich. Die eingebrachten materiellen Ressourcen waren jeweils finanzielle Ressourcen. Die von den Partnern eingebrachten Humanressourcen und immateriellen Ressourcen unterschieden sich hingegen hinsichtlich ihrer Beschaffenheit voneinander. Die Imageposition der Partner ist als ähnlich einzuschätzen, Wettbewerbsvorteile sind in ähnlichem Ausmaß in beiden Unternehmen vorhanden, die Partner verfügen jeweils über eine lange Markterfahrung. Die Partnerunternehmen haben eine unterschiedliche Größe und der Delegationsgrad ist nicht als ähnlich einzuschätzen. Das Ausmaß der Partizipation und organisationalen Programmierung wird als ähnlich eingeschätzt. ***Lediglich zwei der sechs Homologiekomponenten sind für den untersuchten Fall gegeben. Eine Homologiekomponente ist als teilweise gegeben***

einschätzbar, die anderen drei Komponenten sind nicht gegeben. Entsprechend ist die Homologiebedingung für diesen Fall eher nicht erfüllt.

Im Rahmen der Kooperation gibt es eine Reihe unterschiedlicher Kommunikationskanäle. Es besteht ein kooperationseigenes Informations- und Kommunikationssystem. Es besteht eine Vielzahl von Kontakten zwischen den Partnerunternehmen. Die Intensität der informellen Kontakte zwischen den Mitarbeitern der Partnerunternehmen ist aus dem vorhandenen Datenmaterial nicht einzuschätzen. Die Konstellation der Zusammenarbeit führte zu einer relativ häufigen Kommunikation zwischen den Partnern. *Alle vier einschätzbaren Entropiekomponenten sind für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Entropiebedingung für diesen Fall erfüllt.*

Die Kooperation war von Anfang an als Joint Venture konzipiert. Es existieren keine kooperationspezifischen Gebäude oder Produktionsanlagen im Rahmen der Kooperation. Die Gefahr von Überkapazitäten bei der Beendigung der Kooperation besteht nicht. Es mußte ein eigenes Planungssystem für die Kooperation entwickelt werden. Die Mitarbeiter vor Ort in der Produktion, die speziell für das Joint Venture eingestellt wurden, können übernommen werden, wenn ein Partner die Kooperation allein weiterführt. Es gibt keine gemeinsamen Belohnungs- und Anreizsysteme. Es gab insbesondere zu Anfang der Zusammenarbeit viele Projektteams. Zum Ende der Kooperation verringerte sich die Anzahl der gemeinsamen Projektteams. *Drei der acht Institutionalisierungskomponenten sind für den untersuchten Fall gegeben, fünf sind nicht gegeben. Entsprechend ist die Institutionalisierungsbedingung für diesen Fall als eher nicht erfüllt einzuschätzen.*

Die Entropiebedingung ist für die betrachtete Kooperation eindeutig erfüllt. Die Erfüllung der Symmetriebedingung ist für diesen Fall als teilweise erfüllt einzuschätzen. Die Symbiose-, Homologie- und Institutionalisierungsbedingung sind nicht erfüllt. Tabelle 4.22 faßt die Ergebnisse des Pattern Matching mit den unabhängigen Variablen für den Kooperationsfall 5 zusammen. Im Rahmen des Pattern Matching mit der abhängigen Variablen Erfolg führte die Analyse der Daten der Fallstudie 5 zu dem Ergebnis, daß es sich bei dieser Kooperation um eine eher nicht erfolgreiche Zusammenarbeit handelt. Das Pattern Matching mit den unabhängigen Variablen brachte das Ergebnis, daß drei der fünf Bedingungen des postulierten Modells für den untersuchten Fall nicht zutreffen. Die Symmetriebedingung ist teilweise erfüllt und die Entropiebedingung ist erfüllt. **Es kann entsprechend das Fazit gezogen werden, daß die für diesen Fall ausgewerteten Daten dem entwickelten Modell nicht widersprechen.**

Tabelle 4.22: Erfüllung der Modellbedingungen in Kooperationsfall 5

<i>Modellkomponenten</i>	<i>erfüllt</i>	<i>nicht erfüllt</i>	<i>teilweise erfüllt</i>
<i>Symbiose 1</i>	✓		
<i>Symbiose 2</i>		✓	
<i>Symbiose 3</i>		✓	
<i>Symbiose 4</i>		✓	
<i>Fazit zur Symbiosebedingung</i>		✓	
<i>Symmetrie 1</i>		✓	
<i>Symmetrie 2</i>	✓		
<i>Symmetrie 3</i>	✓		
<i>Symmetrie 4</i>	✓		
<i>Symmetrie 5</i>		✓	
<i>Symmetrie 6</i>		✓	
<i>Fazit zur Symmetriebedingung</i>			✓
<i>Homologie 1 (Strategischer Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 2 (Zeitlicher Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 3 (Kultureller Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 4 (Ressourcen-orientierter Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 5 (Marktlicher Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 6 (Organisationaler Fit)</i>			✓
<i>Fazit zur Homologiebedingung</i>		✓	
<i>Entropie 1</i>	✓		
<i>Entropie 2</i>	✓		
<i>Entropie 3</i>	✓		
<i>Entropie 4</i>	nicht einschätzbar		
<i>Entropie 5</i>	✓		
<i>Fazit zur Entropiebedingung</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 1</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 2</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 3</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 4</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 5</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 6</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 7</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 8</i>	✓		
<i>Fazit zur Institutionalisierungsbedingung</i>		✓	

4.6.1.2.6 Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 6

Sowohl materielle als auch immaterielle Ressourcen werden in ähnlichem Umfang von beiden Partnern in die Kooperation eingebracht. Hinsichtlich der Humanressourcen muß zwischen qualifiziertem Management/Ingenieuren und qualifizierten Mitarbeitern in der Produktion differenziert werden. Beide Unternehmen bringen gleichermaßen Humanressourcen im zuerst genannten Bereich ein,

während ein Partner die Mitarbeiter auf der Produktionsebene alleine stellt. Ein großer Teil dieser Humanressourcen wurde bei dem anderen Partner geschult. Trotz des geringfügigen Ungleichgewichtes hinsichtlich der Einbringung der Produktionsmitarbeiter wird die Mehrzahl der Ressourcen von beiden Partnern in ähnlichem Umfang in die Kooperation eingebracht. Beide Partnerunternehmen tragen, relativ zur Unternehmensgröße betrachtet, finanzielle Risiken in ähnlichem Umfang bezüglich des Joint Ventures. Es handelt sich bei dieser Zusammenarbeit um ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis der Partner. Die Bedeutung der Kooperation für das Gesamtunternehmen des einen Partners ist höher als für das Gesamtunternehmen des anderen Partners. ***Lediglich einer der vier Symbiosebestandteile ist nicht gegeben. Entsprechend ist die Symbiosebedingung für den untersuchten Fall als erfüllt einzuschätzen.***

Beide Partner ziehen ähnliche Vorteile aus der Kooperation und haben Investitionen in ähnlichem Umfang eingebracht. Zahlenmäßig überwiegen im Joint Venture die Mitarbeiter des einen Partners. Die meisten Entscheidungen werden von beiden Partnern gleichberechtigt gefällt. Im Bereich Personal entscheidet hauptsächlich der eine Partner, während der andere im Bereich Forschung und Entwicklung eher Entscheidungen fällt. Beide Partner mußten zur Realisierung dieser Kooperation keine Änderungen im eigenen Unternehmen vornehmen und haben bezüglich der Kooperation die gleichen Rechte und Pflichten. ***Vier der sechs relevanten Symmetriestandteile sind für den betrachteten Fall gegeben. Entsprechend ist die Symmetriebedingung für den untersuchten Fall als erfüllt einzuschätzen.***

Beide Partner haben die gleichen strategischen Ziele hinsichtlich der Kooperation. Das Joint Venture ist ohne zeitliche Begrenzung angelegt. Die Unternehmenskulturen in den Partnerunternehmen sind als ähnlich einzuschätzen. Es gibt weiterhin keine Unterschiede bezüglich der Risikobereitschaft des Managements beider Unternehmen. Auch der Führungsstil in den Partnerunternehmen wird ebenso wie das Kommunikationsverhalten als ähnlich eingeschätzt. Bezüglich der Ähnlichkeit der Belohnungs- und Anreizsysteme in den Partnerunternehmen ist keine Aussage zu machen, weil die Daten für einen Partner fehlen. Die von den Partnern eingebrachten materiellen Ressourcen sind als eher ähnlich einzuschätzen, während die von den Partnern eingebrachten immateriellen Ressourcen sowie die eingebrachten Humanressourcen sich in ihrer Beschaffenheit voneinander unterscheiden. Die Imageposition der Partnerunternehmen unterscheidet sich genau wie das Ausmaß der Wettbewerbsvorteile beider Unternehmen voneinander. Bezüglich der Markterfahrung der Partnerunternehmen sind ebenfalls Unterschiede zu erkennen. Die Partner sind unterschiedlich große Unternehmen. Hinsichtlich des Grades der Delegation, Partizipation und organisationalen Programmierung unterscheiden sich die Partner jedoch nicht in großem Ausmaß voneinander. ***Zwei der sechs Homologiebestandteile sind für den un-***

tersuchten Fall nicht gegeben, vier sind gegeben. Entsprechend ist die Homologiebedingung für diesen Fall erfüllt.

Es findet im Rahmen der Kooperation Kommunikation über viele unterschiedliche Kanäle statt. Für die Kooperation bestehen kooperationsübergreifende Informations- und Kommunikationssysteme. Im Zuge der Zusammenarbeit wird oft kommuniziert und es finden häufig Seminare oder Konferenzen statt. Es findet sowohl formelle als auch informelle Kommunikation auf allen Ebenen statt. ***Alle relevanten Entropiekomponenten sind gegeben. Entsprechend ist die Entropiebedingung als erfüllt einzuschätzen.***

Es wurde im Rahmen der betrachteten Kooperation ein Gemeinschaftsunternehmen gegründet. Die Kooperationsgebäude könnten nach einer Beendigung der Kooperation auch von einem Partner alleine bzw. zusammen mit einem neuen Partner genutzt werden. Es würde bei einer eventuellen Beendigung der Kooperation kein Problem sein, die vorhandenen Maschinen etc. weiter zu nutzen. Eventuell müßte ein neuer Partner gesucht werden, was aber auch keine größeren Probleme verursachen würde. Es besteht keine Gefahr von Überkapazitäten. Es gibt in der Kooperation gemeinsam implementierte Produktionsplanungssysteme. Diese wurden aber nicht speziell für die Kooperation entwickelt, sondern es wurde dort eingeführt, was bei einem Partner bereits Standard ist. Es gibt keine Schnittstellenprobleme, es mußten auch keine Schulungen zur Nutzung dieser Systeme für Mitarbeiter durchgeführt werden. Entsprechend handelt es sich nicht um kooperationspezifische Planungssysteme. Es gibt keine gemeinsamen kooperationspezifischen Mitarbeiterqualifikationen. Es wurden zwar Anpassungen hinsichtlich der Belohnungs- und Anreizstruktur bezogen auf dieses Joint Venture durchgeführt, allerdings wurde kein vollkommen neues System entwickelt. Es gibt nur wenige Projektteams und Gremien im Rahmen der betrachteten Zusammenarbeit. ***Lediglich eine der acht relevanten Institutionalisierungskomponenten ist für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Institutionalisierungsbedingung für diesen Fall nicht erfüllt.***

Die Symbiose-, Symmetrie-, Homologie- und Entropiebedingung sind erfüllt. Lediglich die Institutionalisierungsbedingung ist nicht erfüllt. Tabelle 4.23 faßt diese Ergebnisse des Pattern Matching für den Kooperationsfall 6 zusammen. Im ersten Schritt des Pattern Matching mit der abhängigen Variablen Erfolg einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung kristallisierte sich das Ergebnis heraus, daß die betrachtete Kooperation als erfolgreich einzuschätzen ist. Der zweite Schritt des Pattern Matching brachte das Ergebnis, daß vier der fünf postulierten Modellbedingungen für diesen Fall erfüllt sind. Lediglich die Institutionalisierungsbedingung wurde als nicht erfüllt eingestuft. ***Es kann entsprechend das Fazit gezogen werden, daß die für diesen Fall ausgewerteten Daten dem entwickelten Modell nicht widersprechen.***

Tabelle 4.23: Erfüllung der Modellbedingungen in Kooperationsfall 6

<i>Modellkomponenten</i>	<i>erfüllt</i>	<i>nicht erfüllt</i>	<i>teilweise erfüllt</i>
<i>Symbiose 1</i>	✓		
<i>Symbiose 2</i>	✓		
<i>Symbiose 3</i>	✓		
<i>Symbiose 4</i>		✓	
<i>Fazit zur Symbiosebedingung</i>	✓		
<i>Symmetrie 1</i>	✓		
<i>Symmetrie 2</i>	✓		
<i>Symmetrie 3</i>		✓	
<i>Symmetrie 4</i>	✓		
<i>Symmetrie 5</i>		✓	
<i>Symmetrie 6</i>	✓		
<i>Fazit zur Symmetriebedingung</i>	✓		
<i>Homologie 1 (Strategischer Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 2 (Zeitlicher Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 3 (Kultureller Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 4 (Ressourcen-orientierter Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 5 (Marktlicher Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 6 (Organisationaler Fit)</i>	✓		
<i>Fazit zur Homologiebedingung</i>	✓		
<i>Entropie 1</i>	✓		
<i>Entropie 2</i>	✓		
<i>Entropie 3</i>	✓		
<i>Entropie 4</i>	✓		
<i>Entropie 5</i>	✓		
<i>Fazit zur Entropiebedingung</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 1</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 2</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 3</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 4</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 5</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 6</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 7</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 8</i>		✓	
<i>Fazit zur Institutionalisierungsbedingung</i>		✓	

4.6.1.2.7 Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 7

Sowohl materielle als auch immaterielle Ressourcen und Humanressourcen werden nicht in einem ausgeglichenen Verhältnis von allen Partnern in die Zusammenarbeit eingebracht. Auch wenn sich die Kooperationsrisiken für die einzelnen Partner in ihrer Beschaffenheit voneinander unterscheiden, sind sie für alle Partner als gleichermaßen hoch einzuschätzen. Insgesamt besteht zwischen den Partnerunternehmen kein ausgeglichenes gegenseitiges Abhängigkeitsver-

hältnis und es ist kein ausgeglichenes Verhältnis hinsichtlich der Bedeutung der Kooperation für die jeweiligen Gesamtunternehmen der Partner zu erkennen. ***Lediglich eine der vier relevanten Symbiosekomponenten ist gegeben. Entsprechend ist die Symbiosebedingung für den untersuchten Fall nicht erfüllt.***

Ein Partner profitiert mehr von der Zusammenarbeit als die anderen Partner. Alle Partner haben entsprechend ihrer Anteile Investitionen in die Kooperation eingebracht. Die jeweiligen Anteile der Partner unterscheiden sich voneinander. Die Partner bringen unterschiedlich viele Mitarbeiter in die Kooperation ein. Es besteht ein Ungleichgewicht bei der Verteilung der Entscheidungsrechte zugunsten eines Partners. Die Partner mußten jeweils Kompromisse eingehen, die mit Änderungen in ihren Unternehmen einhergingen, um die Zusammenarbeit zu realisieren. Die Rechte und Pflichten sind nicht gleichmäßig auf die Partner verteilt. ***Nur einer der Symmetriestandteile ist für den betrachteten Fall gegeben. Entsprechend ist die Symmetriebedingung für den untersuchten Fall nicht erfüllt.***

Langfristig haben die Partner im Kooperationsfeld die gleichen strategischen Ziele. Alle Partnerunternehmen sind sich über einen gemeinsamen langfristigen Zeithorizont für die Zusammenarbeit einig. Es ist kein kultureller Fit zwischen den Partnern gegeben. Die Unternehmenskulturen der Partnerunternehmen unterscheiden sich jeweils voneinander. Die Risikobereitschaft des Managements in den Partnerunternehmen ist genau wie der Führungsstil in diesen Unternehmen unterschiedlich. Auch hinsichtlich des Kommunikationsverhaltens sowie der vorhandenen Belohnungs- und Anreizsysteme in den Partnerunternehmen bestehen mehr Unterschiede als Ähnlichkeiten. Die Beschaffenheit der eingebrachten materiellen Ressourcen der Partnerunternehmen ist als ähnlich einzuschätzen. Die Beschaffenheit der von den Partnern eingebrachten immateriellen und Humanressourcen ist als nicht ähnlich einzuschätzen. Sowohl die Imageposition als auch das Ausmaß vorhandener Wettbewerbsvorteile sowie die Markterfahrung der Partner ist unterschiedlich. Die Partnerunternehmen sind unterschiedlich groß. Es bestehen außerdem Unterschiede hinsichtlich des Ausmaßes der Delegation und Partizipation in den einzelnen Unternehmen. Wegen fehlender Daten kann keine Aussage zu eventuellen Unterschieden hinsichtlich der organisationalen Programmierung bei den Partnern gemacht werden. ***Lediglich zwei der sechs relevanten Homologiekomponenten sind für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Homologiebedingung für diesen Fall nicht erfüllt.***

Es findet über einige verschiedene Kommunikationskanäle Kommunikation zwischen den Partnern statt. Die Kommunikation findet außerdem auf verschiedenen Ebenen statt. Es gibt im Rahmen der Zusammenarbeit kein kooperationsübergreifendes Informations- und Kommunikationssystem. Insgesamt finden diverse firmenübergreifende Treffen zwischen den Partnern statt. Es bestehen durchaus gute informelle Kontakte zwischen den Mitarbeitern der Partnerunter-

nehmen. Kommunikation findet zwischen den Partnern täglich statt. ***Lediglich eine der fünf relevanten Entropiekomponenten ist für den untersuchten Fall nicht gegeben. Entsprechend ist die Entropiebedingung für diesen Fall erfüllt.***

Es besteht ein Joint Venture. Wenn einer der Partner die Kooperation verlassen würde oder auch zwei, könnten die Gebäude und Produktionsanlagen ohne Probleme von dem verbleibenden Partner weiter genutzt werden. Es besteht keine Gefahr hinsichtlich dadurch entstehender Überkapazitäten. Das gemeinsame Planungssystem kann nicht als kooperationspezifisch betrachtet werden, denn es ist das in der Kooperation implementierte Planungssystem eines der Partner. Im Rahmen der Kooperation gibt es keine kooperationspezifischen Mitarbeiterqualifikationen. Es wurde speziell für das Joint Venture ein eigenes Belohnungs- und Anreizsystem entwickelt. Es gibt nur wenige Projektteams oder Gremien im Rahmen der Zusammenarbeit. ***Lediglich zwei der acht relevanten Institutionalisierungskomponenten sind für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Institutionalisierungsbedingung für diesen Fall nicht erfüllt.***

Vier Modellbedingungen sind nicht erfüllt. Lediglich die Entropiebedingung ist erfüllt. Tabelle 4.24 faßt die Ergebnisse bezüglich des Kooperationsfalls 7 zusammen. Im Rahmen der Beurteilung des Erfolges der Kooperation kam das Ergebnis zustande, daß diese Partnerschaft nicht als erfolgreich einzuschätzen ist. Dem Ergebnis des Pattern Matching mit den unabhängigen Variablen zufolge waren vier der fünf Modellbedingungen nicht erfüllt. Nur die Entropiebedingung wurde als erfüllt eingeschätzt. ***Es kann entsprechend das Fazit gezogen werden, daß die für diesen Fall ausgewerteten Daten dem entwickelten Modell nicht widersprechen.***

4.6.1.2.8 Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 8

Beide Partner bringen Know how zu gleichen Anteilen in die Kooperation ein. Es werden kritische Ressourcen nur in geringem Ausmaß von den Partnern in die Zusammenarbeit eingebracht, diese jedoch zu gleichen Anteilen. Im Rahmen der Symbiosebedingung wurde postuliert, daß die Kooperationspartner zur Erreichung einer erfolgreichen Kooperation einander möglichst in großem Ausmaß kritische Ressourcen zur Verfügung stellen sollten. Diese Bedingung kann für den hier untersuchten Fall nicht als eindeutig gegeben angesehen werden. Die Partner bringen zwar immaterielle Ressourcen zu gleichen Anteilen in die Kooperation ein. Insgesamt ist das Ausmaß, in dem kritische Ressourcen von beiden Partnern in die Zusammenarbeit eingebracht werden, jedoch als eher gering anzusehen. Mit dieser Kooperation geht das Risiko eines Know how-Abflusses für beide Partner einher. Das wird von den Partnern als relativ hohes Risiko angesehen. Die Abhängigkeit der Partner ist ausgeglichen. Die Bedeutung der Kooperation für die jeweiligen Gesamtunternehmen der Partner ist insgesamt eher gering. ***Zwei der vier Symbiosebestandteile sind gegeben, zwei sind nicht gege-***

ben. Entsprechend ist die Erfüllung der Symbiosebedingung für den untersuchten Fall nur als teilweise erfüllt einzuschätzen.

Tabelle 4.24: Erfüllung der Modellbedingungen in Kooperationsfall 7

<i>Modellkomponenten</i>	<i>erfüllt</i>	<i>nicht erfüllt</i>	<i>teilweise erfüllt</i>
<i>Symbiose 1</i>		✓	
<i>Symbiose 2</i>	✓		
<i>Symbiose 3</i>		✓	
<i>Symbiose 4</i>		✓	
<i>Fazit zur Symbiosebedingung</i>		✓	
<i>Symmetrie 1</i>		✓	
<i>Symmetrie 2</i>		✓	
<i>Symmetrie 3</i>		✓	
<i>Symmetrie 4</i>		✓	
<i>Symmetrie 5</i>	✓		
<i>Symmetrie 6</i>		✓	
<i>Fazit zur Symmetriebedingung</i>		✓	
<i>Homologie 1 (Strategischer Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 2 (Zeitlicher Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 3 (Kultureller Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 4 (Ressourcen-orientierter Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 5 (Marktlicher Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 6 (Organisationaler Fit)</i>		✓	
<i>Fazit zur Homologiebedingung</i>		✓	
<i>Entropie 1</i>	✓		
<i>Entropie 2</i>		✓	
<i>Entropie 3</i>	✓		
<i>Entropie 4</i>	✓		
<i>Entropie 5</i>	✓		
<i>Fazit zur Entropiebedingung</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 1</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 2</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 3</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 4</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 5</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 6</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 7</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 8</i>		✓	
<i>Fazit zur Institutionalisierungsbedingung</i>		✓	

Es profitieren nicht beide Partner gleichermaßen von der Zusammenarbeit. Es wurden keine Investitionen im Zusammenhang mit der Kooperation getätigt und nicht direkt Mitarbeiter in die Zusammenarbeit eingebracht. Die Entscheidungen in dem Bereich der Kooperation werden gleichberechtigt getroffen. Es mussten in den Partnerunternehmen keine Änderungen vorgenommen werden, um die

Kooperation zu realisieren. Beide Partner haben bezüglich der Kooperation die gleichen Rechte und Pflichten. Die Symmetriekomponenten Symmetrie 2 und 3 sind für diesen Fall nicht relevant, da keine Investitionen der Partner mit der Kooperation einhergehen und keine Mitarbeiter in die Kooperation eingebracht wurden. **Zwei der für diesen Fall vier relevanten Symmetriestandteile sind für den betrachteten Fall gegeben, zwei sind nicht gegeben. Entsprechend ist die Erfüllung der Symmetriebedingung für den untersuchten Fall nur als teilweise erfüllt einzuschätzen.**

Beide Kooperationspartner haben die gleichen strategischen Ziele. Beide Partner sind sich über einen relativ kurzen zeitlichen Horizont der Zusammenarbeit einig. Ähnlichkeiten oder Unterschiede hinsichtlich der Belohnungs- und Anreizsysteme oder des Führungsstils in den Partnerunternehmen waren aufgrund fehlender Daten nicht einzuschätzen. Kommunikationsstile, Risikobereitschaft sowie Unternehmenskultur wurden jedoch als eher ähnlich eingeschätzt. Die einzige Ressource, die von den Partnerunternehmen in die Kooperation eingebracht wird, ist Know how. Beide Unternehmen bringen ähnlich beschaffenes Know how in die Kooperation ein. Die Kooperationspartner verfügen über eine ähnliche Imageposition und ein ähnliches Ausmaß an Wettbewerbsvorteilen. Weiterhin verfügen sie über eine ähnlich lange Markterfahrung. Die Ähnlichkeit des Ausmaßes der Partizipation und der Delegation im allgemeinen in den Partnerunternehmen kann aufgrund fehlender Daten nicht eingeschätzt werden. Der Delegationsgrad im Hinblick auf die an der Kooperation beteiligten Mitarbeiter und das Ausmaß der organisationalen Programmierung wird als ähnlich eingeschätzt. Die Partnerunternehmen sind unterschiedlich groß. **Alle Homologiekomponenten sind für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Homologiebedingung für diesen Fall erfüllt.**

Es besteht nur ein überwiegend genutzter Kommunikationskanal im Rahmen der Kooperation. Es gibt keine speziellen Informations- und Kommunikationssysteme für die betrachtete Kooperation. Firmenübergreifende Treffen finden nicht häufig statt. Bei dieser Zusammenarbeit gibt es auf informeller Ebene keine ausgeprägten Beziehungen. Interorganisationale Kommunikation findet nicht häufig statt. **Keine der relevanten Entropiekomponenten ist für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Entropiebedingung für den untersuchten Fall nicht erfüllt.**

Es wurde kein Gemeinschaftsunternehmen gegründet. Die Kooperation ist nicht mit Gebäuden für Verwaltung oder Produktion ausgestattet. Es gibt keine gemeinsam angeschafften Produktionsanlagen oder gemeinsam implementierten Planungssysteme. Es wurden keine Mitarbeiter ausschließlich für die Kooperation ausgebildet oder eingestellt. Von beiden Seiten werden die eigenen Belohnungs- und Anreizsysteme verwandt. Es gibt nur ein Projektteam im Rahmen der Kooperation. **Keine der acht relevanten Institutionalisierungskomponenten**

ist für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Institutionalisierungsbedingung für diesen Fall nicht erfüllt.

Institutionalisierungs- und Entropiebedingung sind eindeutig nicht erfüllt. Die Symmetrie- und die Symbiosebedingung sind nur teilweise erfüllt. Eindeutig ist insgesamt nur die Homologiebedingung erfüllt. Tabelle 4.25 gibt einen abschließenden Überblick über die Ergebnisse des Pattern Matching für den Kooperationsfall 8. Im Rahmen des Pattern Matching mit der abhängigen Variablen Erfolg wurde das Ergebnis generiert, daß es sich bei der betrachteten Zusammenarbeit eher um eine nicht erfolgreiche als um eine erfolgreiche Zusammenarbeit handelt. Die Entropie- und Institutionalisierungsbedingung sind nicht erfüllt, während die Symbiose- und Symmetriebedingung teilweise erfüllt sind und die Homologiebedingung erfüllt ist. Die Mehrzahl der Modellbedingungen war damit eher nicht erfüllt als erfüllt und die Kooperation war eher nicht erfolgreich als erfolgreich. Insofern widersprechen die ausgewerteten Daten dem entwickelten Modell nicht. Allerdings bleiben die Schlüsse, die aus diesem Fall gezogen werden können, vager als in den anderen Fällen. Dieser Fall widerspricht dem Modell jedoch nicht. **Als Fazit wird festgehalten, daß die für diesen Fall ausgewerteten Daten dem entwickelten Modell nicht widersprechen.**

4.6.1.2.9 Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 9

Sowohl materielle als auch immaterielle Ressourcen sowie Humanressourcen werden von beiden Partnern gleichermaßen in die Zusammenarbeit eingebracht. Für beide Partner geht mit der Zusammenarbeit das Risiko einher, daß der Partner allein die gesamte Bandbreite der Kooperationstätigkeiten übernimmt und der andere Partner damit das gemeinsame Geschäftsfeld verliert. Für ein Partnerunternehmen besteht eine größere Abhängigkeit gegenüber dem Partner als umgekehrt. Diese Kooperation ist für die Gesamtunternehmen beider Partner bedeutend. ***Lediglich einer der vier Symbiosebestandteile ist nicht gegeben. Entsprechend ist die Symbiosebedingung für den untersuchten Fall erfüllt.***

Beide Partner ziehen Vorteile in ähnlichem Umfang aus der Zusammenarbeit. Beide haben relativ hohe Investitionen zur Realisierung der Kooperation getätigt. Das Verhältnis der Mitarbeiter, die die Partner in die Kooperation einbringen, ist ungefähr eins zu eins. Ein Partner dominiert in einem wichtigen Bereich der Entscheidungsfindung in mancher Hinsicht. Es mußten in den Partnerunternehmen keine bedeutenden Änderungen vorgenommen werden, um die Kooperation zu realisieren. Beide Partner haben bezüglich der Kooperation die gleichen Rechte und Pflichten. ***Vier der sechs relevanten Symmetriebestandteile sind für den betrachteten Fall gegeben. Entsprechend ist die Symmetriebedingung für den untersuchten Fall erfüllt.***

Tabelle 4.25: Erfüllung der Modellbedingungen in Kooperationsfall 8

Modellkomponenten	erfüllt	nicht erfüllt	teilweise erfüllt
<i>Symbiose 1</i>		✓	
<i>Symbiose 2</i>	✓		
<i>Symbiose 3</i>	✓		
<i>Symbiose 4</i>		✓	
Fazit zur Symbiosebedingung			✓
<i>Symmetrie 1</i>		✓	
<i>Symmetrie 2</i>	nicht relevant		
<i>Symmetrie 3</i>	nicht relevant		
<i>Symmetrie 4</i>	✓		
<i>Symmetrie 5</i>		✓	
<i>Symmetrie 6</i>	✓		
Fazit zur Symmetriebedingung			✓
<i>Homologie 1 (Strategischer Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 2 (Zeitlicher Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 3 (Kultureller Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 4 (Ressourcen-orientierter Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 5 (Marktlicher Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 6 (Organisationaler Fit)</i>	✓		
Fazit zur Homologiebedingung	✓		
<i>Entropie 1</i>		✓	
<i>Entropie 2</i>		✓	
<i>Entropie 3</i>		✓	
<i>Entropie 4</i>		✓	
<i>Entropie 5</i>		✓	
Fazit zur Entropiebedingung		✓	
<i>Institutionalisierung 1</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 2</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 3</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 4</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 5</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 6</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 7</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 8</i>		✓	
Fazit zur Institutionalisierungsbedingung		✓	

Langfristig kann von ähnlichen strategischen Zielen der Partner ausgegangen werden. Beide Unternehmen sind sich darüber einig, daß sie eine langfristige Zusammenarbeit anstreben. Ähnlichkeiten oder Unterschiede hinsichtlich der Belohnungs- und Anreizsysteme in den Partnerunternehmen waren aufgrund fehlender Daten nicht einzuschätzen. Die Kommunikationsstile wurden als eher ähnlich eingeschätzt. Führungsstile, Risikobereitschaft sowie Unternehmenskultur wurden dagegen als eher unterschiedlich eingeschätzt. Die von den Part-

nern eingebrachten materiellen, immateriellen und Humanressourcen sind jeweils ähnlich beschaffen. Die Partnerunternehmen verfügen über eine ähnliche Imageposition und über ein ähnliches Ausmaß an Wettbewerbsvorteilen. Die Länge ihrer Markterfahrung ist unterschiedlich. Die Partnerunternehmen sind unterschiedlich groß. Weiterhin unterscheiden sie sich bezüglich des Ausmaßes der Delegation, der Partizipation und der organisationalen Programmierung. ***Vier der sechs relevanten Homologiekomponenten sind für den untersuchten Fall gegeben, zwei sind nicht gegeben. Entsprechend ist die Homologiebedingung für den untersuchten Fall erfüllt.***

Es besteht keine Vielzahl unterschiedlicher Kommunikationskanäle im Rahmen der Kooperation. Es gibt keine speziellen Informations- und Kommunikationssysteme für die Kooperation. Es finden Anfang 1999 alle zwei bis drei Tage Treffen zwischen den Kooperationspartnern statt, manchmal auch in kürzeren Abständen. Die Mitarbeiter der Partner treffen sich in unterschiedlichen Konfigurationen, es sind grundsätzlich aber immer ähnliche Mitarbeiter an den Treffen beteiligt. Es bestehen auch auf informeller Ebene gute Beziehungen zwischen den Partnern. Es findet interorganisationale Kommunikation in großem Ausmaß statt. ***Drei der fünf relevanten Entropiekomponenten sind gegeben, zwei sind nicht gegeben. Entsprechend ist die Entropiebedingung eher als erfüllt einzuschätzen.***

Es wurde im Rahmen der Zusammenarbeit kein gemeinsames Unternehmen gegründet. Es gibt keine kooperationspezifischen Gebäude. Es gibt keine gemeinsam angeschafften Produktionsanlagen. Es gibt keine gemeinsam implementierten Planungssysteme, die speziell für die Kooperation entwickelt wurden. Die eingebrachten Mitarbeiterqualifikationen sind nicht als kooperationspezifisch anzusehen. Es gibt keine gemeinsam entwickelten Belohnungs- und Anreizsysteme im Rahmen der Kooperation. Es bestehen eine Reihe unterschiedlicher Projektteams im Rahmen der Kooperation. ***Lediglich eine der acht Institutionalisierungskomponenten ist für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Institutionalisierungsbedingung für diesen Fall nicht erfüllt.***

Die Symbiose-, Symmetrie-, Homologie- und Entropiebedingung sind erfüllt. Lediglich die Institutionalisierungsbedingung ist nicht erfüllt. Damit ist die Mehrzahl der Modellbedingungen für den Kooperationsfall 9 erfüllt. Tabelle 4.26 faßt die Ergebnisse für den Kooperationsfall 9 zusammen. Im ersten Schritt des Pattern Matching mit der abhängigen Variablen Erfolg kristallisierte sich das Ergebnis heraus, daß die betrachtete Kooperation als eher erfolgreich einzuschätzen ist. Der zweite Schritt des Pattern Matching brachte das Ergebnis, daß vier der fünf postulierten Modellbedingungen für diesen Fall erfüllt sind. Lediglich die Institutionalisierungsbedingung wurde als nicht erfüllt eingeschätzt. ***Es kann entsprechend das Fazit gezogen werden, daß die für diesen Fall ausgewerteten Daten dem entwickelten Modell nicht widersprechen.***

Tabelle 4.26: Erfüllung der Modellbedingungen in Kooperationsfall 9

<i>Modellkomponenten</i>	<i>erfüllt</i>	<i>nicht erfüllt</i>	<i>teilweise erfüllt</i>
<i>Symbiose 1</i>	✓		
<i>Symbiose 2</i>	✓		
<i>Symbiose 3</i>		✓	
<i>Symbiose 4</i>	✓		
<i>Fazit zur Symbiosebedingung</i>	✓		
<i>Symmetrie 1</i>	✓		
<i>Symmetrie 2</i>	✓		
<i>Symmetrie 3</i>	✓		
<i>Symmetrie 4</i>		✓	
<i>Symmetrie 5</i>		✓	
<i>Symmetrie 6</i>	✓		
<i>Fazit zur Symmetriebedingung</i>	✓		
<i>Homologie 1 (Strategischer Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 2 (Zeitlicher Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 3 (Kultureller Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 4 (Ressourcen-orientierter Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 5 (Marktlicher Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 6 (Organisationaler Fit)</i>		✓	
<i>Fazit zur Homologiebedingung</i>	✓		
<i>Entropie 1</i>		✓	
<i>Entropie 2</i>		✓	
<i>Entropie 3</i>	✓		
<i>Entropie 4</i>	✓		
<i>Entropie 5</i>	✓		
<i>Fazit zur Entropiebedingung</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 1</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 2</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 3</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 4</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 5</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 6</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 7</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 8</i>	✓		
<i>Fazit zur Institutionalisierungsbedingung</i>		✓	

4.6.1.2.10 Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 10

Materielle und immaterielle Ressourcen werden in ähnlichem Ausmaß von beiden Partnern in die Zusammenarbeit eingebracht. Hinsichtlich der eingebrachten Humanressourcen besteht ein Ungleichgewicht. Ein Partner bringt diese zu einem überwiegenden Teil in die Kooperation ein. Die Mehrzahl der Ressourcen wird aber von beiden Partnern in einem ähnlichen Ausmaß eingebracht. Für beide Partner gehen insgesamt keine bedeutenden Risiken mit dieser Partner-

schaft einher. Es handelt sich um eine recht ausgeglichene Zusammenarbeit, im Rahmen derer beide Partner aber nur in geringem Ausmaß voneinander abhängig sind. Die Zusammenarbeit ist für die Gesamtunternehmen beider Partner von hoher Bedeutung. **Zwei der vier Symbiosebestandteile sind gegeben, zwei nicht. Entsprechend ist die Erfüllung der Symbiosebedingung für den untersuchten Fall nur als teilweise erfüllt einzuschätzen.**

Beide Partner ziehen Vorteile und Gewinne in ähnlichem Umfang aus der Kooperation. Es wurden von beiden Partnern Investitionen in gleicher Höhe getätigt. Ein Partner bringt ein bedeutenderes Ausmaß an Humanressourcen in die Zusammenarbeit ein als der andere. Es besteht im Hinblick auf das Treffen von Entscheidungen ein Ungleichgewicht zugunsten eines Partners. Es mußten zur Realisierung der betrachteten Zusammenarbeit grundsätzlich keine Änderungen in den Partnerunternehmen durchgeführt werden. Beide Partner haben bezüglich der Kooperation die gleichen Rechte und Pflichten. **Drei der sechs Symmetriebestandteile sind gegeben, drei nicht. Entsprechend ist die Erfüllung der Symmetriebedingung für den untersuchten Fall nur als teilweise erfüllt einzuschätzen.**

Die strategischen Ziele beider Partner können insgesamt nicht als ähnlich eingeschätzt werden. Die Partner sind sich über einen langfristigen zeitlichen Horizont einig. Ähnlichkeiten oder Unterschiede hinsichtlich der Belohnungs- und Anreizsysteme in den Partnerunternehmen waren aufgrund fehlender Daten nicht einzuschätzen. Die Kommunikationsstile wurden genau wie die Führungsstile, die Risikobereitschaft und die Unternehmenskulturen als eher unterschiedlich eingeschätzt. Die von den Partnern eingebrachten materiellen, immateriellen und Humanressourcen sind jeweils unterschiedlich beschaffen. Die Partner verfügen auf ihren Heimatmärkten über eine ähnliche Imageposition, die sich aber im internationalen Kontext voneinander unterscheidet und über ein unterschiedliches Ausmaß an Wettbewerbsvorteilen. Die Länge ihrer Markterfahrung ist unterschiedlich. Die Partnerunternehmen sind unterschiedlich groß und unterscheiden sich bezüglich des Ausmaßes der Delegation, der Partizipation und der organisationalen Programmierung. **Lediglich eine der sechs Homologiekomponenten ist für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Homologiebedingung für diesen Fall nicht erfüllt.**

Es gibt im Rahmen der Kooperation keine Vielzahl unterschiedlicher Kommunikationskanäle und keine speziellen Informations- und Kommunikationssysteme. Es findet nur selten firmenübergreifende Kommunikation statt. Es bestehen auf der Managementebene gute informelle Beziehungen zwischen den Partnern. Es findet häufig interorganisationale Kommunikation statt. **Zwei der fünf relevanten Entropiekomponenten sind gegeben, drei sind nicht gegeben. Entsprechend ist die Entropiebedingung eher als nicht erfüllt einzuschätzen.**

Es wurde für die Zusammenarbeit ein Joint Venture gegründet. Das Joint Venture hat eine eigene Halle, eine größere Halle ist in Planung. Diese Hallen sind

aber nicht als kooperationspezifisch anzusehen, denn sie sind gemietet. Es gibt gemeinsame Produktionsanlagen und es werden neue Produktionsmittel hinzukommen. Diese Anlageneinrichtungen wieder zu verwerten, ist jedoch kein Problem, da es sich mehr oder minder um Standardanlagen handelt. Die eingebrachten Ressourcen können größtenteils nach einer etwaigen Beendigung der Zusammenarbeit problemlos von einer Seite weiter genutzt oder verkauft werden. Es besteht keine Gefahr von Überkapazitäten. Es gibt ein gemeinsames Produktionsplanungssystem, das speziell für die Erfordernisse des Joint Ventures entwickelt wurde. Es wurden keine Mitarbeiter ausschließlich für die Kooperation ausgebildet oder eingestellt und es gibt keine gemeinsamen Belohnungs- und Anreizsysteme. Es bestehen verschiedene Gremien und Projektteams im Rahmen der betrachteten Kooperation. ***Lediglich drei der acht Institutionalisierungskomponenten sind für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Institutionalisierungsbedingung für diesen Fall eher nicht erfüllt.***

Die Symbiose- und Symmetriebedingung sind teilweise erfüllt. Die Homologie-, Entropie- und Institutionalisierungsbedingung sind nicht erfüllt. Damit ist die Mehrzahl der Modellbedingungen für den Kooperationsfall 10 nicht erfüllt, Tabelle 4.27 faßt dieses Ergebnis des Pattern Matching zusammen. Im ersten Schritt des Pattern Matching mit der abhängigen Variablen Erfolg kristallisierte sich das Ergebnis heraus, daß der Kooperationsfall 10 als nicht erfolgreich einzuschätzen ist. Der zweite Schritt des Pattern Matching brachte das Ergebnis, daß lediglich die Symbiose- und Symmetriebedingung teilweise erfüllt sind. **Es kann entsprechend das Fazit gezogen werden, daß die für diesen Fall ausgewerteten Daten dem entwickelten Modell nicht widersprechen.**

4.6.1.2.11 Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 11

Materielle und immaterielle Ressourcen werden in ähnlichem Ausmaß von beiden Partnern in die Zusammenarbeit eingebracht. Hinsichtlich der eingebrachten Humanressourcen besteht ein Ungleichgewicht. Ein Partner bringt diese zu einem überwiegenden Teil in die Kooperation ein. Die Mehrzahl der Ressourcen wird aber von beiden Partnern in einem ähnlichen Ausmaß eingebracht. Für die Partner gehen mit dem Joint Venture keine bedeutenden Risiken einher. Beide Partner sind im Kooperationsfeld gleichermaßen voneinander abhängig. Für das Gesamtunternehmen eines Partners ist die Kooperation bedeutender als für das Gesamtunternehmen des anderen Partners. ***Zwei der vier Symbiosebestandteile sind gegeben. Entsprechend ist die Erfüllung der Symbiosebedingung für den untersuchten Fall nur als teilweise erfüllt einzuschätzen.***

Gewinne und Vorteile aus der Zusammenarbeit werden im Verhältnis zu den Geschäftsanteilen gleichmäßig an die Partner verteilt. Beide Partner haben das Gefühl, daß sie gleichermaßen Vorteile aus der Zusammenarbeit ziehen. Die Partner haben den gleichen Umfang von Investitionen in das Joint Venture ein-

gebracht. Ein Partner bringt eine sehr viel größere Anzahl von Mitarbeitern in die Zusammenarbeit ein als der andere. Beide Partner sind im Hinblick auf Kooperationsentscheidungen gleichberechtigt. Zur Realisierung der Kooperation mußten in den Partnerunternehmen kaum Änderungen vorgenommen werden. Beide Partner haben gleiche Rechte und Pflichten im Hinblick auf die Zusammenarbeit. *Vier der sechs relevanten Symmetriestandteile sind für den betrachteten Fall gegeben. Entsprechend ist die Symmetriebedingung für den untersuchten Fall erfüllt.*

Tabelle 4.27: Erfüllung der Modellbedingungen in Kooperationsfall 10

<i>Modellkomponenten</i>	<i>erfüllt</i>	<i>nicht erfüllt</i>	<i>teilweise erfüllt</i>
<i>Symbiose 1</i>	✓		
<i>Symbiose 2</i>		✓	
<i>Symbiose 3</i>		✓	
<i>Symbiose 4</i>	✓		
<i>Fazit zur Symbiosebedingung</i>			✓
<i>Symmetrie 1</i>	✓		
<i>Symmetrie 2</i>	✓		
<i>Symmetrie 3</i>		✓	
<i>Symmetrie 4</i>		✓	
<i>Symmetrie 5</i>		✓	
<i>Symmetrie 6</i>	✓		
<i>Fazit zur Symmetriebedingung</i>			✓
<i>Homologie 1 (Strategischer Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 2 (Zeitlicher Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 3 (Kultureller Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 4 (Ressourcen-orientierter Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 5 (Marktlicher Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 6 (Organisationaler Fit)</i>		✓	
<i>Fazit zur Homologiebedingung</i>		✓	
<i>Entropie 1</i>		✓	
<i>Entropie 2</i>		✓	
<i>Entropie 3</i>		✓	
<i>Entropie 4</i>	✓		
<i>Entropie 5</i>	✓		
<i>Fazit zur Entropiebedingung</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 1</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 2</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 3</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 4</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 5</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 6</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 7</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 8</i>	✓		
<i>Fazit zur Institutionalisierungsbedingung</i>		✓	

Die Partner haben ähnliche langfristige bzw. strategische Ziele. Beide Partner sind sich über eine langfristige Zusammenarbeit einig. Unternehmenskulturen, Führungsstile sowie Belohnungs- und Anreizsysteme unterscheiden sich bei den Partnern. Die Risikobereitschaft des Managements und die Kommunikationsstile der Partner werden als eher ähnlich eingeschätzt. Die Partner bringen ähnlich beschaffene materielle Ressourcen in die Zusammenarbeit ein. Die von den Partnern jeweils eingebrachten Humanressourcen und immateriellen Ressourcen unterscheiden sich in ihrer Beschaffenheit jedoch voneinander. Sowohl die Imagepositionen als auch das Ausmaß der Wettbewerbsvorteile der Partnerunternehmen unterscheiden sich voneinander. Hinsichtlich der Markterfahrung der Partner sind keine Unterschiede festzustellen. Bei den Partnerunternehmen handelt es sich um unterschiedlich große Unternehmen. Für beide Partner unterscheidet sich sowohl das Ausmaß der Delegation und Partizipation als auch das Ausmaß der organisationalen Programmierung, auch wenn für das Joint Venture jeweils Kompromisse gefunden wurden. ***Lediglich zwei der sechs relevanten Homologiekomponenten sind für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Homologiebedingung für diesen Fall nicht erfüllt.***

Es besteht eine Reihe verschiedener Kommunikationskanäle zwischen den Partnern. Es gibt kein kooperationsübergreifendes Informations- und Kommunikationssystem im Rahmen der Kooperation. Es finden häufig firmenübergreifende Treffen statt. Auf informeller Ebene bestehen gute Kontakte zwischen den Mitarbeitern der Partnerunternehmen. Grundsätzlich findet häufig Kommunikation im Rahmen des betrachteten Joint Ventures statt. ***Lediglich eine der fünf relevanten Entropiekomponenten ist für den untersuchten Fall gegeben. Damit ist die Entropiebedingung für den untersuchten Fall erfüllt.***

Es bestand von Anfang an ein Joint Venture zwischen den Partnern. Die Gebäude und Produktionsanlagen der Kooperation sind als kooperationspezifisch anzusehen. Es existiert kein gemeinsames kooperationspezifisches Planungssystem. Es bestehen kooperationspezifische Mitarbeiterqualifikationen bezüglich des Joint Ventures. Hinsichtlich der Produktionsanlagen würden bei einer Beendigung der Kooperation für einen übernehmenden Partner Probleme durch zu hohe Kapazitäten entstehen. Es bestehen trotz gemeinsamer Schulungen keine speziell für das Joint Venture entwickelten gemeinsamen Belohnungs- und Anreizsysteme. Es gibt verschiedene gemeinsame Gremien und Projektteams im Rahmen dieser Zusammenarbeit. ***Fünf der acht relevanten Institutionalisierungskomponenten sind für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Institutionalisierungsbedingung für diesen Fall erfüllt.***

Mit der Homologiebedingung ist eine der relevanten Modellbedingungen nicht erfüllt. Die Symbiosebedingung ist nur als teilweise erfüllt einzuschätzen. Die Symmetrie-, Entropie- und Institutionalisierungsbedingung sind erfüllt. Damit ist die Mehrzahl der Modellbedingungen für den Kooperationsfall 11 erfüllt wie aus Tabelle 4.28 zusammenfassend hervorgeht. Im Rahmen der Beurteilung des

Erfolges der betrachteten Kooperation kam das Ergebnis zustande, daß diese Partnerschaft als eher erfolgreich einzuschätzen ist. Aus dem Pattern Matching mit den unabhängigen Variablen ging hervor, daß lediglich die Homologiebedingung nicht erfüllt und die Symbiosebedingung nur teilweise erfüllt war. Es kann entsprechend das Fazit gezogen werden, daß die für diesen Fall ausgewerteten Daten dem entwickelten Modell nicht widersprechen.

Tabelle 4.28: Erfüllung der Modellbedingungen in Kooperationsfall 11

<i>Modellkomponenten</i>	erfüllt	nicht erfüllt	teilweise erfüllt
<i>Symbiose 1</i>	✓		
<i>Symbiose 2</i>		✓	
<i>Symbiose 3</i>	✓		
<i>Symbiose 4</i>		✓	
Fazit zur Symbiosebedingung			✓
<i>Symmetrie 1</i>	✓		
<i>Symmetrie 2</i>	✓		
<i>Symmetrie 3</i>		✓	
<i>Symmetrie 4</i>	✓		
<i>Symmetrie 5</i>		✓	
<i>Symmetrie 6</i>	✓		
Fazit zur Symmetriebedingung	✓		
<i>Homologie 1 (Strategischer Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 2 (Zeitlicher Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 3 (Kultureller Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 4 (Ressourcen-orientierter Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 5 (Marktlicher Fit)</i>		✓	
<i>Homologie 6 (Organisationaler Fit)</i>		✓	
Fazit zur Homologiebedingung		✓	
<i>Entropie 1</i>	✓		
<i>Entropie 2</i>		✓	
<i>Entropie 3</i>	✓		
<i>Entropie 4</i>	✓		
<i>Entropie 5</i>	✓		
Fazit zur Entropiebedingung	✓		
<i>Institutionalisierung 1</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 2</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 3</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 4</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 5</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 6</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 7</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 8</i>	✓		
Fazit zur Institutionalisierungsbedingung	✓		

4.6.1.2.12 Unabhängige Variablen in Kooperationsfall 12

Sowohl materielle als auch immaterielle Ressourcen sowie Humanressourcen werden von beiden Partnern gleichermaßen in die Kooperation eingebracht. Es gehen für beide Partner keine bedeutenden Risiken mit der Zusammenarbeit einher. Ein Partner ist mehr von dem anderen abhängig als umgekehrt. Die Bedeutung der Kooperation für das Gesamtunternehmen beider Partner ist gleichermaßen groß. **Zwei der vier Symbiosebestandteile sind gegeben. Entsprechend ist die Erfüllung der Symbiosebedingung für den untersuchten Fall nur als teilweise erfüllt einzuschätzen.**

Die Vorteile und Gewinne aus der Zusammenarbeit verteilen sich gleichermaßen auf beide Partner. Beide Partner haben Investitionen in ähnlichem Umfang und in etwa die gleiche Anzahl von Mitarbeitern in die Zusammenarbeit eingebracht. Grundsätzlich sind die Kooperationspartner bei Entscheidungen, die die Kooperation betreffen, gleichberechtigt. Die Etablierung des Joint Ventures war für die Partner jeweils mit bedeutenden Änderungen im eigenen Unternehmen verbunden. Beide Partner haben bezüglich der Kooperation die gleichen Rechte und Pflichten. **Alle sechs relevanten Symmetriestandteile sind für den betrachteten Fall gegeben. Entsprechend ist die Symmetriebedingung für den untersuchten Fall erfüllt.**

Die Partner haben ähnliche strategische Zielsetzungen und streben eine langfristige Zusammenarbeit an. Sowohl die Unternehmenskulturen und die Risikobereitschaft des Managements sowie die Führungsstile, die Kommunikationsstile und die Belohnungs- und Anreizsysteme sind bei den Partnern als ähnlich einzuschätzen. Die von den Partnern in die Kooperation eingebrachten materiellen Ressourcen und Humanressourcen sind ähnlich beschaffen. Als immaterielle Ressourcen bringen beide Partner jeweils Know how ein. Dieses Know how erstreckt sich allerdings auf unterschiedliche Gebiete. Insgesamt sind die eingebrachten Ressourcen der Partner jedoch eher ähnlich als unterschiedlich einzuschätzen. Sowohl die Imageposition als auch das Ausmaß der Wettbewerbsvorteile der Partnerunternehmen sowie die Länge der Markterfahrung der Partnerunternehmen unterscheiden sich nicht maßgeblich voneinander. Hinsichtlich der Unternehmensgröße unterscheiden sich die Partnerunternehmen voneinander. Das Ausmaß der Delegation und Partizipation sowie die organisationale Programmierung ist in beiden Unternehmen ähnlich. **Alle sechs relevanten Homologiekomponenten sind für den untersuchten Fall gegeben. Entsprechend ist die Homologiebedingung für diesen Fall erfüllt.**

Im Rahmen der Zusammenarbeit besteht eine ganze Reihe unterschiedlicher Kommunikationskanäle. Noch gibt es kein kooperationsübergreifendes Informations- und Kommunikationssystem. Ein solches ist aber für die Zukunft geplant. Es finden relativ häufig firmenübergreifende Treffen statt, um die gesamt-

ten Kooperationsaktivitäten zwischen den Partnerunternehmen zu koordinieren. Es findet häufige Kommunikation auf formeller sowie auf informeller Ebene statt. ***Vier der fünf relevanten Entropiekomponenten sind für die Kooperation zwischen den Partnern gegeben. Entsprechend ist die Entropiebedingung für den untersuchten Fall erfüllt.***

Im Rahmen der Zusammenarbeit wurde ein Joint Venture gegründet. Die gemeinsamen Gebäude und Produktionsanlagen oder Produktionsplanungssysteme sind nicht als kooperationspezifisch anzusehen. Hinsichtlich der Produktionsanlagen würden bei einer eventuellen Beendigung der Kooperation für einen übernehmenden Partner keine Probleme durch zu hohe Kapazitäten entstehen. Es gibt kooperationspezifische Mitarbeiterqualifikationen. Es wurde aus Sicht der Partner ein vollkommen neues Belohnungs- und Anreizsystem im Joint Venture implementiert. Es bestehen verschiedene Projektteams im Rahmen der Zusammenarbeit. ***Vier der acht Institutionalierungsbestandteile sind gegeben. Entsprechend ist die Erfüllung der Institutionalierungsbedingung für den untersuchten Fall nur als teilweise erfüllt einzuschätzen.***

Die Symbiose- und Institutionalierungsbedingung sind nur als teilweise erfüllt einzuschätzen. Die Symmetrie-, Homologie- und Entropiebedingung sind erfüllt. Tabelle 4.29 zeigt die Erfüllung der einzelnen Modellkomponenten für den Kooperationsfall 12 zusammenfassend auf. Im Rahmen des Pattern Matching mit der abhängigen Variablen Erfolg führte die Analyse der Daten der Fallstudie 12 zu dem Ergebnis, daß es sich bei dieser Kooperation um eine eher erfolgreiche Zusammenarbeit handelt. Das Pattern Matching mit den unabhängigen Variablen brachte das Ergebnis, daß drei Modellbedingungen für den Kooperationsfall 12 erfüllt sind. Die Symbiose- und Institutionalierungsbedingung sind teilweise erfüllt. **Es kann entsprechend das Fazit gezogen werden, daß die für diesen Fall ausgewerteten Daten dem entwickelten Modell nicht widersprechen.**

Tabelle 4.29: Erfüllung der Modellbedingungen in Kooperationsfall 12

Modellkomponenten	erfüllt	nicht erfüllt	teilweise erfüllt
<i>Symbiose 1</i>	✓		
<i>Symbiose 2</i>		✓	
<i>Symbiose 3</i>		✓	
<i>Symbiose 4</i>	✓		
Fazit zur Symbiosebedingung			✓
<i>Symmetrie 1</i>	✓		
<i>Symmetrie 2</i>	✓		
<i>Symmetrie 3</i>	✓		
<i>Symmetrie 4</i>	✓		
<i>Symmetrie 5</i>	✓		
<i>Symmetrie 6</i>	✓		
Fazit zur Symmetriebedingung	✓		
<i>Homologie 1 (Strategischer Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 2 (Zeitlicher Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 3 (Kultureller Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 4 (Ressourcen-orientierter Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 5 (Marktlicher Fit)</i>	✓		
<i>Homologie 6 (Organisationaler Fit)</i>	✓		
Fazit zur Homologiebedingung	✓		
<i>Entropie 1</i>	✓		
<i>Entropie 2</i>		✓	
<i>Entropie 3</i>	✓		
<i>Entropie 4</i>	✓		
<i>Entropie 5</i>	✓		
Fazit zur Entropiebedingung	✓		
<i>Institutionalisierung 1</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 2</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 3</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 4</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 5</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 6</i>		✓	
<i>Institutionalisierung 7</i>	✓		
<i>Institutionalisierung 8</i>	✓		
Fazit zur Institutionalisierungsbedingung			✓

4.6.2 Zusammenfassende Betrachtung der Ausprägungen der unabhängigen Variablen über alle Fälle

Die folgenden Tabellen geben einen Überblick über die Ergebnisse des Pattern Matching. Tabelle 4.30 gibt die Ausprägungen der unabhängigen Variablen bezüglich der eher erfolgreich verlaufenen Kooperationen wieder, Tabelle 4.31 diejenigen der als eher nicht erfolgreich eingeschätzten Kooperationen.

Tabelle 4.30: Ergebnisse des Pattern Matching hinsichtlich der erfolgreich verlaufenden Kooperationen

<i>Fall:</i>	SYMBIOSE	SYMMETRIE	HOMOLOGIE	ENTROPIE	INSTITUTIONALISIERUNG
1	✓	/	✓	✓	(✓)
2	(✓)	✓	✓	✓	✓
4	(✓)	✓	✓	✓	(✓)
6	✓	✓	✓	✓	/
9	✓	✓	✓	✓	/
11	(✓)	✓	/	✓	✓
12	(✓)	✓	✓	✓	(✓)

✓: Bedingung erfüllt; (✓): Bedingung teilweise erfüllt; /: Bedingung nicht erfüllt

Tabelle 4.31: Ergebnisse des Pattern Matching hinsichtlich der nicht erfolgreich verlaufenden Kooperationen

<i>Fall:</i>	SYMBIOSE	SYMMETRIE	HOMOLOGIE	ENTROPIE	INSTITUTIONALISIERUNG
3	/	/	/	/	/
5	/	(✓)	/	✓	/
7	/	/	/	✓	/
8	(✓)	(✓)	✓	/	/
10	(✓)	(✓)	/	/	/

✓: Bedingung erfüllt; (✓): Bedingung teilweise erfüllt; /: Bedingung nicht erfüllt

Die ausgewerteten zwölf Fälle über horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen in der Automobilindustrie stützen die zuvor postulierten Aussagen des Modells einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiell) im Wettbewerb stehenden Unternehmen. Der grundsätzlichen These dieser Arbeit zufolge wird der Erfolg einer horizontalen Kooperation (potentiell) im Wettbewerb zueinander stehender Unternehmen zu einem großen Teil von fünf sich zum Teil gegenseitig beeinflussenden Bedingungen bestimmt. Dabei handelt es sich um die Bedingung der Symmetrie, die Symbiose-, Homologie- und Entropiebedingung sowie die Bedingung der Institutionalisierung. Ist die Mehrzahl dieser Modellbedingungen erfüllt, wird eine horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung eher erfolgreich verlaufen.⁸⁴⁷ In allen als erfolgreich eingeschätzten Kooperationsfällen war die Mehrzahl der Modellbedingungen erfüllt, während die Mehrzahl der Modellbedingungen in allen Kooperationsfällen nicht erfüllt war, die als nicht erfolgreich eingeschätzt wurden. Die Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Modellelementen in den untersuchten Fällen werden im folgenden diskutiert. Die aufgedeckten Beziehungen werden zur Erklärung der vorgefundenen Ergebnisse der Fallstudienanalyse herangezogen.

⁸⁴⁷ Vgl. zur Entwicklung der Hypothesen Abschnitt 3.6 dieser Arbeit.

4.6.3 Diskussion der Ergebnisse der Fallstudienanalyse

Aufbauend auf der übergreifenden Aggregatsthese der Untersuchung wurden in Kapitel 3 der vorliegenden Arbeit Teilhypothesen für den Erfolg einer Kooperation erarbeitet. Bezüglich der Variablen Symbiose wurde die Hypothese aufgestellt, daß eine Kooperation eher erfolgreich ist, je größer die Symbiose im Rahmen der horizontalen Zusammenarbeit zwischen (potentiellen) Wettbewerbern ist (**H1a**). Bezüglich der Variablen Symmetrie wurde postuliert, daß eine Kooperation eher erfolgreich ist, je größer die Symmetrie in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung ist (**H2a**). Eine weitere Hypothese stellt **H3a** dar. Sie sagt aus, daß eine Kooperation um so eher erfolgreich ist, je größer die Homologie in der betreffenden Partnerschaft ist. **H4a** sagt aus, daß je höher die Entropie in einer horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern ist, diese Kooperation um so eher erfolgreich ist. In **H5a** wird postuliert, je höher der Grad der Institutionalisierung einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung ist, desto eher ist diese Kooperation erfolgreich.

Ziel dieses Abschnitts ist es, auf die anfänglichen Annahmen bzw. Hypothesen der Untersuchung zurückzukommen. Im Rahmen der Auswertung der gesammelten Daten folgt die Autorin den theoretischen Annahmen bzw. den aufgestellten Hypothesen, die zur Durchführung der Fallstudien geführt haben.⁸⁴⁸ Die Ziele und das Design der Fallstudien basieren auf den entwickelten Hypothesen, die wiederum eine Reihe von Forschungsfragen reflektieren.⁸⁴⁹ Die aufgestellten Hypothesen waren ausschlaggebend für den Plan zur Datenerhebung. Die Verallgemeinerung der Ergebnisse erfolgt in bezug auf die theoretische Grundlegung der Arbeit.⁸⁵⁰ Es werden dabei keine Inferenzschlüsse hinsichtlich der Grundgesamtheit gezogen.

Wie zu erwarten war, treffen die aufgestellten Teilhypothesen nicht in jedem Fall eindeutig zu, sondern sie sind über die aufgestellte Aggregathypothese im Zusammenhang miteinander zu sehen. Es reicht für den Erfolg einer Kooperation nicht aus, daß eine der Bedingungen erfüllt ist. Je mehr Bedingungen erfüllt sind, desto größer wird die Chance auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Es müssen nicht alle Bedingungen erfüllt sein, damit eine horizontale Zusammenarbeit zwischen (potentiellen) Wettbewerbern erfolgreich ist. Vielmehr genügt es den ausgewerteten Fällen und der Ausgangsthese gemäß, daß die Mehrzahl der Bedingungen erfüllt ist, damit eine Zusammenarbeit eher erfolgreich verläuft. Im folgenden werden die aufgestellten Hypothesen mit den aus den analy-

⁸⁴⁸ Vgl. dazu Abschnitt 3.6 dieser Arbeit.

⁸⁴⁹ Vgl. Abschnitt 1.3 dieser Arbeit.

⁸⁵⁰ Vgl. dazu die Ausführungen zum Modell einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiell) im Wettbewerb stehenden Unternehmen in Kapitel 3 dieser Arbeit.

sierten Fällen hervorgegangenen Daten kontrastiert und diskutiert. Die Kontrastierung und Diskussion basiert auf Schlüssen über alle zwölf untersuchten Fälle hinweg.

4.6.3.1 Diskussion der Modellkomponente Symbiose

In allen als eher erfolgreich eingeschätzten untersuchten Kooperationsfällen war die Symbiosebedingung zumindest teilweise erfüllt. Tabelle 4.32 gibt einen Überblick über die Ausprägungen der Symbiosevariablen in den eher erfolgreichen Fällen. In drei Fällen war die Symbiosebedingung eindeutig erfüllt, während sie in vier Fällen nur teilweise erfüllt war. Insofern wird die Hypothese **H1a** für die erfolgreich verlaufenden Fälle gestützt. Allerdings erfährt diese Stützung eine gewisse Einschränkung dadurch, daß für vier untersuchte Fälle die Symbiosebedingung nur teilweise erfüllt ist. Das könnte darauf hindeuten, daß diese Bedingung weniger entscheidend für den Erfolg einer Zusammenarbeit zwischen (potentiellen) Wettbewerbern ist als die anderen Modellbedingungen.

Tabelle 4.32: Ausprägung der Variablen Symbiose hinsichtlich der erfolgreich verlaufenden Kooperationen

Fall:	1	2	4	6	9	11	12
SYMBIOSE ⁸⁵¹	✓	(✓)	(✓)	✓	✓	(✓)	(✓)

In den eher erfolgreichen Kooperationsfällen, in denen die Symbiosebedingung nur teilweise erfüllt ist, ist die Institutionalisierungsbedingung jedoch in zwei Fällen erfüllt und in den anderen zwei Fällen teilweise erfüllt. Diese Situation ist für die eher nicht erfolgreichen Kooperationsfälle mit einer teilweise erfüllten Symbiosebedingung nicht gegeben. In diesen beiden Fällen ist die Institutionalisierungsbedingung nicht erfüllt. Hier könnte auf den Zusammenhang zwischen Institutionalisierungs- und Symbiosebedingung geschlossen werden, der in den Hypothesen **H1d** und **H5b** postuliert wurde. Diese beiden Bedingungen können einander diesen Hypothesen zufolge ergänzen bzw. ausgleichen, denn im Rahmen einer Kooperationsbeziehung, in der die Symbiosebedingung erfüllt ist, kommt es zu einer glaubhaften Selbstbindung der Partner durch eine starke gegenseitige Abhängigkeit. In einer Kooperation, für die die Institutionalisierungsbedingung erfüllt ist, kommt es ebenfalls zu einem glaubhaften Signal der Selbstbindung durch den Aufbau kooperationspezifischer Aktiva. Beide Bedingungen sorgen dafür, daß die Partner sich fester aneinander binden.

In der Hypothese **H1d** wurde postuliert, daß die Bedeutung der Institutionalisierungsbedingung in einer Beziehung um so geringer ist, desto größer die Sym-

⁸⁵¹ Die in dieser und den folgenden Tabellen verwendeten Symbole haben folgende Bedeutung: ✓ : Bedingung erfüllt; (✓) : Bedingung teilweise erfüllt; / : Bedingung nicht erfüllt.

biose ist. Hypothese **H5b** geht davon aus, daß die Bedeutung der Symbiose um so geringer ist, desto größer das Ausmaß der Institutionalisierung in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung ist.⁸⁵² Diese Aussagen spiegeln sich in den untersuchten Fällen wider. Eine teilweise erfüllte Symbiosebedingung führt in den untersuchten Fällen nicht zu einer eher erfolgreichen Zusammenarbeit, wenn die Institutionalisierungsbedingung nicht auch zumindest teilweise erfüllt ist. **H1d** und **H5b** sind mit dem vorhandenen Datenmaterial nicht eindeutig zu belegen. Sie können das vorhandene Datenmaterial aber erklären.

In Hypothese **H2b** wurde postuliert, daß die Bedeutung der Symbiose für den Erfolg einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung um so geringer ist, je größer die Symmetrie in diesem Fall ist. In allen Kooperationsfällen, die eher erfolgreich verlaufen sind und in denen die Symbiosebedingung nur teilweise erfüllt war, war die Symmetriebedingung eindeutig erfüllt. In den eher nicht erfolgreich verlaufenen Fällen mit teilweise erfüllter Symbiosebedingung war die Symmetriebedingung jeweils nur teilweise erfüllt. Insofern kann die Hypothese **H2b** ebenfalls einen Beitrag zur Erklärung des Datenmaterials leisten.

In keinem der als eher nicht erfolgreich eingeschätzten untersuchten Kooperationsfälle war die Symbiosebedingung eindeutig erfüllt. Tabelle 4.33 gibt einen Überblick über die Ausprägungen der Symbiosevariablen in den eher nicht erfolgreichen Kooperationsfällen. In drei Fällen war sie eindeutig nicht erfüllt, während sie in zwei Fällen teilweise erfüllt war. Die teilweise Erfüllung der Symbiosebedingung führte in diesen Fällen nicht zu einer erfolgreich verlaufenden Kooperation. In den eher erfolgreichen Kooperationsfällen war in vier der untersuchten Fälle die Symbiosebedingung ebenfalls nur teilweise erfüllt. Die teilweise Erfüllung der Symbiosebedingung scheint kein Garant für den Erfolg einer Zusammenarbeit zwischen (potentiellen) Wettbewerbern zu sein, und zwar insbesondere dann nicht, wenn die Mehrzahl der anderen Bedingungen nicht oder nur zum Teil erfüllt ist. Wie bereits festgestellt, war in den eher erfolgreichen Kooperationsfällen, in denen die Symbiosebedingung nur teilweise erfüllt war, die Institutionalisierungsbedingung ebenfalls zumindest teilweise erfüllt, was für die nicht erfolgreichen Kooperationen nicht der Fall war.

Tabelle 4.33: Ausprägung der Variablen Symbiose hinsichtlich der nicht erfolgreich verlaufenen Kooperationen

Fall:	3	5	7	8	10
SYMBIOSE	/	/	/	(✓)	(✓)

⁸⁵² Vgl. dazu die Ausführungen in den Abschnitten 3.6.1 und 3.6.5 dieser Arbeit.

4.6.3.2 Diskussion der Modellkomponente Symmetrie

In fast allen untersuchten eher erfolgreichen Kooperationsfällen ist die Symmetriebedingung erfüllt. Nur in Kooperationsfall 1 ist diese Bedingung nicht erfüllt. Insgesamt spiegelt sich die Teilhypothese **H2a** in den vorgefundenen Ausprägungen der Symmetrievariablen in der überwiegenden Zahl der untersuchten Fälle wider. Tabelle 4.34 gibt einen Überblick über die Ausprägungen der Symmetrievariablen in den eher erfolgreichen Kooperationsfällen. In Fall 1 ist sie nicht erfüllt. Im ersten Fall sind jedoch drei weitere Bedingungen eindeutig erfüllt und eine Bedingung ist teilweise erfüllt. Das könnte darauf hindeuten, daß fehlende Symmetrie durch die Erfüllung der anderen Bedingungen ausgeglichen werden kann.

Tabelle 4.34: Ausprägung der Variablen Symmetrie hinsichtlich der erfolgreich verlaufenden Kooperationen

<i>Fall:</i>	1	2	4	6	9	11	12
SYMMETRIE	/	✓	✓	✓	✓	✓	✓

In Kooperationsfall 1 sind nur zwei der sechs relevanten Symmetriebestandteile gegeben. In Hypothese **H1b** wird postuliert, daß die mittelfristige Bedeutung der Symmetrie um so geringer ist, desto größer die vorhandene Symbiose ist. Stehen die Partner in einer bedeutenden gegenseitigen Abhängigkeit voneinander, können dieser Hypothese zufolge Asymmetrien, die die Beziehung kennzeichnen, mittelfristig ausgeglichen werden. Dadurch, daß sich die Partner ihrer gegenseitigen Abhängigkeit bewußt sind, werden sie es eher hinnehmen können, daß für eine gewisse Zeit nicht beide Seiten in dem gleichen Ausmaß von der Zusammenarbeit profitieren und werden nicht sofort an eine Beendigung der Zusammenarbeit denken. Mittelfristig könnte fehlende Symmetrie diesen Überlegungen zufolge durch vorhandene Symbiose ausgeglichen werden. In Kooperationsfall 1 ist Symbiose gegeben (drei der vier Symbiosekomponenten sind gegeben). Insofern kann angenommen werden, daß die vorhandene Symbiose mittelfristig die Bedeutung der Symmetrie in diesem Fall verringert.

In Hypothese **H1c** wird prognostiziert, daß sich das Ausmaß an Symmetrie in einer Beziehung bei gegebener Symbiose vergrößern wird, d.h. langfristig wird sich eine gleiche Partizipation der Partner an den Gewinnen und Kosten der Kooperation entwickeln, da die Partner gleichermaßen voneinander abhängig sind. Diese Hypothese kann im untersuchten Datenmaterial nicht wiedergefunden werden, da es sich bei dem Kooperationsfall 1 um eine noch recht junge Zusammenarbeit handelt. Die Lage für diesen Kooperationsfall zum Zeitpunkt der Untersuchung gestaltet sich so, daß drei der vier relevanten Symbiosekomponenten gegeben sind. Daraus kann geschlossen werden, daß beide Partner im Kooperationsfeld voneinander abhängig sind. Hinsichtlich der Erfüllung der Symmetriebedingung verhält es sich anders. Lediglich zwei der sechs relevanten Symmetriekomponenten sind gegeben, d.h. die Erträge bzw. Kosten der Koope-

ration sowie die Entscheidungsrechte zwischen den an der Kooperation beteiligten Unternehmen sind nicht gleich verteilt. Die Partner im ersten Kooperationsfall sind bereit, diese Ungleichverteilung bezüglich der Symmetriebedingung für eine gewisse Zeit zu akzeptieren, unter anderem aus dem Grund, daß sie momentan in hohem Maße voneinander abhängig sind. Langfristig streben beide Partner eine symmetrischere Beziehung an, insbesondere hinsichtlich der Gleichverteilung der aus der Zusammenarbeit hervorgehenden Gewinne und Vorteile.

In Hypothese **H5c** wurde postuliert, daß die Bedeutung der Symmetrie mittelfristig um so geringer ist, desto höher der Grad der Institutionalisierung einer Beziehung ist. In Kooperationsfall 1 ist allerdings die Institutionalisierungsbedingung nur teilweise erfüllt. Es ist fraglich, inwieweit dadurch fehlende Symmetrie in diesem Fall ausgleichbar ist. Die Hypothese **H5c** und auch die Hypothese **H5d**, im Rahmen derer postuliert wird, daß die Symmetrie in einer Beziehung zunimmt, wenn die Zusammenarbeit in hohem Maße institutionalisiert ist, können folglich nicht zur Erklärung der vorhandenen Daten beitragen, weil keine entsprechenden empirischen Muster untersucht wurden.

Tabelle 4.35 gibt einen Überblick über die Ausprägungen der Symmetrievariablen in den eher nicht erfolgreichen Fällen.

Tabelle 4.35: Ausprägung der Variablen Symmetrie hinsichtlich der nicht erfolgreich verlaufenden Kooperationen

<i>Fall:</i>	3	5	7	8	10
SYMMETRIE	/	(✓)	/	(✓)	(✓)

In zwei der untersuchten eher nicht erfolgreichen Fälle ist die Symmetriebedingung eindeutig nicht erfüllt. In drei Fällen ist sie teilweise erfüllt. Die teilweise Erfüllung der Symmetriebedingung führt hier nicht zu einem Erfolg der Zusammenarbeit. Das kann zum einen daran liegen, daß diese Bedingung in den betrachteten nicht erfolgreichen Fällen nicht eindeutig erfüllt ist. Zum anderen spielen wahrscheinlich die Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen in diesen Fällen eine entscheidende Rolle. In den drei Fällen, die eher nicht erfolgreich verlaufen sind und in denen die Symmetriebedingung teilweise erfüllt ist, ist in einem Fall die Symbiosebedingung nicht erfüllt. In den anderen zwei Fällen ist die Symbiosebedingung nur teilweise erfüllt. Die teilweise Erfüllung beider Bedingungen führt in diesen Fällen nicht zu einer eher erfolgreichen Zusammenarbeit. Dazu kommt, daß für die drei Fälle, in denen die Symmetriebedingung nicht erfüllt ist, in keinem Fall die Institutionalisierungsbedingung erfüllt ist, die ebenfalls zu einem Ausgleich fehlender Symmetrie beitragen könnte.

4.6.3.3 Diskussion der Modellkomponente Homologie

Mit Ausnahme von Kooperationsfall 11 ist die Homologiebedingung in allen untersuchten eher erfolgreichen Kooperationsfällen erfüllt. Tabelle 4.36 gibt einen Überblick über die Ausprägungen der Homologievariablen in den eher erfolgreichen Fällen. Insgesamt spiegelt sich die Teilhypothese **H3a** in den vorgefundenen Ausprägungen der Homologievariablen in der überwiegenden Zahl der untersuchten Fälle wider. In Fall 11 ist die Homologiebedingung nicht erfüllt. Im elften Fall sind jedoch drei weitere Bedingungen eindeutig erfüllt. Eine Bedingung ist teilweise erfüllt. Das könnte darauf hindeuten, daß fehlende Homologie durch die Erfüllung der anderen Bedingungen ausgeglichen werden kann. Dazu kommt, daß sich im Rahmen des Joint Ventures in Fall 11 eigene Strukturen herausgebildet haben.

Tabelle 4.36: Ausprägung der Variablen Homologie hinsichtlich der erfolgreich verlaufenden Kooperationen

Fall:	1	2	4	6	9	11	12
HOMOLOGIE	✓	✓	✓	✓	✓	/	✓

Hypothese **H4b** postuliert, daß die mittelfristige Bedeutung der Homologie um so geringer ist, je größer die Entropie ist. Ist eine vielschichtige Kommunikation im Rahmen einer Zusammenarbeit von Unternehmen gegeben, tritt die Bedeutung der strukturellen Ähnlichkeit der Partner in den Hintergrund. Findet Kommunikation auf allen Ebenen statt, hat jedes Organisationsmitglied die Möglichkeit, mit einem Mitglied der Partnerorganisation zu kommunizieren und eventuelle Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen. Insofern kann davon ausgegangen werden, daß eine erfolgreiche Kommunikation fehlende strukturelle Ähnlichkeiten der Partner mittelfristig bis zu einem gewissen Grad ausgleichen kann. Diese Situation zeigt sich in Fall 11. Vorhandene und funktionierende Kommunikation im Sinne der Entropie kann die Notwendigkeit für strukturelle Ähnlichkeit der Partner abnehmen lassen. Die Partnerunternehmen könnten durch ein großes Ausmaß an Kommunikation mit der Zeit außerdem ähnlicher im Sinne der Homologiebedingung werden wie es Hypothese **H4c** postuliert. Hinsichtlich dieser Hypothese muß aus den entsprechenden Daten für Fall 11 jedoch festgestellt werden, daß die betrachtete Zusammenarbeit seit über zehn Jahren besteht und eine Anpassung der Strukturen in den Partnerunternehmen nur insofern stattgefunden hat, als daß für das Joint Venture gemeinsame Strukturen entwickelt wurden. Die beiden Gesamtunternehmen sind sich in ihren Strukturen im Laufe ihrer Zusammenarbeit nicht ähnlicher geworden.

Für den Kooperationsfall 11 ist die Homologiebedingung nicht erfüllt und die Entropiebedingung ist erfüllt. Vier der sechs relevanten Homologiekomponenten sind nicht gegeben. Entsprechend sind die Partnerunternehmen als strukturell eher unterschiedlich einzuschätzen. Vier der fünf relevanten Entropiekomponenten sind gegeben. Die Kommunikation zwischen den an der Kooperation

beteiligten Partnern verteilt sich entsprechend auf relativ viele verschiedene Bereiche und Kommunikationskanäle. Dabei findet die Kommunikation auf vielen unterschiedlichen Ebenen statt und ist sowohl formell als auch informell. Die gut funktionierende Kommunikation scheint über strukturelle Unterschiede hinweghelfen zu können.

Die in **H4c** enthaltene Aussage spiegelt sich nicht in dem vorgefundenen Datenmaterial wider. Es wäre erst mittels einer Überprüfung in größerem Umfang möglich, aufzuzeigen, ob diese Hypothese grundsätzlich verworfen werden muß. Die Ergebnisse der hier durchgeführten Fallstudienanalyse sprechen gegen diese Hypothese, wobei sich das empirische Material zur Überprüfung aber auf diesen einen Fall beschränkt. Bei diesem Fall handelt es sich um eine Kooperation zwischen Partnern aus vollkommen unterschiedlichen Kulturkreisen, was eine Angleichung der Unternehmensstrukturen und -kulturen erschwert. Allerdings hat die intensive Kommunikation zwischen den Partnern dazu geführt, daß sich für die Zusammenarbeit eigene Strukturen und eine eigene Unternehmenskultur herausgebildet haben, die nicht einer der Partnerunternehmungen entsprechen. Allein aus diesem Fall erscheint es plausibel anzunehmen, daß gegebene Entropie zwar die Strukturen der Gesamtunternehmen nicht aneinander angleichen kann, aber doch in der Lage ist, gemeinsame Strukturen für die Kooperation zu etablieren. Diese Hypothese bedarf jedoch weiterer Überprüfungen in zukünftigen Forschungsarbeiten.

In vier der fünf eher nicht erfolgreich verlaufenden Kooperationsfälle ist die Homologiebedingung eindeutig nicht erfüllt. Tabelle 4.37 gibt einen Überblick über die Ausprägungen der Homologievariablen in den eher nicht erfolgreichen Fällen. Lediglich in Kooperationsfall 8 ist die Homologiebedingung erfüllt. Die Homologiebedingung ist die einzige in diesem Fall eindeutig erfüllte Bedingung. Zwei weitere Bedingungen sind für diesen Fall nicht erfüllt, zwei sind teilweise erfüllt. Für diese untersuchte kooperative Wettbewerbsbeziehung ist die Homologiebedingung erfüllt, die Entropiebedingung ist nicht erfüllt. Keine der fünf relevanten Entropiekomponenten ist gegeben. Bestehende Homologie war in diesem Fall nicht in der Lage, die Entropie zu fördern. Der Grund dafür mag darin liegen, daß überhaupt keine Ansätze für eine erfolgreiche Kommunikation im Rahmen der Kooperation gegeben sind (keine der Entropiekomponenten ist gegeben). In Hypothese **H3b** wurde postuliert, daß Entropie in einer Beziehung eher gegeben ist, je höher die Homologie im Hinblick auf die Partner in einer kooperativen Wettbewerbsbeziehung ist. Das trifft für diesen Fall nicht zu und läßt sich auch anhand der anderen untersuchten Fälle nicht belegen.

Lediglich Fall 8 zeigt ein Muster, das die Überprüfung der Hypothese **H3b** ermöglicht. Diesen Fall kann die Hypothese jedoch nicht erklären. Obwohl es sich um strukturell ähnliche Partner handelt, findet keine tiefgehende Kommunikation der Partner auf verschiedenen Ebenen statt. In den Interviews zu diesem Fall wurde deutlich, daß der Wille beider Seiten zu einer intensiveren Koopera-

tion und damit auch Kommunikation nicht gegeben ist. Die Partner planen ihre Zusammenarbeit in der nahen Zukunft zu beenden. Die bestehende strukturelle Ähnlichkeit würde in diesem Fall eine von beiden Seiten gewünschte Kommunikation wahrscheinlich vereinfachen. Da aber der Wunsch zur Fortführung der Kooperation von keiner Seite besteht, kann bestehende Homologie nicht für ein größeres Ausmaß an Entropie sorgen. Das zeigt sich auch in den Entwicklungsgesprächen zwischen den Partnern, die die einzige Kommunikation zwischen den Partnern im Rahmen der Kooperation darstellen. In diesen Gesprächen kommt es nach Ansicht der Partner nicht zu Problemen aufgrund unterschiedlichen Kommunikationsverhaltens der beteiligten Mitarbeiter aus beiden Partnerunternehmen.

Das ist eine Erklärung dafür, daß sich Hypothese **H3b** in dem vorgefundenen Datenmaterial zu Fall 8 nicht widerspiegelt. Um exakte Aussagen hinsichtlich der Gültigkeit dieser Hypothese zu machen, müssen weitere Fälle mit geeigneten Mustern untersucht werden.

Tabelle 4.37: Ausprägung der Variablen Homologie hinsichtlich der nicht erfolgreich verlaufenden Kooperationen

Fall:	3	5	7	8	10
HOMOLOGIE	/	/	/	✓	/

4.6.3.4 Diskussion der Modellkomponente Entropie

In allen untersuchten Fällen, die als eher erfolgreich eingeschätzt wurden, war die Entropiebedingung erfüllt. Dieses Ergebnis stützt die Teilhypothese **H4a**. Tabelle 4.38 gibt einen Überblick über die Ausprägungen der Entropievariablen in den eher erfolgreichen Fällen.

Tabelle 4.38: Ausprägung der Variablen Entropie hinsichtlich der erfolgreich verlaufenden Kooperationen

Fall:	1	2	4	6	9	11	12
ENTROPIE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabelle 4.39 gibt einen Überblick über die Ausprägungen der Entropievariablen in den eher nicht erfolgreichen Fällen. In drei eher nicht erfolgreichen Fällen war die Entropiebedingung nicht erfüllt. In zwei dieser Fälle war sie erfüllt. In einem dieser Kooperationsfälle war nur diese eine Bedingung erfüllt, in dem anderen war zusätzlich nur eine weitere Bedingung (Symmetrie) teilweise erfüllt. Bei diesen Fällen ist davon auszugehen, daß die Kooperationen wegen des Zusammenwirkens der Modellelemente nicht erfolgreich verliefen.

Die alleinige Erfüllung der Bedingung einer funktionierenden Kommunikation hat keine erfolgreiche horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung zur Folge. Ist neben der Entropie- zusätzlich die Symmetriebedingung teilweise erfüllt, reicht auch das nicht zur Förderung einer erfolgreichen Zusammenarbeit aus. Zwischen Entropie und Symmetrie wurden keine verstärkenden Tendenzen er-

kannt. Beide Bedingungen haben Verknüpfungen zu anderen Bedingungen (Symmetrie zur Symbiose und Institutionalisierung, Entropie zur Homologie). Die (fast) alleinige Erfüllung der Entropie reicht in den untersuchten Fällen nicht aus, um für einen Erfolg der Zusammenarbeit zu sorgen.

Aus diesem Ergebnis ergibt sich, daß die Entropiebedingung eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für den Erfolg einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung darzustellen scheint. Der in Hypothese **H3b** postulierte Zusammenhang, daß bestehende Homologie die Entropiebedingung fördert, kann für die untersuchten nicht erfolgreich verlaufenen Fälle in Fall 8 nicht bestätigt werden. Insofern bedarf diese Hypothese weiterer Überprüfung.⁸⁵³

Tabelle 4.39: Ausprägung der Variablen Entropie hinsichtlich der nicht erfolgreich verlaufenen Kooperationen

Fall:	3	5	7	8	10
ENTROPIE	/	✓	✓	/	/

4.6.3.5 Diskussion der Modellkomponente Institutionalisierung

Die Institutionalisierungsbedingung ist nur für zwei der sieben untersuchten eher erfolgreichen Fälle eindeutig erfüllt. **H5a** findet sich entsprechend weniger eindeutig im Datenmaterial wieder, als das für die Hypothesen **H1a**, **H2a**, **H3a** und **H4a** der Fall war. Für drei der untersuchten Fälle ist die Institutionalisierungsbedingung teilweise erfüllt. Für zwei eher erfolgreiche Fälle ist sie nicht erfüllt. Das sind die Fälle 6 und 9. In diesen Fällen sind jedoch alle anderen Bedingungen eindeutig erfüllt. Es handelt sich bei den Fällen 6 und 9 um die zwei von drei erfolgreichen Fällen, in denen die Symbiosebedingung eindeutig erfüllt ist. Ein Zusammenwirken der Institutionalisierungs- und Symbiosebedingung liegt nahe, da eine gegenseitige Abhängigkeit der Partner voneinander im Sinne einer erfüllten Symbiosebedingung genau wie eine Institutionalisierung der Kooperations Barrieren erschafft, die die Partner daran hindern, die Zusammenarbeit zu beenden. Das spricht für die Erklärungskraft der Hypothesen **H1d** und **H5b**.

In den Kooperationsfällen 6 und 9 sind jeweils drei der vier relevanten Symbiosebestandteile gegeben, damit sind die Partner voneinander abhängig. Die Partner in diesen beiden Fällen haben sich selbst gebunden und damit glaubhaft signalisiert, daß ihnen an einer langfristigen Zusammenarbeit gelegen ist und sie diese nicht für das kurzfristige Ausnutzen opportunistischer Spielräume gefährden werden. Diese bereits gegebene Selbstbindung eröffnet im Sinne des hier entwickelten Modells die Möglichkeit, daß eventuell bestehende Defizite im Hinblick auf die Institutionalisierung ausgeglichen werden können. Diese Situation trifft für die analysierten Fälle 6 und 9 zu. Die Institutionalisierungsbedin-

⁸⁵³ Vgl. Abschnitt 4.6.3.3 dieser Arbeit.

gung ist für diese Kooperation als eindeutig nicht erfüllt einzuschätzen (jeweils sieben der acht relevanten Institutionalisierungskomponenten sind nicht gegeben). Die Kooperationen sind nur durch die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens institutionalisiert. Der Ausgleich dafür ist in der bestehenden gegenseitigen Abhängigkeit der Partner zu sehen. Eine Verstärkung der Institutionalisierung würde die gegenseitige Abhängigkeit der Partner voneinander noch steigern. Tabelle 4.40 gibt einen Überblick über die Ausprägungen der Institutionalisierungsvariablen in den eher erfolgreichen Fällen.

Tabelle 4.40: Ausprägung der Variablen Institutionalisierung hinsichtlich der erfolgreich verlaufenden Kooperationen

Fall:	1	2	4	6	9	11	12
INSTITUTIONALISIERUNG	(✓)	✓	(✓)	/	/	✓	(✓)

In den fünf eher nicht erfolgreich verlaufenen untersuchten Kooperationsfällen war die Institutionalisierungsbedingung in keinem Fall erfüllt oder teilweise erfüllt. Tabelle 4.41 gibt einen Überblick über die Ausprägungen der Institutionalisierungsvariablen in den eher nicht erfolgreichen Fällen. In den eher nicht erfolgreichen Fällen war die Symbiosebedingung in keinem Fall eindeutig erfüllt, sie war lediglich zweimal teilweise erfüllt, so daß es in den nicht erfolgreichen Kooperationsfällen weniger Möglichkeiten zum Ausgleich fehlender Institutionalisierung gab.

Tabelle 4.41: Ausprägung der Variablen Institutionalisierung hinsichtlich der nicht erfolgreich verlaufenden Kooperationen

Fall:	3	5	7	8	10
INSTITUTIONALISIERUNG	/	/	/	/	/

4.6.4 *Schlußfolgerungen für das Modell*

Die Hypothesen **H1a**, **H2a**, **H3a**, **H4a** und **H5a** als Teilhypothesen zur übergreifenden Aggregatsthese der vorliegenden Arbeit finden sich in dem analysierten Datenmaterial wieder. Die grundlegende und übergreifende These der Arbeit, daß eine horizontale Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern eher erfolgreich sein wird, wenn die Mehrzahl der fünf entwickelten Modellbedingungen für eine solche Kooperation erfüllt ist, konnte für die zwölf untersuchten Fälle gestützt werden.

Es wurden im Rahmen der Hypothesenentwicklung außerdem Hypothesen bezüglich der Beziehungen zwischen den einzelnen Modellelementen postuliert. Diese Hypothesen hinsichtlich der Beziehungen zwischen den Variablen sind zu ihrem überwiegenden Teil in der Lage, das gefundene Datenmaterial zu erklären und wurden dazu im vorangehenden Abschnitt auch herangezogen. Diese Aussage gilt für die Hypothesen **H1b**, **H1d**, **H2b**, **H4b** und **H5b**.

Die Hypothesen **H1c**, **H3b**, **H4c**, **H5c** und **H5d** können zur Erklärung des vorgefundenen Datenmaterials nicht beitragen. Das liegt zum Teil daran, daß die untersuchten Fälle mit einem zur Kontrastierung geeigneten Muster zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht lange genug bestanden, um mit diesen Hypothesen erklärbar zu sein (**H1c**) bzw. sich in den vorgefundenen Mustern gar nicht erkennbar widerspiegeln, d.h. kein Fall untersucht wurde, in dem die Symmetriebedingung nicht erfüllt und die Institutionalisierungsbedingung erfüllt war (**H5c** und **H5d**).

Die jeweils in Hypothese **H3b** und **H4c** beschriebenen Situationen finden sich in jeweils einem Fall wieder, die entsprechenden Fälle zeigten aber ein anderes Ergebnis als erwartet und widersprechen den Hypothesen damit. Hypothese **H3b** postuliert, daß bestehende Homologie die Entropie in einer Beziehung fördert. In Fall 8 war Homologie gegeben, Entropie aber nicht. Eine Erklärung liegt darin, daß die Partner in diesem Fall einvernehmlich nicht den Wunsch haben, die Kooperation fortzuführen und deshalb eine intensivere Kommunikation zwischen den Unternehmen abblocken. Es wird lediglich im Rahmen von Entwicklungsgesprächen kommuniziert. In diesen Gesprächen zeigt sich, daß eine Kommunikation zwischen den Partnern durchaus erfolgreich verlaufen kann, wenn die Möglichkeit zur Kommunikation besteht. Für den Kooperationsfall 8 läßt sich das Nicht-Zutreffen der Hypothese **H3b** damit erklären. Weitere Untersuchungen dieser Hypothese sind notwendig, um festzustellen, ob sie verworfen werden muß.

Es wäre wenig sinnvoll, die Hypothese **H3b** ("Je höher die Homologie im Hinblick auf die Partner in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto eher ist Entropie in der Beziehung gegeben") einzig auf der Grundlage des einen im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Falles zu verwerfen. Das um so mehr, als es sich um eine in der sozialpsychologischen Managementlehre gut bewährte Hypothese handelt, daß strukturelle Ähnlichkeit sich positiv auf Kommunikationsprozesse auswirkt.⁸⁵⁴

In Hypothese **H4c** wurde postuliert, daß bestehende Entropie langfristig die Homologie in einer Beziehung fördert. Zur Kontrastierung dieser Hypothese mit der Realität stand nur ein Fall zur Verfügung. In diesem Fall war eine intensive Kommunikation auf verschiedenen Ebenen zu beobachten, die jedoch auch in einem über zehn Jahre hinausgehenden Zeitrahmen nicht zu einer strukturellen oder kulturellen Anpassung der Partnerunternehmen führte. Ein Grund dafür kann darin liegen, daß die Partner aus sehr unterschiedlichen Kulturkreisen stammen. Die Gesamtunternehmen paßten sich hinsichtlich ihrer Unternehmensstruktur und -kultur zwar nicht aneinander an, es war allerdings zu beobachten,

⁸⁵⁴ Vgl. z.B. Carlisle (1976), S. 516ff.

daß sich für die Kooperation neue eigene strukturelle und kulturelle Charakteristika herausbildeten.

Hypothese **H4c** sollte auf diesen Aspekt hin in zukünftigen Forschungsvorhaben detaillierter analysiert werden. Die Hypothese könnte unter Umständen dahingehend abgewandelt werden, daß bestehende Entropie es eher ermöglicht, daß gemeinsame Strukturen für eine Kooperation etabliert werden, die sich jedoch nicht auf die Gesamtstrukturen der Partnerunternehmen auswirken müssen. Eine weitere übergreifende Frage liegt darin, inwieweit sich kulturelle Landesunterschiede auf unternehmenskulturelle und –strukturelle Unterschiede von Kooperationspartnern im Sinne der Homologiebedingung auswirken.

In bezug auf die in **H4c** postulierte Beziehung zwischen den Modellbedingungen ist entsprechend die Durchführung weitergehender Forschungsvorhaben angezeigt. Das ist besonders deshalb der Fall, weil es sich bei dem in Hypothese **H4c** postulierten Zusammenhang ("Je höher die Entropie im Hinblick auf die Partner in einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung, desto höher wird langfristig das Ausmaß der Homologie in der Beziehung") um eine bereits in ähnlicher Form in einem anderen Zusammenhang bestätigte Hypothese Homans handelt. Homans zufolge kann intensive Kommunikation langfristig den Effekt zeigen, daß Personen mit der Zeit ähnlicher werden.⁸⁵⁵ Es bleibt festzustellen, inwieweit diese Hypothese auch in bezug auf Unternehmen Gültigkeit besitzt.

Bezüglich der hier postulierten Hypothese **H4c** bietet sich entsprechend kein sofortiges Verwerfen an. Vielmehr muß über eine Modifikation für den konkreten Zusammenhang horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen in der Form nachgedacht werden, daß die Angleichung auch in der Etablierung eigener Kooperationsstrukturen (z.B. innerhalb eines gegründeten Joint Ventures) bestehen kann. Dafür wäre eine Überprüfung an weiteren Fällen mit entsprechenden Mustern notwendig.

Insgesamt werden die Annahmen des Modells einer erfolgreichen horizontalen Zusammenarbeit (potentiell) konkurrierender Wettbewerber recht gut gestützt. Die Erfüllung der Mehrzahl der Modellbedingungen führt dazu, daß der Erfolg einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung wahrscheinlicher wird. Eine besonders interessante Frage in diesem Zusammenhang liegt darin, wie die Nicht-Erfüllung einzelner Modellbedingungen ausgeglichen werden kann. Um eine hilfreiche Antwort auf diese Frage zu finden, wurde im Rahmen dieser Arbeit auf bestehende Beziehungen zwischen Symbiose, Symmetrie, Homologie, Entropie und Institutionalisierung eingegangen. Die Mehrzahl der postulierten Beziehungen zwischen den Modellvariablen zeigte sich in den untersuchten

⁸⁵⁵ Vgl Homans (1950), S. 135.

Fällen, wenn die entsprechenden Muster vorhanden waren, um die Hypothesen mit der Realität zu kontrastieren.

Manche der postulierten Beziehungen zwischen den Modellvariablen konnten in der empirischen Untersuchung nicht analysiert werden, weil keine Fälle mit entsprechenden Mustern zur Verfügung standen. Zur weiteren Analyse dieser postulierten Beziehungen müßten weitere Fälle untersucht und ausgewertet werden. Diese Analyse weiterer Fälle wird sich als weniger aufwendig als die vorliegende Untersuchung zeigen, da die Grundstruktur des Modells einer erfolgreichen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern bereits einem empirischen Test standhalten konnte.

5 Leitlinien für die organisationale Ausgestaltung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen

In den folgenden Abschnitten steht die Entwicklung konkreter Gestaltungsempfehlungen für kooperierende Wettbewerber auf der Grundlage der entwickelten theoretischen Modellbeziehungen sowie der Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Mittelpunkt der Betrachtung. Um Unternehmen, die eine horizontale Kooperation mit einem (potentiellen) Wettbewerber eingehen wollen, Unterstützung bei der Gestaltung solcher horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen zu geben, sind die folgenden Abschnitte als Leitfaden zur Planung und Durchführung einer Zusammenarbeit zwischen (potentiellen) Wettbewerbern gestaltet. Dabei ist das Ziel der Gestaltungsempfehlungen, die entwickelten Modellbedingungen und -beziehungen für kooperierende Wettbewerber zu implementieren. Der entwickelte Leitfaden soll betroffenen Unternehmen einen Rahmen liefern, der relevante Aspekte der Kooperationsgestaltung beinhaltet, für den konkreten Kooperationsfall aber individuell angepaßt werden muß.

5.1 Phasenschema zur Gestaltung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen

In der Kooperationsliteratur wird hinsichtlich möglicher Gestaltungsempfehlungen für betroffene Unternehmen häufig auf Phasenkonzepte zurückgegriffen. Eine Zusammenarbeit durchläuft diesen Konzepten zufolge verschiedene Phasen, in denen es unterschiedliche Erfordernisse für das Management der beteiligten Unternehmen gibt.⁸⁵⁶ Um dieser Tatsache Rechnung zu tragen, sind die Gestaltungsempfehlungen auf einzelne Phasen der Zusammenarbeit zugeschnitten. Dabei werden insgesamt vier hauptsächliche Phasen unterschieden, die ineinander übergehen und als Prozeß anzusehen sind. Dabei handelt es sich um die Phase der Partnerwahl, die Aufbau- und die Implementierungsphase sowie die Kontrollphase.⁸⁵⁷ Abbildung 5.1 gibt einen Überblick über die im Rahmen der

⁸⁵⁶ Vgl. zur Phaseneinteilung von Kooperationen in der Literatur z.B. Bronder (1993) oder Eisele (1995).

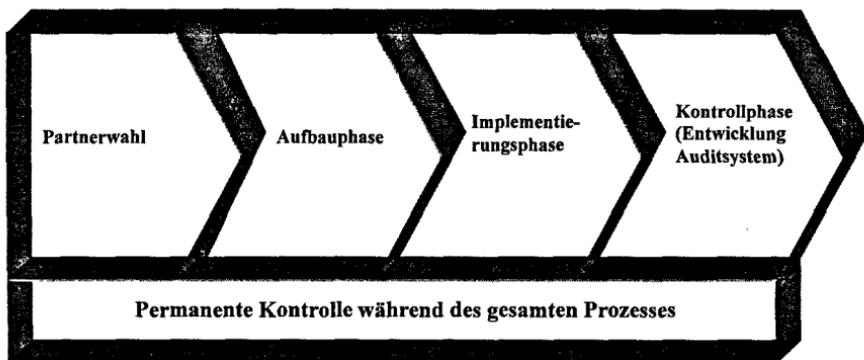
⁸⁵⁷ Eisele unterteilt den Prozeß in insgesamt drei Phasen, die Initiierungs-, Verhandlungs- und Implementierungsphase (vgl. Eisele (1995), S. 111ff.). Die drei von Eisele für relevant gehaltenen Phasen entsprechen trotz z.T. unterschiedlicher Benennung den im Rahmen der vorliegenden Arbeit verwendeten. Die Kontrollphase wird hier als zusätzlich relevant erscheinende Phase des Kooperationsprozesses aufgegriffen. Es hat sich im strategischen Management als entscheidend erwiesen, implementierte Strategien einer ständigen Kontrolle zu unterziehen (vgl. dazu z.B. Collis/Montgomery (1996), S. 99ff.). Für horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen als Teil der Unternehmensstrategie sollte entsprechend der Aspekt einer ständigen Überprüfung der Vorteilhaftigkeit eine entscheidende Rolle spielen. Die Notwendigkeit einer ständigen Kosten-/Nutzen-Kontrolle in strategischen Kooperationen betont z.B. Eßlinger (1990), S. 20f.

vorliegenden Arbeit für relevant erachteten unterschiedlichen Phasen einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung.

Der entscheidenden Grund für die Systematisierung der Gestaltungsempfehlungen in der vorliegenden Arbeit anhand eines Phasenkonzeptes liegt darin, daß sich die verschiedenen herauskristallisierten Modellbedingungen nicht alle gleichzeitig umsetzen lassen. Das Modell einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern spiegelt die Struktur bzw. den Inhalt einer solchen Beziehung wider. Im Rahmen der Arbeit steht aber auch der Implementierungsprozeß der Modellbedingungen im Mittelpunkt. Dieser Implementierungsprozeß ist aufgrund der Struktur der verschiedenen Modellbedingungen in unterschiedliche Phasen einzuteilen. Im Rahmen der Arbeit werden nicht nur Inhalte, sondern auch der Gesamtprozeß einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung betrachtet.

Das entscheidende Moment aller Phasen der Kooperationsgestaltung liegt in einer strukturierten Vorgehensweise, in die beide Partner gleichermaßen involviert sein sollten. Dabei sollte versucht werden, Schwachpunkte der Kooperation von Beginn an offenzulegen und permanent nach Lösungen und Kompromissen zu suchen. Eine permanente Zielkontrolle erscheint während des gesamten Prozesses im Sinne der Erfüllung der Modellbedingungen notwendig, denn die Erfüllung der Bedingungen kann sich im Zeitverlauf ändern. In diesem Zusammenhang sollte ein Kontrollsystem über alle Phasen der horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung hinweg installiert werden. Dieses System sollte sicherstellen, daß gemeinsam gesetzte Ziele qualitativ und termingerecht erreicht werden. Für ein solches System müssen die erforderlichen Ressourcen von beiden Partnern gleichermaßen gestellt werden.

Abbildung 5.1: Entwicklungsphasen einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung



Weiterhin ist es als sinnvoll anzusehen, für die Planungsphase diejenigen Mitarbeiter zu involvieren, die später im Rahmen der Kooperation tätig sein werden.

Wenn von beiden Partnern Teams mit der Planungsphase befaßt sind, die später im Rahmen der Kooperation miteinander zusammenarbeiten werden, wird damit nicht nur der Motivationsaspekt berücksichtigt, sondern es besteht die Möglichkeit, daß sich von Anfang an eine gute Basis für eine erfolgreiche Kommunikation im Sinne der Entropiebedingung etabliert.

5.2 Phase der Partnerwahl

Im Zuge der Partnerauswahl spielt insbesondere die Bedingung der Homologie eine entscheidende Rolle. Die Homologiebedingung ist eine der Modellbedingungen, die sich im Rahmen der empirischen Untersuchung des Modells einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern als relevant für den Erfolg einer solchen Zusammenarbeit herauskristallisiert hat. Nur für diese Bedingung ist es möglich, ihre Erfüllung bereits im Vorfeld der Kooperation zu überprüfen. Bei der Partnersuche bzw. -auswahl sollten deshalb zunächst die Komponenten der Homologie gemäß einer Checkliste analysiert werden, um den jeweiligen Partner im Hinblick auf die strategische und strukturelle Ähnlichkeit zu analysieren. Der interorganisationale Fit der Partner sollte in dieser Phase untersucht werden.

Die strategischen Zielsetzungen der Partner als härtere Homologiefaktoren müssen hier einer Analyse unterzogen werden. Es muß aufgedeckt werden, ob sich die Ziele der Partner nicht widersprechen. Weiterhin müssen die weicheren Homologiefaktoren wie die Aspekte des zeitlichen, kulturellen, ressourcen-orientierten, marktlichen und organisationalen Fits abgeglichen werden. Tabelle 5.1 zeigt die in diesem Zusammenhang relevanten Aspekte auf. Da es sich um Kooperationen mit zumindest potentiellen Wettbewerbern handelt, gestaltet sich der Abgleich der notwendigen Informationen häufig schwierig. Meist sind Informationen über den Konkurrenten (und möglichen Partner) aber vorhanden. An dieser Stelle ist es wichtig, eine solide Vertrauensbasis zu schaffen, damit nicht der Eindruck des 'Ausspähens' entsteht. Es sollte deshalb möglichst bereits zu Beginn der Gespräche versucht werden, auf den höheren Ebenen eine Vertrauensbasis zu etablieren.

Nach Anwendung dieser Checkliste auf potentielle Partner können verschiedene Ergebnisse der Analyse eintreten. Ein Ergebnis besteht darin, daß ein oder mehrere potentielle Partner existieren, die von der Homologie her zum eigenen Unternehmen passen würden. Ist das der Fall, stehen als nächster Schritt intensive Gespräche mit der vertiefenden Analyse der Checklistenaspekte mit einem dieser Partner an. Am Anfang der ersten Phase stehen in der Regel noch nicht alle relevanten Informationen zur Beurteilung zur Verfügung. Entsprechend müssen diese Informationen in intensiven Gesprächen ermittelt werden, im Rahmen derer sich der erste Eindruck bestätigen oder zerschlagen kann. Bestätigt sich der erste Eindruck und es liegt eine Übereinstimmung der Partner im Sinne der Ho-

mologie vor, kann der erste Schritt der Partnerwahl als abgeschlossen betrachtet werden und der Übergang in die Aufbauphase vonstatten gehen.

Tabelle 5.1: Checkliste interorganisationaler Fit

Strategischer Fit	- Übereinstimmung der strategischen Zielsetzungen der Partner
Zeitlicher Fit	- Ähnlichkeit des Zeithorizontes der Planung der Partner im Hinblick auf die horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung
Kultureller Fit	- Einschätzung der Ähnlichkeit der Unternehmenskultur - Ähnlichkeit der Risikobereitschaft des Managements - Ähnlichkeit der Führungsstile - Ähnlichkeit des Kommunikationsverhaltens - Ähnlichkeit der organisationalen Belohnungs- und Anreizsysteme
Ressourcen-orientierter Fit	- Ähnlichkeit der materiellen Ressourcen - Ähnlichkeit der Humanressourcen - Ähnlichkeit der immateriellen Ressourcen
Marktlicher Fit	- Ähnliche Imageposition - Ähnliche Wettbewerbsvorteile - Ähnlich lange Markterfahrung
Organisationaler Fit	- Ähnlichkeit der Unternehmensgröße - Ähnlichkeit der Organisationsstruktur hinsichtlich der Aufgabenverteilung, der Verteilung von Entscheidungs- und Weisungsrechten und der organisationalen Programmierung

Bestätigt sich der erste gewonnene Eindruck nicht, kann eine nähere Betrachtung der anderen möglichen Partner durchgeführt werden, falls es andere Kandidaten gibt. Besteht nach dem intensiveren Abgleich bzw. auch von Anfang an hinsichtlich der strukturellen und strategischen Aspekte keine Übereinstimmung bzw. Ähnlichkeit der Unternehmen, muß eine Zielüberprüfung auf der Seite der möglichen Kooperationspartner erfolgen. In den Unternehmen muß man sich darüber Gedanken machen, wie wichtig die mit der angestrebten Zusammenarbeit verbundenen Ziele sind und inwieweit diese nur zusammen mit diesem Partner erreicht werden können. Sind die Ziele bedeutend und können alleine oder mit einem anderen als dem strukturell eher unähnlichen Partner nicht erreicht werden, muß das Unternehmen sich trotz der gegebenen Situation für die Kooperation entscheiden. Das kann z.B. bei Kooperationen zwischen Partnern aus unterschiedlichen Kulturkreisen der Fall sein. Um beispielsweise als deutsches Unternehmen in den Markt eines asiatischen Landes einzutreten, kann die Zusammenarbeit mit einem von der Homologie her nicht passenden Partner aus dem betreffenden Land unumgänglich sein. Es ist in einem solchen Fall aber entscheidend, daß sich die Partner von Anfang an über diese Unterschiede bewußt sind und über den gesamten Verlauf der Kooperation versuchen, diesen soweit als möglich entgegenzuwirken bzw. Kompromisse in bestimmten Bereichen zu finden.

Diese Situation führt weiterhin dazu, daß bei der Planung der Zusammenarbeit besonderer Wert auf die Erfüllung der restlichen Bedingungen des Modells gelegt werden sollte. Besonders wichtig erscheint in diesen Fällen eine funktionierende Kommunikation, die im Sinne der Etablierung der verschiedenen Entropiekomponenten erschaffen werden sollte. Dabei ist es wichtig, daß die Verhandlungspartner auf beiden Seiten von Beginn an bezüglich der Kultur des jeweiligen Partners geschult werden bzw. versuchen, einander beispielsweise in Workshops besser zu verstehen.⁸⁵⁸ Abbildung 5.2 faßt diesen Ablauf der Planungsphase zusammen.

Entscheidend ist es in dieser Phase, mit dem vorausgewählten Partner einen detaillierten gemeinsamen Finanzplan für die Kooperation zu erarbeiten. Auch ein konkreter Umsetzungs- sowie ein Kommunikationsplan stellen wichtige Meilensteine auf dem Weg in die Aufbauphase der Kooperation dar. Es muß bereits im Rahmen der Partnerauswahl berücksichtigt werden, daß der folgende Integrations- bzw. Aufbauprozess der Zusammenarbeit die Kräfte des Managements in hohem Maße beansprucht und vom eigentlichen Geschäft ablenkt.

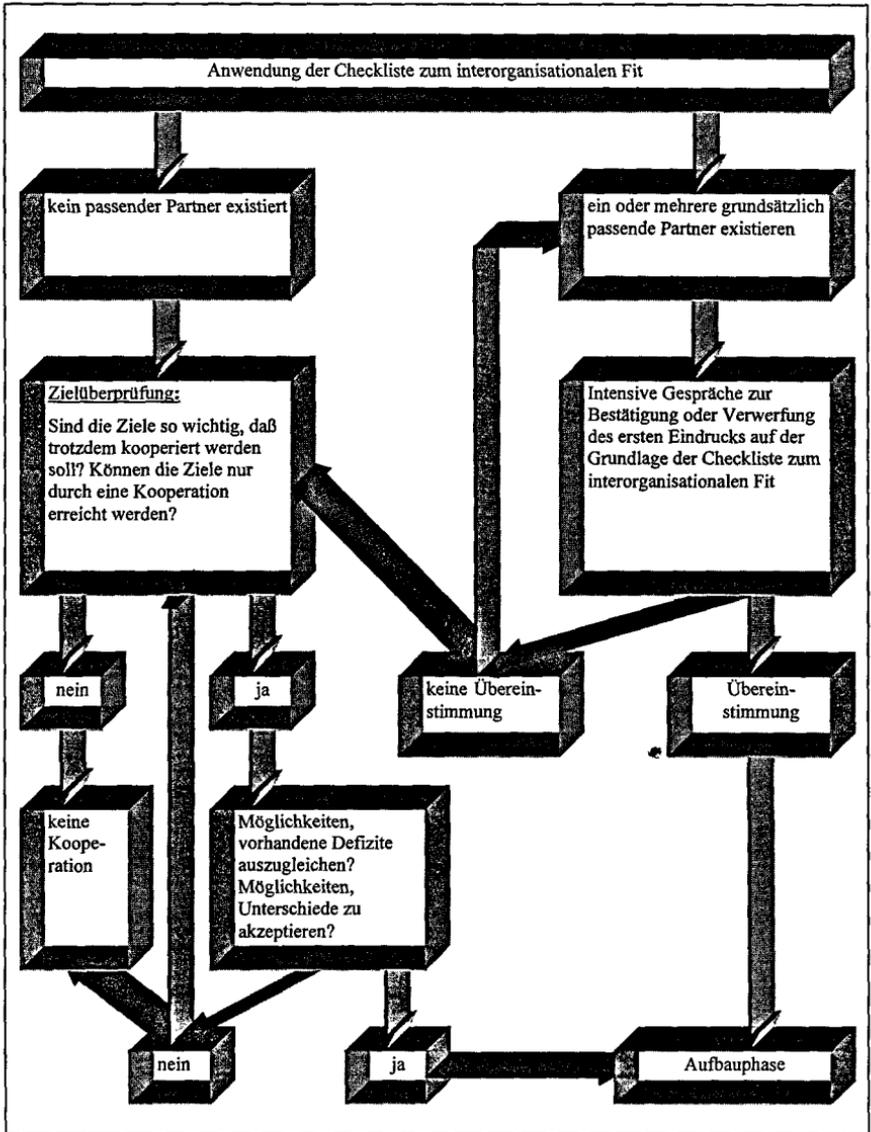
Deshalb ist es von hoher Bedeutung, daß die notwendigen Ressourcen, insbesondere Humanressourcen, für diese Phase vorgehalten werden. Hier sollten detaillierte Planungen auf Seiten der Partner erfolgen. Gerade bei Nichterfüllung der Homologiebedingung müssen weitere Ressourcen bereitgestellt werden, um eine kulturelle Anpassung bzw. organisationale Integration in späteren Phasen umsetzen zu können. Diese Aspekte sind am Schnittpunkt der Partnerauswahl- und Aufbauphase zu berücksichtigen.

5.3 Aufbauphase

Im Rahmen der Aufbauphase geht es um die konkrete Aushandlung der Bedingungen und Inhalte einer Kooperation mit einem bereits ausgewählten Partner, mit dem man sich im Zuge der Partnerauswahlphase über die grundsätzliche Zusammenarbeit bereits einig geworden ist. Ziel dieser Phase ist es, durch vertragliche und organisationale Maßnahmen die weiteren Modellbedingungen einer erfolgreichen Kooperation für die Zusammenarbeit zu installieren und Maßnahmen zu entwickeln, die bei veränderten Rahmenbedingungen eine Anpassung im Sinne der Erfüllung der Modellbedingungen ermöglicht.

⁸⁵⁸ Vgl. zu verschiedenen Methoden des interkulturellen Trainings z.B. Weber/Festing/Dowling/Schuler (1998), S. 173 ff.

Abbildung 5.2: Ablauf der Partnerwahl



Um hier über eine solide Basis zu verfügen, ist es angezeigt, einen konkreten gemeinsamen Vorgehensplan zu erarbeiten, im Rahmen dessen im Sinne einer

‘feasibility study‘ die Stärken und Schwächen der Partner und die Chancen und Risiken der Zusammenarbeit ermittelt werden.⁸⁵⁹ Hierzu sollte ein Programm- und Projektmanagement entwickelt werden, im Rahmen dessen Teams aus beiden Unternehmen zusammenarbeiten. Die Teams aus beiden Unternehmen sollten klare Ziele haben, deren Umsetzung anhand der Erreichung bestimmter Meilensteine überprüft werden muß.⁸⁶⁰ Die Mitglieder dieser Teams sollten wie bereits dargelegt zu den späteren Kooperationsmitarbeitern gehören.

Für diese Phase sehen die weiteren Gestaltungsempfehlungen unterschiedlich aus, je nachdem ob Homologie im ersten Schritt gegeben war oder nicht. Ist keine Homologie, also strukturelle Ähnlichkeit der zukünftigen Partner gegeben, müssen zunächst verschiedene Punkte geregelt werden. Möglichkeiten eines kulturellen Näherkommens der Partner müssen in diesem Zusammenhang diskutiert und durchgeführt werden. Hier können zum besseren Verstehen der Partner Workshops oder bestimmte interkulturelle Trainingsmaßnahmen durchgeführt werden, um den Kennenlernprozeß fruchtbarer zu gestalten und Potentiale für die zukünftige Zusammenarbeit aufzuzeigen.

Wichtig ist es für die strukturell unterschiedlichen Unternehmen ferner, sich intensiv mit der Organisationsstruktur des Partners auseinanderzusetzen. Dadurch können spätere Probleme beispielsweise durch unterschiedliche Entscheidungsbefugnisse auf den verschiedenen Ebenen der Partnerunternehmen von Anfang an eingeschränkt werden. Ist von Beginn an eindeutig, wer in dem Partnerunternehmen welche Entscheidungen treffen darf, werden Mißverständnisse für die Zukunft unwahrscheinlicher. Es muß versucht werden, die Verantwortlichkeiten in den Partnerunternehmen eindeutig zu gestalten, Rollen müssen für alle Beteiligten klar definiert werden. Das gilt wie aufgezeigt vor allem für Unternehmen, die sich durch unterschiedliche Hierarchien und Arbeitsweisen auszeichnen.

Weiterhin müssen die Partner ihren Zeithorizont abgleichen, um hier - genau wie in den anderen die Homologie betreffenden Bereichen - zu tragfähigen und dauerhaften Kompromissen zu gelangen. Hierbei ist nicht unbedingt entscheidend, daß sich die Unternehmenskulturen der Muttergesellschaften aneinander anpassen. Auch die Entwicklung gemeinsamer Strukturen in der Kooperation kann helfen, Homologiedefizite auszugleichen. Hierbei ist darauf zu achten, daß die Mitarbeiter aus den Muttergesellschaften in einer solchen Situation zukünftig Probleme mit dem Übergang zwischen Kooperation und Muttergesellschaft haben könnten. Dieses Problem muß frühzeitig in die Überlegungen einbezogen und kommuniziert werden. Ähnliches gilt bezüglich der Etablierung eines neuen

⁸⁵⁹ Vgl. zur Bedeutung einer ‘feasibility study‘ im Hinblick auf den Erfolg von Kooperationen z.B. Pekar/Alio (1994), S. 62.

⁸⁶⁰ Vgl. z.B. Littler/Leverick (1995), S. 61.

gemeinsamen Führungsstils oder gemeinsamer Belohnungs- und Anreizsysteme für die Kooperation. Sind diese Punkte abgearbeitet, wird weiter verfahren wie es auch in den Unternehmen mit gegebener Homologie der Fall ist.

Für die Fälle mit gegebener Homologie stehen im Sinne des entwickelten Modells zunächst die Symbiose- und die Symmetriebedingung im Mittelpunkt des Interesses, wobei dabei die anderen relevanten Bedingungen ebenfalls eine bedeutende Rolle spielen. In dieser Phase müssen aber zunächst die Einbringung der Ressourcen in die Zusammenarbeit und die Verteilung der Gewinne und Vorteile aus der Kooperation detailliert geplant werden. An diesem Punkt sollten deshalb Symbiose- und Symmetriebedingung besonders berücksichtigt werden. Nach der grundsätzlichen Entscheidung, welcher Partner welche Ressourcen einbringt und in welcher Form von der Zusammenarbeit profitieren soll, steht die Form der Zusammenarbeit im Vordergrund der Überlegungen. Hier spielt die Institutionalisierungsbedingung eine entscheidende Rolle.

Die Parteien sollten entsprechend dieser Überlegungen in der Aufbauphase anhand einer Checkliste erarbeiten, welche Vorteile für die Partner aus der Zusammenarbeit konkret zu erwarten sind, wie die Gewinne verteilt werden und die anderen in diesem Zusammenhang relevanten Aspekte erörtern. Tabelle 5.2 zeigt mögliche relevante Gesichtspunkte für eine solche Checkliste auf.

Tabelle 5.2: Checkliste Symmetrie

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ähnlichkeit hinsichtlich der durch die Kooperation generierten Gewinne/Vorteile ➤ Ähnlichkeit hinsichtlich der im Hinblick auf die Kooperation getätigten Investitionen ➤ Ähnlichkeit hinsichtlich der Anzahl in die Kooperation eingebrachter Mitarbeiter ➤ Symmetrische Entscheidungsteilhabe der Partner an kooperationsbezogenen Entscheidungen bezüglich materieller, immaterieller und Humanressourcen ➤ Ähnlichkeit in bezug auf kooperationsbedingte (größere) firmeninterne Änderungen ➤ Gleichverteilung der Rechte und Pflichten der Partner |
|--|

Parallel dazu ist es entscheidend, festzulegen, welche Ressourcen von welchem Partner konkret eingebracht werden und inwieweit hier ein Gleichgewicht sowie eine Übereinstimmung mit den angestrebten Zielen beider Partner gegeben ist. Im Sinne der Symbiosebedingung sollte im Rahmen dieses Schrittes darauf hingearbeitet werden, eine gegenseitige Abhängigkeit der Partner zu etablieren. Dafür bestehen verschiedene Möglichkeiten. Die Partner können einander beispielsweise in größerem Ausmaß Zugang zu den eigenen kritischen Ressourcen wie z.B. Know how gewähren. Dabei ist es entscheidend, daß hier ein gleichmäßiges Abhängigkeitsverhältnis entsteht. In diesem Zusammenhang ist weiterhin von Bedeutung und deshalb zu analysieren, inwieweit die Risiken, die mit der Zusammenarbeit einhergehen, gleich verteilt sind und inwieweit die Bedeutung der Kooperation in bezug auf das Kooperationsfeld und das Gesamtunternehmen ähnlich oder unterschiedlich ist.

Ist es möglich, eine intensive gegenseitige Abhängigkeit für die Kooperation zu etablieren, steht die Zusammenarbeit schon auf drei stabilen Säulen, nämlich einer gegebenen Homologie bzw. Möglichkeiten des Ausgleichs bestehender struktureller Unterschiede sowie einer gegebenen Symmetrie und Symbiose. Die Entropie ist noch nicht in dem Sinne ausgeprägt, daß gemeinsame Informations- und Kommunikationssysteme oder ähnliches bestehen, aber es sollte von Anfang an viel und intensiv zwischen den involvierten Mitarbeitern kommuniziert werden. In der Aufbauphase sollten sich die Partner außerdem Gedanken darüber machen, wie und in welchem Ausmaß das gemeinsame Vorhaben institutionalisiert werden soll. Gerade wenn in bezug auf die Symbiose, also die gegenseitige Abhängigkeit der Unternehmen, Defizite bestehen, sollte auf eine Institutionalisierung der Beziehung in Form kooperationspezifischer Elemente Wert gelegt werden. Tabelle 5.3 zeigt mögliche Elemente einer Institutionalisierung einer Beziehung auf.

Tabelle 5.3: Checkliste Institutionalisierung

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens ➤ Ausstattung der Kooperation mit spezifischen Gebäuden für Verwaltung und Produktion (standortgebundenen Einrichtungen) ➤ Ausstattung der Kooperation mit spezifischen Produktionsanlagen (spezifischen Maschinen und Technologien) ➤ Ausstattung der Kooperation mit Planungssystemen ➤ Ausstattung der Kooperation mit spezifischen Mitarbeiterqualifikationen ➤ Ausstattung der Kooperation mit nichtspezifischen Anlagen, die aber nur für die geplante Transaktion erfolgen und bei deren Wegfall Überkapazitäten entstehen ➤ Ausstattung der Kooperation mit eigenen Belohnungs- und Anreizsystemen ➤ Große Anzahl gemeinsamer Projektteams oder Gremien |
|---|

5.4 Implementierungsphase

In der Implementierungsphase sind die vertraglichen und sonstigen vorbereiteten Ausgestaltungmaßnahmen der Kooperation bereits erfolgt und die Partner sollten bis zum Erreichen dieser Phase bereits eine solide Grundlage für eine zukünftige Zusammenarbeit etabliert haben. Wichtig ist, in dieser Phase eine funktionierende intensive Kommunikation weiterzuentwickeln und zu standardisieren. Um in dieser Beziehung erfolgreich zu sein, sollte ein kooperationsübergreifendes Informations- und Kommunikationssystem installiert werden. Eine gemeinsam nutzbare IT-Struktur muß geschaffen werden. Es muß ein Konsens zwischen den Partnern über die Art und Weise der Kommunikation und die zu nutzenden Kommunikationsmedien erreicht werden. Außerdem ist es erfolgsrelevant, eine Vielzahl verschiedener Kommunikationskanäle zu öffnen, damit die Zusammenarbeit nicht auf die am Anfang etablierten meist wenigen Kommunikationskanäle zwischen den anfänglich beteiligten Mitarbeitern beschränkt bleibt. Eine weitere wichtige Komponente der Etablierung von Entropie liegt darin, eine Reihe kooperationsübergreifender Aktivitäten wie z.B. Seminare, Workshops, Konferenzen etc. einzusetzen. Tabelle 5.4 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die in diesem Zusammenhang möglichen Maßnahmen.

Tabelle 5.4: Checkliste Entropie

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Erhöhung der Anzahl interorganisationaler Kommunikationskanäle ➤ Etablierung interorganisationaler I.-u. K.-Systeme ➤ Durchführung firmenübergreifender Treffen, Seminare, Konferenzen etc. ➤ Förderung der interorganisationalen informellen Kommunikation ➤ Forcierung einer Vielzahl interorganisationaler Kontakte |
|--|

Im Zusammenhang mit der Förderung der Kommunikation im Rahmen einer Kooperation sollte Wert darauf gelegt werden, daß Kommunikation sowohl zwischen den beteiligten Muttergesellschaften als auch jeweils zwischen den Mitarbeitern der Kooperation und jeder Muttergesellschaft stattfindet.

5.5 Kontrollphase

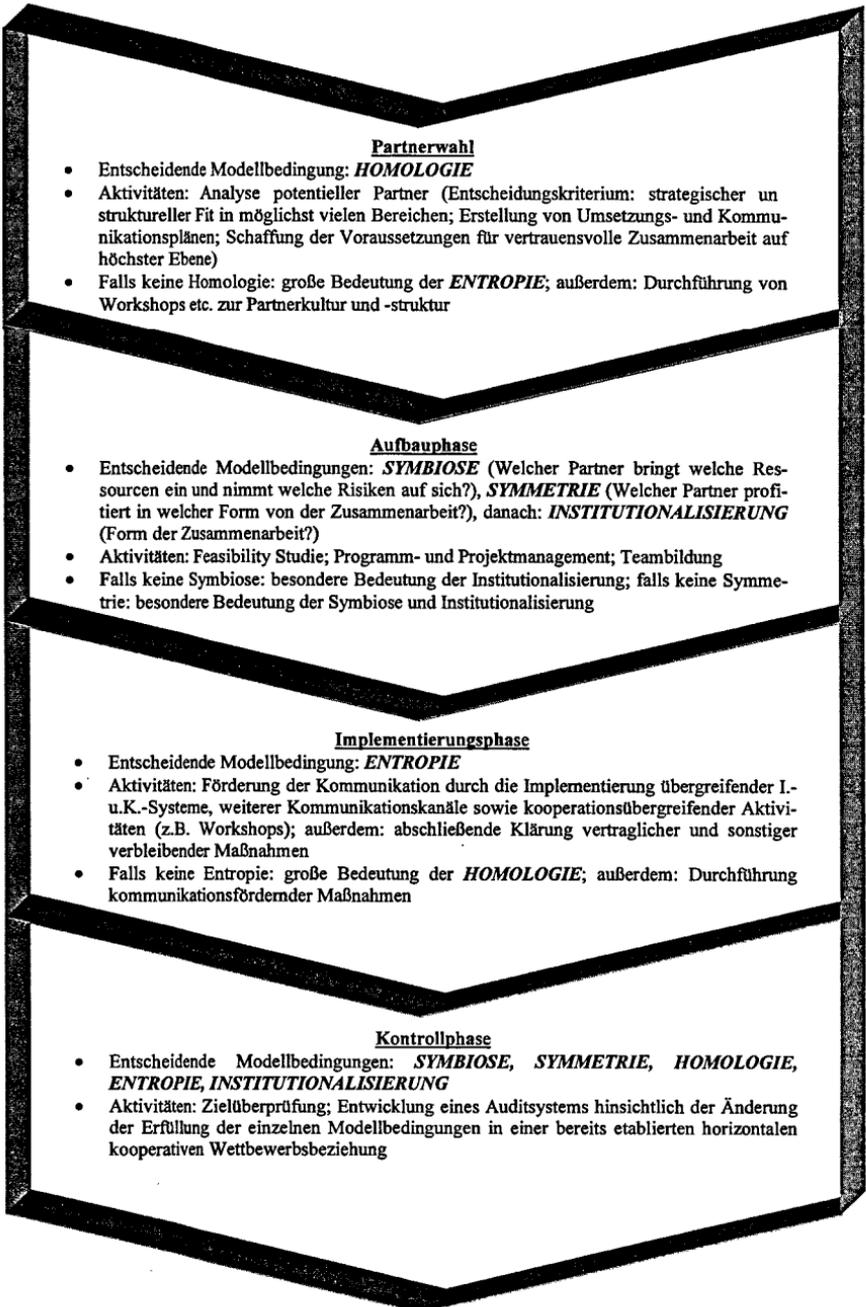
Nachdem über alle Phasen hinweg bereits eine permanente Kontrolle implementiert werden sollte, um den Erfolg der jeweiligen Phasen zu überprüfen, ist es nach Abschluß der Implementierungsphase angezeigt, ein permanentes Auditsystem zu etablieren, welches beide Muttergesellschaften frühzeitig über etwaige Änderungen der Situation im Hinblick auf die Erfüllung der Modellbedingungen informiert und dadurch die Möglichkeit besteht, frühzeitig einzugreifen, wenn Mißerfolge drohen. Im Rahmen dieses Auditsystems sollten die anfänglich gesteckten Ziele entsprechend überprüft werden und neu hinzukommende Ziele einbezogen und analysiert werden.⁸⁶¹ Eine kontinuierliche Orientierung an den Bedingungen des entwickelten Modells einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern leistet hier eine Hilfestellung in bezug auf die Kontrolle der Aktivitäten.

5.6 Zusammenfassung

In Abbildung 5.3 werden die aufgezeigten Gestaltungsempfehlungen im Gesamtkontext zusammenfassend dargestellt.

⁸⁶¹ Vgl. zum Controlling strategischer Unternehmenskooperationen z.B. Kraege (1997); Sommerlatte (1995); Berg/Hoekman (1988).

Abbildung 5.3: Zusammenfassung der Gestaltungsempfehlungen



6 Schlußbetrachtung

Im Rahmen der Schlußbetrachtung werden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zunächst in Abschnitt 6.1 noch einmal zusammengefaßt. Darauf aufbauend werden in Abschnitt 6.2 Schlußfolgerungen im Hinblick auf die Gestaltungsempfehlungen aufgezeigt sowie in Abschnitt 6.3 theoretische und methodische Schlußfolgerungen für die weitere Erforschung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen gezogen.

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Das Ziel dieser Arbeit bestand darin, Erfolgsbedingungen einer horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern zu ermitteln. Aufbauend darauf wurde ein Leitfaden einer möglichst effizienten organisationalen Ausgestaltung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen entwickelt. Es wurde versucht, theoretisch fundierte und praktisch umsetzbare Handlungsempfehlungen für horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen zu entwickeln. In diesem Zusammenhang wurde auf der Basis eines politikwissenschaftlichen Grundgerüsts ein Modell der erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern entwickelt. Das Gerüst wurde auf der Basis wirtschaftswissenschaftlicher Überlegungen und eines Abgleichs mit der wirtschaftswissenschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung in einen betriebswirtschaftlichen Zusammenhang übertragen. Auf der Grundlage des so erhärteten Modells wurden unter Zuhilfenahme von Grundmodellen verschiedener Organisationstheorien zur theoretischen Fundierung des Modells Hypothesen entwickelt, die Aussagen über Bedingungen des Erfolges horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen machen und Beziehungen zwischen den verschiedenen Bedingungen des Modells aufdecken.

Die Grundstruktur des Modells besteht darin, daß der Erfolg einer horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehung wesentlich von fünf sich zum Teil gegenseitig beeinflussenden Bedingungen bestimmt wird. Dabei handelt es sich um die Symbiose-, Symmetrie-, Homologie-, Entropie- und Institutionalisierungsbedingung. Die Symbiosebedingung ist erfüllt, wenn die an der Kooperation beteiligten Unternehmen in starker gegenseitiger Abhängigkeit stehen. Zur Erfüllung der Symmetriebedingung sollten die Erträge bzw. Kosten der Kooperation, die Anteile an der Kooperation sowie die Entscheidungsrechte zwischen den an der Kooperation beteiligten Unternehmen relativ gleich verteilt sein. Gemäß der Homologiebedingung wirkt es sich erfolgsfördernd aus, wenn die beteiligten Unternehmen strukturell relativ ähnlich sind. Ein strategischer, kultureller, zeitlicher, ressourcen-orientierter, marktlicher und organisationaler Fit spielen in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle. Die Entropiebedingung ist erfüllt, wenn die Kommunikation zwischen den an der Kooperation beteiligten Unternehmen sich auf relativ viele verschiedene Bereiche und Kom-

munikationskanäle verteilt, Kommunikation auf möglichst vielen Ebenen stattfindet, sowohl formell als auch informell ist und gemeinsame oder kompatible Informationssysteme vorhanden sind. In der Institutionalisierungsbedingung wird postuliert, daß eine horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung eher erfolgreich sein wird, wenn die Kooperation durch die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens, gemeinsame Gebäude für Verwaltung und Produktion, gemeinsame Produktionsanlagen sowie durch gemeinsame Planungs-, Belohnungs- oder Anreizsysteme institutionalisiert ist. Zwischen den Modellelementen bestehen Beziehungen, und zwar zwischen der Symmetrie- und Symbiosebedingung, der Institutionalisierungs- und Symbiosebedingung sowie der Symmetriebedingung und der Entropie- und Homologiebedingung.⁸⁶²

In der empirischen Untersuchung wurde das entwickelte Modell mit der Realität horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen kontrastiert. Dazu mußte eine Primärerhebung durchgeführt werden. Über die relevanten zu erhebenden Variablen aus Unternehmen in horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen existiert kein geeignetes Sekundärmaterial zur Kontrastierung mit den theoretisch postulierten Modellbeziehungen. Es besteht in diesem Forschungsgebiet insgesamt ein Mangel an systematisch gesammelten Daten, die über eine Inhaltsanalyse von Kooperationsankündigungen in Zeitungen und Zeitschriften hinausgehen.⁸⁶³ Die statistische Auswertung standardisierter Kennzahlenerfassungen⁸⁶⁴ stellen für die dieser Arbeit zugrundeliegende Forschungsfrage ebenfalls keine sinnvolle Vorgehensweise dar, weil Kontextfaktoren hier unberücksichtigt bleiben. Aus ähnlichen Gründen war es nicht möglich, eine großzählige und hochgradig standardisierte empirische Untersuchung durchzuführen. Zur empirischen Überprüfung der postulierten Modellbedingungen bot sich deshalb eine Fallstudienmethodik an.

Im Rahmen dieser Methodik wurde eine nomothetische Fallstudienanalyse durchgeführt. Jeder untersuchte Fall kann dabei auf der Basis theoretischer Überlegungen in ein Klassifikationsschema eingeordnet werden, wobei Gesetzmäßigkeiten im sozialen Bereich angenommen und quantitative Methoden akzeptiert werden. Konkret wurde in diesem Zusammenhang auf eine hypothesenprüfende Fallstudienanalyse zurückgegriffen. Hierbei wurden unplausible Hypothesen durch den Vergleich mit in mehreren Fallstudien gefundenen Variablenausprägungen zu eliminieren versucht. Mittels dieser Vorgehensweise war es möglich, empirisch ermittelte Variablenbeziehungen mit den postulierten

⁸⁶² Vgl. zu dem Gesamtmodell Abbildung 3.1.

⁸⁶³ Vgl. dazu z.B. die bestehende Datenbank am INSEAD (vgl. z.B. Morris/Hergert (1987), S. 15) oder die CATI-Datenbank am MERIT (vgl. z.B. Hagedorn (1993), S. 377).

⁸⁶⁴ Vgl. dazu z.B. die Untersuchungen von Ghemawat/Porter/Rawlinson (1989) oder Pfeffer/Nowak (1976).

theoretischen Modellbeziehungen zu kontrastieren. Als Methodik dieses Vergleichs wurde ein Pattern Matching der abhängigen und unabhängigen Modellvariablen mit den operationalisierten Modellvariablen durchgeführt. Diese argumentative Prüfung vergleicht die jeweiligen tatsächlichen Muster, die sich aus qualitativen Fallbeschreibungen und der Quantifizierung dieser Daten ergeben mit den theoretisch vorhergesagten Mustern. Um Verzerrungen zu vermeiden, wurden als Gütekriterien zur Evaluierung der Fallstudien mit der Konstruktvalidität, der internen und externen Validität sowie der Reliabilität vier häufig zur Prüfung der Qualität empirischer Sozialforschung herangezogene Testarten verwendet. Hinsichtlich der Methode der Datenerhebung stellten analytische Intensivinterviews den Grundpfeiler der Datensammlung dar. Um die mit dieser Methode einhergehenden Nachteile möglichst auszugleichen, wurden zusätzlich Dokumentenanalysen öffentlich zugänglicher Dokumente (Geschäftsberichte, Zeitungsartikel etc.) durchgeführt sowie von den Interviewpartnern zur Verfügung gestellte unternehmensinterne Dokumente ausgewertet.

Es wurden insgesamt zwölf Fälle horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen aus der Automobilbranche untersucht. Das erhobene Datenmaterial konnte die postulierten Bedingungen des Erfolges horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen stützen. Die intensive Analyse des Datenmaterials und die Bestätigung der postulierten Bedingungen machte die Entwicklung eines praktikablen Rahmens für die organisationale Ausgestaltung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen möglich. Die Verallgemeinerung der empirischen Ergebnisse erfolgte in diesem Zusammenhang in bezug auf die theoretische Grundlegung dieser Arbeit, es wurden keine Inferenzschlüsse hinsichtlich der Grundgesamtheit gezogen. Auf der Grundlage des vorliegenden Datenmaterials ist insgesamt eine vorläufige theoretische Verallgemeinerung der im Modell einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiell) im Wettbewerb stehenden Unternehmen postulierten Bedingungen möglich.

Das pragmatische Gestaltungsziel der Arbeit lag darin, einen Leitfaden für die möglichst effiziente Ausgestaltung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen zu entwickeln. Auf der Grundlage eines Entwicklungsphasenkonzeptes zur Kooperationsgestaltung und den aufgedeckten Modellbedingungen und -beziehungen wurden Gestaltungsempfehlungen für in horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen involvierte Unternehmen aufgezeigt.

6.2 *Schlußfolgerungen zu den Gestaltungsempfehlungen*

Hinsichtlich der aus dem hier entwickelten Modell abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen für die Praxis horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen, müssen die Bedingungen in die Überlegungen einbezogen werden, unter

denen solche Gestaltungsempfehlungen möglich sind.⁸⁶⁵ Aufgrund des gewählten Designs der vorliegenden Arbeit können Aussagen über die untersuchten Fälle gemacht werden. Es kann allerdings nicht davon ausgegangen werden, daß diese Aussagen für sämtliche horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen gelten. Es erschien aber möglich, auf der Basis des entwickelten Modells auch allgemeine Gestaltungsempfehlungen zu geben, die Unternehmen in horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen einen Rahmen liefern, um ihre Beziehungen mit dem Partner bzw. Wettbewerber möglichst von Anfang an erfolgversprechend zu gestalten. Die gemachten Aussagen sind relativ allgemein gehalten und nicht unternehmensspezifischer Art, da sie auf einem relativ hohen Abstraktionsniveau angesiedelt sind.⁸⁶⁶ Die Gestaltungshinweise liefern betroffenen Unternehmen jedoch einen brauchbaren Rahmen zur Ausgestaltung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen. Dieser Rahmen muß auf jeden Einzelfall zugeschnitten werden, bietet dafür aber ein verlässliches Grundgerüst. Ein solches Grundgerüst zur Ausgestaltung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen in Form eines allgemeinen Leitfadens für Praktiker war das pragmatische Gestaltungsziel der vorliegenden Arbeit.

6.3 Theoretische und methodische Schlußfolgerungen

Die theoretischen Schlußfolgerungen sollen Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten im Bereich der organisationalen Ausgestaltung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen liefern. Hinsichtlich der Entwicklung eines Modells der erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern wurde versucht, Forschungsdefizite zu erkennen und diese aufzugreifen, um ein Modell zu entwickeln, daß bestehende Defizite überwindet. Es wurden theoretische, empirische und methodische Forschungsdefizite in der wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsforschung aufgedeckt. Das entwickelte Modell gründet nicht nur auf Plausibilitätsüberlegungen, sondern ist zudem empirisch und theoretisch fundiert.

Die empirische Fundierung des entwickelten Modells ist dadurch gegeben, daß es auf einem für die Kooperation zwischen Ländern (die als horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehung betrachtet werden kann) auf breiter Basis überprüften Konzept basiert. Außerdem fand ein Abgleich der einzelnen Modellele-

⁸⁶⁵ Vgl. dazu z.B. Festing (1996), S. 247.

⁸⁶⁶ Eine solche Vorgehensweise hält z.B. auch Nienhüser für eine gangbare Möglichkeit, wenn er sogenannte Handlungsskizzen, die die zentralen Argumente nennen, als sinnvolle Art der Gestaltungsempfehlung aufzeigt. Solche Handlungsskizzen zeichnen sich durch eine Vereinfachung gegenüber fundierten Handlungsempfehlungen aus und müssen an die konkreten Gegebenheiten in einzelnen Unternehmen angepaßt werden (vgl. Nienhüser (1993), S. 246).

mente mit der wirtschaftswissenschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung statt, dem das Modell standhalten konnte. Der Gesamtzusammenhang des Modells wurde im Rahmen der durchgeführten Untersuchung einem empirischen Test unterzogen.

Eine explizite theoretische Fundierung des Modells fehlte in dem in die Wirtschaftswissenschaften übertragenen politikwissenschaftlichen Gerüst Galtungs sowie in der wirtschaftswissenschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung. Um die theoretische Fundierung des Modells einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern zu gewährleisten, wurden auf der Basis der Spieltheorie, der Transaktionskostentheorie und dem Resource-Dependence-Ansatz sowie auf austauschtheoretischen, kontingenztheoretischen und sozialpsychologischen Managementansätzen gründende Überlegungen angestellt. Eine Theorie alleine erschien nicht angemessen, um die Komplexität horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen zu erfassen, deshalb wurden mehrere Ansätze herangezogen. Es wurden mehrere Zugänge zur Analyse der betrachteten Bedingungen und Beziehungen gesucht, um einen möglichst breiten Rahmen horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen abzudecken.

Ein entscheidender Aspekt in bezug auf die Modellentwicklung war die Messung des Erfolges horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen. Es stellte sich heraus, daß eine solche Erfolgsmessung möglichst viele Facetten der Kooperation erfassen sollte (beispielsweise den finanziellen Erfolg, die Kooperationsstabilität, die Erreichung unterschiedlicher Kooperationsziele etc.). Gerade weil unterschiedlichen theoretischen Ansätzen ein unterschiedliches Erfolgsverständnis zugrundeliegt, erscheint es angemessen, verschiedene theoretische Perspektiven zur Analyse des Phänomens horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen heranzuziehen.

Die verschiedenen theoretischen Erklärungsansätze konnten die zu untersuchenden Beziehungen jeweils nur teilweise erfassen, da es sich bei Organisationen im allgemeinen und horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen im besonderen um hochkomplexe Gebilde handelt, deren Eigenschaften und zugrundeliegenden Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen nicht in einer Theorie zu erfassen sind. Auf diesen Überlegungen aufbauend wurden verschiedene Ansätze zur Hypothesenentwicklung herangezogen, um das untersuchte Konstrukt aus mehreren Perspektiven zu beleuchten. Eine Zusammenführung dieser verschiedenen theoretischen Perspektiven zur Erforschung kooperativer

Wettbewerbsbeziehungen erscheint für die zukünftige Forschung in diesem Bereich ein fruchtbarer Ansatzpunkt, der noch ausgeweitet werden kann.⁸⁶⁷

Die methodischen Schlußfolgerungen sollen genau wie die theoretischen Schlußfolgerungen Ansatzpunkte für die weitere Erforschung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen liefern. Die der vorliegenden Untersuchung zugrundeliegende Fallstudienmethodik hat sich zur Beantwortung der Fragestellung als sinnvolle Vorgehensweise erwiesen. Mittels dieser Methodik war es möglich, die relevanten komplexen – und zum Teil schwer meßbaren – theoretischen Konstrukte zu erheben. Die Ergebnisse aus den durchgeführten Intensivinterviews lieferten eine brauchbare Datenbasis für den Vergleich der theoretisch postulierten Muster mit den empirischen Mustern. Der der Datenauswertung zugrundeliegende Methodenpluralismus erwies sich als positiv. Ausschließlich standardisierte Befragungen mit Einschätzungen auf der Grundlage von Ratingskalen hätten hier zu Problemen geführt. Unterschiedliche Wertmaßstäbe der Befragten hätten diese Problematik verschärft.⁸⁶⁸ Es wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung Sachverhalte teilweise auch auf Ratingskalen eingeschätzt, allerdings mit dem Ziel, anhand dieser Einschätzungen einen einzelnen Fall zu analysieren, nicht jedoch um Durchschnitte über alle Fälle hinweg zu bilden. Somit bestand auch statistisch nicht die Möglichkeit einer gegenseitigen Nivellierung von unterschiedlichen Wertmaßstäben. Es wurde zusätzlich zu den Einschätzungen auf standardisierten Rangskalen in diesem Zusammenhang immer um eine verbale Einschätzung der zu untersuchenden Sachverhalte gebeten. Dadurch war es möglich, die Ergebnisse aus den Einschätzungen auf den Ratingskalen individuell für jeden einzelnen untersuchten Fall intensiv zu analysieren und eine Erklärung für die Ergebnisse der Einschätzungen zu generieren. Durch den gewählten Methodenpluralismus (Einschätzungen bestimmter Sachverhalte auf Ratingskalen sowie verbale Einschätzung dieser Sachverhalte und Analyse unternehmensinterner und –externer Dokumente) wurde angestrebt, daß es zu einem gegenseitigen Ausgleich der mit all diesen Erhebungsmethoden verbundenen Vor- und Nachteile kommt und sich die Qualität des den Fallstudien zugrundeliegenden Datenmaterials durch diese Vorgehensweise verbessert. Eine solche Vorgehensweise, im Rahmen derer verschiedene Methoden der Datenerhebung herangezogen werden, ist nicht für große Fallzahlen geeignet, stellt für kleinere Fallzahlen jedoch eine fruchtbare Methodik dar.⁸⁶⁹

⁸⁶⁷ Vgl. zu einer allgemeinen Analyse der Spieltheorie, der Transaktionskostentheorie und des Resource-Dependence-Ansatzes zur Erklärung kooperativer Wettbewerbsbeziehungen z.B. Dowling/Lechner (1998).

⁸⁶⁸ Vgl. zur Analyse dieser Problematik z.B. auch Festing (1996), S. 259.

⁸⁶⁹ Vgl. dazu auch Festing (1996), S. 259.

Insgesamt liefert das Modell einer erfolgreichen horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern eine empirisch und theoretisch fundierte Basis zur Analyse und Gestaltung derartiger Beziehungen. Die aufgezeigten Erfolgsbedingungen können als organisatorische Gestaltungshinweise aufgefaßt werden, die situativ angepaßt werden müssen. Insgesamt wird ein übergreifendes Modell entwickelt, das sowohl bei dem Nachdenken über kooperative Wettbewerbsbeziehungen als auch bei deren praktischer Gestaltung Hilfestellung leistet. Bei der Analyse und Gestaltung horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen müssen nicht nur die einzelnen Modellbedingungen, sondern auch die Beziehungen zwischen diesen berücksichtigt werden. Hier bieten sich auch Ansatzpunkte für die weitere Erforschung des Bereiches horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen.

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden zum Forschungsprojekt 'horizontale kooperative Wettbewerbsbeziehungen'

1. Einführung

- 1.1 Erläuterung des Forschungsprojektes
- 1.2 Erläuterung des Interviews
- 1.3 Dauer des Interviews
- 1.4 Erlaubnis zum Tonbandmitschnitt des Gesprächs, Hinweis Geheimhaltung

2. Hintergrund des Gesprächspartners

- 2.1 Art der **Position** im Unternehmen, seit wann
 - Einordnung im Organigramm
 - **Leitungsstelle** (mit Konzentration von Entscheidungs- und Weisungsrechten); **Ausführungsstelle** (mit Ausführungskompetenz sowie Zugriffskompetenz auf Infrastrukturen, die zur Aufgabenbewältigung erforderlich ist); **Stabsstelle** (mit Informations- und Anhörungsrechten sowie Zugriffsrechten für die Vorbereitung und Überwachung von Entscheidungen)?

2.2 Aufgabengebiete im Hinblick auf die Kooperation

<i>Aufgaben in der Kooperation:</i>	
Geschäftsführung	
Steuerung der Kooperation	
Verkaufsleitung	
Marketing	
Technische Leitung	
Forschung und Entwicklung	
Produktion	
Einkauf	
Kaufmännische Leitung	
Controlling	
Personalverantwortung	
Vertrieb	
Sonstige Aufgaben	

- 2.3 Haben Sie bereits bei anderen als der untersuchten Kooperation mitgewirkt? Wenn ja, in wieviele Kooperationen waren Sie bereits involviert?

3. Zur Organisationsstruktur⁸⁷⁰

3.1 Zur **Verteilung der Entscheidungsrechte**: Entscheidungsrechte beziehen sich auf die Kompetenz, die Aufgabenerfüllung in Unternehmen inhaltlich zu gestalten. Zu bestimmen, wer eine bestimmte Aufgabe lösen soll, bedeutet nicht automatisch auch zu bestimmen, auf welche Weise sie gelöst werden soll (Entscheidungsrecht). Die Verteilung von Entscheidungsrechten in der Unternehmung besteht aus den beiden Komponenten Delegation und Partizipation.

- Haben Sie den Eindruck, daß in Ihrem Unternehmen tendenziell ein großes Ausmaß an Delegation von Entscheidungsrechten/Handlungsspielraum vorherrscht? Sehen Sie in bezug darauf Unterschiede zum Partnerunternehmen?
- Wie beurteilen Sie den Grad der **Delegation** (bzw. den Handlungsspielraum der Mitarbeiter) in Ihrem Unternehmen und im Partnerunternehmen?

<i>Grad der Delegation:</i>	sehr niedrig	eher niedrig	mittlerer Grad der Delegation	eher hoch	sehr hoch
im eigenen Unternehmen					
<i>In bezug auf...</i>					
Produktion					
F&E					
Marketing					
Einkauf					
Vertrieb					
Personalentscheidungen					
Generell					
im Partnerunternehmen					
<i>In bezug auf...</i>					
Produktion					
F&E					
Marketing					
Einkauf					
Vertrieb					
Personalentscheidungen					
Generell					

- Wie würden Sie den Grad der Partizipation in Ihrem Unternehmen allgemein beschreiben. Gibt es hier Unterschiede zum Partnerunternehmen?

⁸⁷⁰ Als Organisationsstruktur wird hier die Gesamtheit der organisatorischen Regeln eines Unternehmens bezeichnet.

- In welchem der folgenden Kriterien spiegelt sich die **Partizipation** im eigenen Unternehmen und im Partnerunternehmen am besten wider?

<i>Einbeziehung der Mitarbeiter vornehmlich durch:</i>	Anhörung	Beratung	Meinungsbildung	Veto-Recht	(teil-) autonome Gruppen
im eigenen Unternehmen					
<i>In bezug auf...</i>					
Produktion					
F&E					
Marketing					
Einkauf					
Vertrieb					
Personalentscheidungen					
Generell					
im Partnerunternehmen					
<i>In bezug auf...</i>					
Produktion					
F&E					
Marketing					
Einkauf					
Vertrieb					
Personalentscheidungen					
Generell					

3.2 Zur organisatorischen Programmierung: Bei der organisatorischen Programmierung geht es um die Frage, wie die Prozesse (Abläufe, Tätigkeiten, Vorgänge, Arbeiten) der Aufgabenerfüllung organisatorisch beeinflusst werden können. Unter Programmierung wird dabei die Entwicklung von generellen ablaufsteuernden Instruktionen für eine bestimmte Problemlösung, also das Ersetzen fehlender oder fallweiser Anweisungen durch generelle Anweisungen verstanden.

- Wie beurteilen Sie den Grad der **Standardisierung der betrieblichen Abläufe** in Ihrem Unternehmen?

<i>Standardisierung im Bereich...</i>	sehr gering	eher gering	mittlerer Grad der Standardisierung	eher hoch	sehr hoch
Produktion					
F&E					
Marketing					
Einkauf					
Vertrieb					
Personalbeurteilung					
Controlling					
Qualitätskontrolle					

- Wie beurteilen Sie den Grad der Standardisierung der betrieblichen Abläufe im Partnerunternehmen?

Standardisierung im Bereich...	sehr gering	eher gering	mittlerer Grad der Standardisierung	eher hoch	sehr hoch
Produktion					
F&E					
Marketing					
Einkauf					
Vertrieb					
Personalbeurteilung					
Controlling					
Qualitätskontrolle					

- Ist es im Rahmen der Kooperation zu Problemen gekommen, weil bei den Partnern unterschiedliche Richtlinien, z.B. für Investmententscheidungen, für das Geschäft zwischen Unternehmenseinheiten oder für die Personalauswahl existieren?
 - Werden die einzelnen Geschäftsbereiche in Ihrem Unternehmen von der Unternehmensleitung weitgehend outputorientiert also mittels Profit Center-, Cost Center- und Investment Center-Strukturen gesteuert? Ist das im Partnerunternehmen ähnlich?
- 3.5 Wenn sich Unterschiede hinsichtlich der Organisationsstruktur der Partnerunternehmen herauskristallisiert haben: Haben irgendwelche der Unterschiede der Organisationsstrukturen der Partner einen bedeutenden Einfluß auf die Zusammenarbeit im Rahmen der Kooperation gehabt? Welche waren das?

4. Zu den Zielen der Kooperation

4.1 Welche Ziele waren bei dem Eingehen der Kooperation von Bedeutung und in welchem Maße wurden diese Ziele bis zum heutigen Zeitpunkt erreicht?

Ziele:	Bedeutung der Ziele					Ausmaß der Zielerreichung				
	Keine Bedeutung	Geringe Bedeutung	Mittlere Bedeutung	Hohe Bedeutung	Extrem hohe Bedeutung	Sehr gering	Eher gering	Genau erreicht	Etwas übertroffen	Stark übertroffen
F&E-Risikoreduzierung										
Kostenrisikoreduzierung:										
- Geringere Kapitalinvestitionen										
- Verteilung u./od. Reduktion der Fixkosten										
- Geringere Durchschnittskosten durch größere Ausbringungsmengen										
- Geringere Kosten durch Synergien durch sich ergänzende Technologien u./od. Patente										
Kurzfristige Gewinnerzielung										
Langfristige Gewinnerzielung										
Sicherung der Marktposition										
Ausbau der Marktposition										
Schnellerer Markteintritt u. kürzere Amortisationsdauer										
Zugang zu neuen regionalen Märkten										
Reaktion auf Kooperationen/ Fusionen der Wettbewerber										
Sortimentsabrundung										
Zugang zu Distributionskanälen										
Erzielung von Zeitvorteilen										
Errichtung von Markteintrittsbarrieren										
Reduktion der Wettbewerbsintensität										
Ausnutzung u./od. Aneignung der Kenntnisse des Partners										
Zugang zu Kapital										
Zugang zu Produktionsanlagen										
Zugang zu Humanressourcen										
Sonstige Ziele										

4.2 In welchem Ausmaß ist es im Rahmen der Kooperation gelungen, die folgenden **ökonomischen Ziele** zu erreichen?

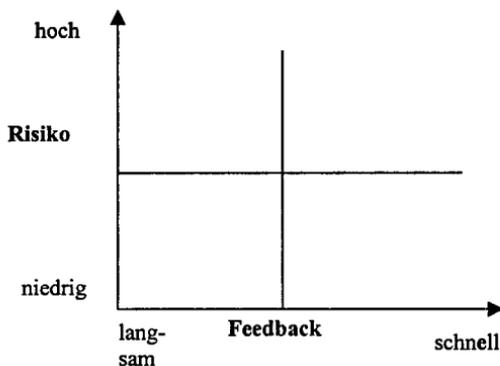
Die angestrebte...	weit unterschritten	etwas unterschritten	genau erreicht	etwas übertroffen	stark übertroffen
Umsatzentwicklung wurde					
Gewinnentwicklung wurde					
Umsatzrentabilität (ROS) wurde					
Gesamtrentabilität (ROI) wurde					

- 5.3 Welche Risiken sind für Sie bzw. Ihren Partner mit der Kooperation verbunden und wie schätzen Sie die Bedeutung der einzelnen Risiken für Ihr Unternehmen und das Partnerunternehmen ein?

Risiken	Bedeutung für das eigene Unternehmen					Bedeutung für das Partnerunternehmen				
	Keine Bedeutung	Geringe Bedeutung	Mittlere Bedeutung	Hohe Bedeutung	Extrem hohe Bedeutung	Keine Bedeutung	Geringe Bedeutung	Mittlere Bedeutung	Hohe Bedeutung	Extrem hohe Bedeutung
Finanzielle Verluste										
Verlust von Märkten bzw. Marktanteilen										
Opportunistisches Verhalten des Partners (z.B. Partner eignet sich wichtiges Know how an)										
Imageverlust										
Erwartete Synergiepotentiale lassen sich nicht realisieren										
Scheitern der Zusammenarbeit										

- 5.4 Unterscheidet sich nach Ihrer Einschätzung die Risikobereitschaft des Managements zwischen den Partnerunternehmen?
- 5.5 Wie würden Sie die Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen beschreiben? Wie würden Sie die Unternehmenskultur des Partnerunternehmens beschreiben?

In welches Feld der folgenden Matrix würden Sie (a) Ihr eigenes Unternehmen und (b) das Partnerunternehmen einordnen?



- 5.6 Was ist für Sie das Image von Unternehmen A, was das Image von Unternehmen B?

6. Zur Entwicklung der Kooperation

- 6.1 Wurde ein Gemeinschaftsunternehmen gegründet? Wenn nicht, wie wurde die Zusammenarbeit dann vertraglich gestaltet? (Mehrheitsbeteiligung, Minderheitsbeteiligung, gleiche Kapitalverhältnisse, keine Beteiligung etc.)
- 6.2 Besteht die Kooperation von Anfang an in derselben Form? (Entwicklung von einer losen Zusammenarbeit zu einem Joint Venture, von Anfang an Joint Venture o.ä.)
- 6.3 Welchen Zeithorizont bei der Planung hat Ihr Unternehmen bzw. das Partnerunternehmen im Hinblick auf die Kooperation?

Zeithorizont (in Jahren)	Eigenes Unternehmen	Partnerunternehmen
0 bis 1		
1 bis 2		
2 bis 3		
3 bis 4		
4 bis 5		
5 bis 10		
10 bis 15		
mehr als 15		

7. Zur Ausstattung der Kooperation

- 7.1 Ist die Kooperation mit Gebäuden für Verwaltung und/oder Produktion ausgestattet? Sind diese Gebäude der Kooperation ausschließlich im Rahmen der Kooperation nutzbar oder würden sie für die Partner auch nach einer Beendigung der Kooperation einzeln nutzbar sein?
- 7.2 Welche wichtigen Ressourcen bringt der Kooperationspartner in die Kooperation ein? Welche wichtigen Ressourcen bringt Ihr Unternehmen in die Kooperation ein?

Ressourcen:	Eingebracht von...		Bedeutung der Ressourcen für die Zusammenarbeit				
	eigenem Unternehmen	Partnerunternehmen	Keine Bedeutung	Geringe Bedeutung	Mittlere Bedeutung	Hohe Bedeutung	Extrem hohe Bedeutung
Materielle Ressourcen:							
> Finanzielle Mittel							
> Maschinen							
> Gebäude							
>							
Immaterielle Ressourcen:							
> Know how							
> Patente							
> Markennamen							
>							
Humanressourcen:							
> Qualifiziertes Management							
> Qualifizierte Mitarbeiter							
>							

7.3 In welchem Umfang wurden die genannten Ressourcen von den Partnern in die Kooperation eingebracht?

	Ausmaß der Einbringung der genannten Ressourcen durch das eigene Unternehmen					Ausmaß der Einbringung der genannten Ressourcen durch das Partnerunternehmen				
	Sehr gering	Eher gering	Mittelmäßig	Eher groß	Sehr groß	Sehr gering	Eher gering	Mittelmäßig	Eher groß	Sehr groß
Materielle Ressourcen										
Immaterielle Ressourcen										

- 7.4 Gibt es gemeinsam angeschaffte Produktionsanlagen? Können diese Anlagen auch ohne die Zusammenarbeit mit dem Partner nutzbringend eingesetzt werden? (Spezifität, Überkapazität bei Beendigung der Kooperation?)
- 7.5 Gibt es gemeinsam implementierte Planungssysteme, die speziell für die Kooperation entwickelt wurden? Könnten diese Systeme auch nach einer Beendigung der Kooperation für die einzelnen Partner nutzbringend eingesetzt werden?
- 7.6 Welche/wieviele gemeinsame(n) Projektteams oder Gremien existieren?
- 7.7 Haben beide Partner nach Ihrer Einschätzung Investitionen in ähnlichem Umfang in die Kooperation eingebracht?

8. Zum Verhältnis der Kooperationspartner

- 8.1 Sind die Partner bei Entscheidungen, die die Kooperation betreffen, nach Ihrer Einschätzung gleichberechtigt?
- 8.2 Wie sind die Entscheidungs- und Kontrollbefugnisse zwischen den Partnern im Hinblick auf die Kooperation aufgeteilt?

Entscheidungs-/Kontrollrechte in bezug auf:	Eher bei dem eigenen Unternehmen	Bei beiden Partnern gleichermaßen	Eher bei dem Partnerunternehmen
Investitionen			
Personalentscheidungen			
Marketing			
Forschung und Entwicklung			
Vertrieb			
Produktion			

- 8.3 Wie schätzen Sie die Abhängigkeit Ihres Unternehmens vom Kooperationspartner und die Abhängigkeit des Kooperationspartners von Ihrem Unternehmen im Hinblick auf das Kooperationsfeld ein?

Abhängigkeit der Kooperationspartner voneinander:	Ausmaß der Abhängigkeit				
	unbedeutend	gering	mittleres Ausmaß	hoch	extrem hoch
Abhängigkeit des eigenen Unternehmens vom Partner					
Abhängigkeit des Partners vom eigenen Unternehmen					

8.4 Haben Sie den Eindruck, daß beide Partner bezüglich der Kooperation die gleichen Rechte bzw. Pflichten haben?

8.5 Wie wichtig ist die Kooperation für das Gesamtunternehmen?

Bedeutung der Kooperation für das Gesamtunternehmen	Keine Bedeutung	Geringe Bedeutung	Mittlere Bedeutung	Hohe Bedeutung	Extrem hohe Bedeutung
Eigenes Unternehmen					
Partnerunternehmen					

8.6 Mußten in Ihrem Unternehmen oder im Partnerunternehmen Änderungen vorgenommen werden, um die Kooperation zu realisieren?

Änderungen im Bereich:	Im eigenen Unternehmen					Im Partnerunternehmen				
	keine	geringe	mittleres Ausmaß	viele	extrem viele	keine	geringe	mittleres Ausmaß	viele	extrem viele
Einkauf										
Marketing										
F&E										
Personal										
Vertrieb										
Controlling										
Produktion										
Sonstige										

9. Zur Kommunikation im Rahmen der Kooperation

9.1 Gibt es kooperationsübergreifende Informations- und Kommunikationssysteme (z.B. Intranet o.ä.)? Sind diese Systeme speziell für die Kooperation entwickelt worden? Könnten diese Informations- und Kommunikationssysteme nach einer Beendigung der Kooperation bei den Partnern nutzbringend eingesetzt werden?

9.2 Wie häufig finden firmenübergreifende Treffen, Seminare, Konferenzen oder ähnliches statt? Sind diese firmenübergreifenden Treffen ausschließlich auf diese Kooperation bezogen oder gibt es darüber hinaus andere Kontakte bzw. Zusammenkünfte zwischen beiden Unternehmen? Existieren weitere Kooperationen mit demselben Partnerunternehmen?

9.3 Informelle Kommunikation – Haben Sie den Eindruck, daß gute Beziehungen zwischen den Mitarbeitern beider Unternehmen bestehen?

9.4 Wie häufig findet nach Ihrer Einschätzung Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern statt?

9.5 Welche der folgenden Kommunikationskanäle werden im Rahmen der Kommunikation mit dem Kooperationspartner hauptsächlich genutzt?

Kommunikationskanäle:	Häufigkeit der Nutzung				
	gar nicht	selten	manchmal	häufig	überwiegend
Telefon					
E-Mail					
Face-to-Face Kommunikation					
Video-Konferenzen					
Konferenzen					
Workshops/Seminare					
Arbeitsessen					
Informelle Kontakte					
Sonstiges					

9.6 Kam es im Rahmen der Kooperation schon einmal zu Problemen, die sich auf unterschiedliches Kommunikationsverhalten der Partner zurückführen ließen?

10. Zum Erfolg der Kooperation

10.1 Wie bewerten Sie den **Gesamterfolg** der Kooperation zum jetzigen Zeitpunkt?

Gesamterfolg	Sehr gering	Eher gering	Mittlerer Erfolg	Eher erfolgreich	Sehr erfolgreich

10.2 Wie bewerten Sie die **Stabilität** der Kooperation?

Stabilität	Sehr instabil	Eher instabil	Mittlere Stabilität	Eher stabil	Sehr stabil

10.3 Steht die untersuchte Kooperation im direkten Wettbewerb mit anderen Unternehmen? Wie schätzen Sie die **Wettbewerbsposition der Kooperation** gegenüber dem Hauptkonkurrenten im Kooperationsfeld ein?

Wettbewerbsposition hinsichtlich...	Wesentlich schlechter	Eher schlechter	Ungefähr gleich	Eher besser	Wesentlich besser
Marktanteil					
Imageposition					
Finanzkraft					
Produktqualität					
Technologie der Produkte und Verfahren					
Innovationskraft					
Personalressourcen					

11. Personelle Ausgestaltung der Kooperation

11.1 Wie ist das zahlenmäßige Verhältnis eigener Mitarbeiter zu Mitarbeitern des Partnerunternehmens im Rahmen der Kooperation?

11.2 Welche Humanressourcen bringt Ihr Unternehmen bzw. das Partnerunternehmen in die Kooperation ein?

Mitarbeiter aus dem Bereich:	Ausmaß der Bereitstellung durch das eigene Unternehmen					Ausmaß der Bereitstellung durch das Partnerunternehmen				
	Sehr gering	Eher gering	Mittleres Ausmaß	Eher hoch	Sehr hoch	Sehr gering	Eher gering	Mittleres Ausmaß	Eher hoch	Sehr hoch
Management										
F&E										
Produktion										
Marketing										
Vertrieb										
Einkauf										
Sonstiges										

11.3 Wurden Mitarbeiter ausschließlich für die Kooperation ausgebildet oder eingestellt? Könnten diese Mitarbeiter nach einem Ende der Kooperation problemlos in das Mutterunternehmen integriert werden?

11.5 Wo würden Sie den Führungsstil in Ihrem Unternehmen auf der folgenden Skala einordnen, wo den Führungsstil im Partnerunternehmen?

Führungsstil:	Eigenes Unternehmen	Partnerunternehmen
Autoritär (Vorgesetzter entscheidet und ordnet an)		
Patriarchalisch (Vorgesetzter entscheidet; er ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet)		
Beratend (Vorgesetzter entscheidet, er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen)		
Konsultativ (Vorgesetzter informiert seine Untergebenen über seine beabsichtigten Entscheidungen; die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft)		
Partizipativ (Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte)		
Delegativ (Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat)		
Extrem delegativ (Die Gruppe entscheidet; der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen)		

- 11.7 Wie werden Erfolge in Ihrem Unternehmen belohnt, welche Belohnungs- bzw. Anreizsysteme gibt es? Wie werden Erfolge beim Partnerunternehmen belohnt, welche Belohnungs- bzw. Anreizsysteme gibt es dort? (Erfolg honorieren, Motivation der Mitarbeiter, Prämien, Mitarbeiterbeurteilung, Karriereplanung, Schulungen, Sanktionen etc.)
- 11.8 Gibt es gemeinsame Belohnungs- und Anreizsysteme im Rahmen der Kooperation? Wurden diese Belohnungs- und Anreizsysteme speziell für die Kooperation entwickelt?

Anhang 2: Interview manual for the research project ‘horizontal competitive collaboration‘

1. Introduction

- 1,1 Explanation of the research project
- 1,2 Explanation of the interview
- 1,3 Permission to tape the interview, note secrecy

2. Background of the interview partner

- 2,1 Type of **position** in the company, since when
 - Classification in the organizational structure
 - **Headship** (with concentration of decision- and instruction-rights); **Decision implementation** (with execution/implementation authority as well as access authority on infrastructures, which are necessary for the function accomplishment); **Staff** (with information and hearing rights as well as rights of access for the preparation and monitoring of decisions)?

2,2 Functions with regard to the co-operation

<i>Functions in the cooperation:</i>	
Management	
Steering of co-operation	
Sales management	
Marketing	
Technical Management	
Research & Development	
Production	
Procurement	
Commercial Management	
Controlling	
Personell responsibility	
Distribution	
Other functions	

- 2,3 Have you already participated in others than the examined co-operation? If, in how many co-operations have you already been involved?
- 2,4 In which field and in which form are the partners working together?

3. *About organizational structure*

3.1 **About the distribution of decision rights:** Decision rights refer to the authority to arrange the function fulfilment in companies. To determine, who is to solve a certain function, does not automatically mean to determine, in which way it is to be solved (decision right). The distribution of decision rights in the company consists of the two components delegation and participation.

- Do you have the impression that a large extent of delegation of decision rights/scope of action is dominant in your company? Do you see differences in comparison with the partner company in reference to this?
- How do you estimate the degree of delegation (or scope of action of the employees) in your company and in the partner company?

<i>Degree of Delegation</i>	very small	rather small	middle degree of delegation	rather high	very high
in the own company					
<i>regarding...</i>					
Production					
R&D					
Marketing					
Procurement					
Distribution					
Personell decisions					
General					
in the partner company					
<i>regarding...</i>					
Production					
R&D					
Marketing					
Procurement					
Distribution					
Personell decisions					
General					

- How would you generally describe the degree of participation in your company. Are there differences relative to the partner company?

- In which of the following criteria the participation in your own company and in the partner company is reflected in the best way?

<i>Participation of employees primarily through:</i>	Hearing	Consultation	Forming of an opinion	Right of veto	(partly -) autonomous groups
in the own company					
regarding...					
Production					
R&D					
Marketing					
Procurement					
Distribution					
Personell decisions					
General					
in the partner company					
regarding...					
Production					
R&D					
Marketing					
Procurement					
Distribution					
Personell decisions					
General					

3,2 About **organizational programming**: Organizational programming deals with the question how to influence processes (flows, activities, etc.) of the function fulfilment. Programming thereby means the development of general flow-controlling instructions for a certain problem solution, thus replacing missing or occasionally instructions by general instructions.

- How do you estimate the degree of standardization of the operational processes in your company?

Standardization within the area of ...	very small	rather small	middle degree of standardization	rather high	very high
Production					
R&D					
Marketing					
Procurement					
Distribution					
Personell decisions					
Controlling					
Quality control					

- How do you estimate the degree of standardization of the operational processes in the partner company?

Standardisation within the area of...	very small	rather small	middle degree of standardization	rather high	very high
Production					
R&D					
Marketing					
Procurement					
Distribution					
Personell decisions					
Controlling					
Quality control					

- Have there been problems in the context of the co-operation, because there existed different guidelines/rules, e.g. for investment decisions, for business between business units or for the choice of personell?
 - Are the individual business divisions in your company controlled output-oriented to a large extent, thus by means of cost center, profit center and investment center structures? Is this similar in the partner company?
- 3,5 If differences regarding the organizational structure of the partner companies crystallized: Did any of the differences of the organizational structures of the partners have an important influence on the co-operation? Which were that?

4. About the targets of co-operation

4,1 Which targets were important when the co-operation was established and in which measure were these targets achieved up to the today's point in time?

Targets:	Importance of the targets					Extent of achievement				
	No importance	Small importance	Middle importance	High importance	Extremely high importance	Far below	Below	Exactly achieved	Exceeded	Strongly exceeded
R&D risk reduction										
Cost risk reduction:										
- Lower capital investment										
- Distribution and/or reduction of fix costs										
- Lower average cost by larger quantities										
- Lower costs through synergies through complementary technologies and/or patents										
Short term realization of profits										
Long-term realization of profits										
Protection of market position										
Development of market position										
Faster market entrance and shorter period of amortization										
Access to new regional markets										
Reaction because of co-operations/mergers of competitors										
Completion of the range of products										
Access to distribution channels										
Gaining time advantages										
Establishing entry barriers										
Reduction of competitive intensity										
Exploitation of partner knowledge										
Access to capital										
Access to production machinery										
Access to human resources										
Other targets										

4,2 To what extent was the co-operation successful in achieving the following economic targets?

	far below	below	exactly achieved	exceeded	strongly exceeded
Sales development					
Profits development					
Turnover profitability (ROS)					
Total profitability (ROI)					

4,3 Are both partners according to your estimate getting advantages or gains from the co-operation to a similar extent?

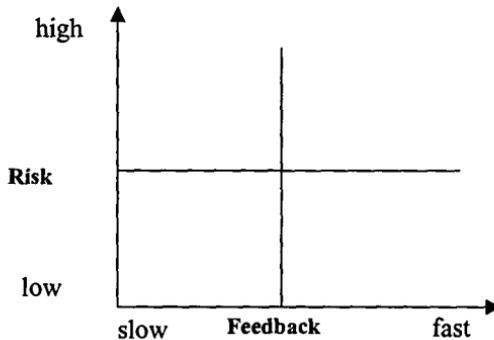
5,3 Which risks are connected to the co-operation for your company and the partner company? How do you estimate the significance of the different risks for your own company and the partner?

Risks	Importance for the own company					Importance for the partner company				
	No importance	Small importance	Middle importance	High importance	Extremely high importance	No importance	Small importance	Middle importance	High importance	Extremely high importance
Financial losses										
Loss of markets or market share										
Opportunistic behavior of the partner (e.g. partner takes possession of important know how)										
Loss of image										
It is not possible to realize expected potential of synergies										
Failing of the co-operation										

5,4 Is there a difference between the management of the partner companies concerning the willingness to take risks?

5,5 How would you describe the organizational culture in your company? How would you describe the organizational culture of the partner company? Are there differences between the organizational cultures of your company and the partner company?

Into which field of the following matrix would you put (a) your own company and (b) the partner company?



5,6 Which is the image of your company for you, which the image of the partner company for you?

6. About the development of the co-operation

- 6,1 Was a joint venture established? If not how was the co-operation contractually designed? (majority share, minority share, no shares etc.)
- 6,2 Does the co-operation exist in the same form from the beginning? (development of a loose co-operation to a joint venture, from the beginning joint venture...)
- 6,3 Which is the time horizon for your company and the partner company regarding the co-operation?

<i>Time horizon (in years)</i>	Own company	Partner company
0 to 1		
1 to 2		
2 to 3		
3 to 4		
4 to 5		
5 to 10		
10 to 15		
over 15		

7. About the equipment of the co-operation

- 7,1 Is the co-operation equipped with buildings for administration and/or production? Are the companies able to use these buildings exclusively in the context of the co-operation or may each partner also use them individually after a termination of the co-operation?
- 7,2 Which important resources are brought into the co-operation by the partner? Which important resources did your company bring into the co-operation?

<i>Resources:</i>	Brought into the co-operation by...		Importance of the resources for the co-operation				
	<i>own company</i>	<i>partner company</i>	No importance	Small importance	Middle importance	High importance	Extremely high importance
Tangible Resources:							
➤ Financial resources							
➤ Machinery							
➤ Buildings							
➤							
➤							
Intangible Resources:							
➤ Know how							
➤ Patents							
➤ Brand names							
➤							
➤							
Human resources:							
➤ Qualified management							
➤ Qualified employees							
➤							
➤							

7,3 To which extent were the mentioned resources brought into the co-operation by the partners?

	Extent of bringing in the mentioned resources by the own company					Extent of bringing in the mentioned resources by the partner company				
	very small	rather small	middle degree	rather high	very high	very small	rather small	middle degree	rather high	very high
Tangible resources										
Intangible resources										
Human resources										

7,4 Are there production plants which were purchased together? Can these plants be used profitably after a termination of the co-operation? (specificity, over-capacity after termination of the co-operation?)

7,5 Are there planning systems (e.g. PPS in the manufacturing sector or MIS within the area of administration) which were implemented together and which were developed particularly for the co-operation? Could these systems be used profitably by the individual partners after a termination of the co-operation?

7,6 How many common project teams or committees do exist?

7,7 Did both partners bring investment to a similar degree into the co-operation?

8. About the relationship of the partners

8,1 Do you think that the partners have the same rights concerning decisions in the co-operation?

8,2 How is the authority to control and decision rights regarding the co-operation divided between the partners?

Decision and control rights regarding...	Rather in the own company	With both partners equally	Rather in the partner company
Investment			
Personell decisions			
Marketing			
R&D			
Distribution			
Production			

8,3 How do you assess the dependency of your company on the partner within the field of co-operation and the dependency of the partner on your company in the field of co-operation?

Dependency of the co-operation partners from each other:	Extent of dependency				
	insignificant	small	middle extent	high	extremely high
Dependency of the own company on the partner					
Dependency of the partner company on the own company					

8,4 Do you have the impression that both partners have equal rights and duties concerning the co-operation?

8,5 How important is the co-operation for the total company?

<i>Importance of the co-operation for the whole company</i>	No importance	Small importance	Middle importance	High importance	Extremely high importance
Own company					
Partner company					

8,6 Had modifications to be made in your company or in the partner company in order to implement the co-operation?

<i>Modifications within the area:</i>	In the own company					In the partner company				
	insignificant	small	middle extent	high	extremely high	insignificant	small	middle extent	high	extremely high
Procurement										
Marketing										
R&D										
Personell										
Distribution										
Controlling										
Production										
Others										

9. About communication in the context of the co-operation

9,1 Do the partner companies use information and communication systems (e.g. intranet, data bases etc.)? Were these systems particularly developed for the co-operation? Could these information and communication systems be used profitably by each partner after a termination of the co-operation?

9,2 How frequently do meetings, seminars, conferences or something similar take place between the partner companies? Are these meetings exclusively related to this co-operation or are there different contacts or meetings between both companies beyond that? Do further co-operative arrangements with the same partner exist?

9,3 Informal communication – Do you have the impression that good relations between the employees of both companies exist?

9,4 How frequently does communication between the co-operation partners take place according to your estimate?

9,5 Which of the following communication channels are mainly used in the context of communication with the co-operation partner?

Communication channel:	Frequency of use				
	never	sel- dome	some- times	often	mainly
Phone					
E-Mail					
Face-to-face communication					
Video conferences					
Conferences					
Workshops/seminars					
Dinners					
Informal contacts					
Others					

9,6 Have there been problems in the context of the co-operation, which could be attributed to different communication behavior of the partners?

10. About the success of the co-operation

10,1 How do you evaluate the global success of the co-operation at the current point of time?

Global success	Very low	Rather low	Middle degree of success	Rather successfully	Very successfully

10,2 How do you evaluate the stability of the co-operation?

Stability	Very unstable	Rather unstable	Middle degree of stability	Rather stable	Very stable

10,3 Is the examined co-operation in direct competition with other firms? How do you estimate the competitive position of the co-operation in comparison to the main competitor in the field of co-operation?

Competitive position concerning...	Substantially worse	Rather worse	Approximately equal	Rather better	Substantially better
Market share					
Image position					
Financial power					
Product quality					
Technology of products and processes					
Innovation power					
Human resources					

11. Personell arrangement of the co-operation

- 11,1 What is the (numerical) ratio of own employees and partner employees in the co-operation?
- 11,2 Have employees been trained or employed exclusively for the co-operation? Could these employees be integrated into the parent company after an end of the co-operation without problems? How long do they usually stay in the co-operation?
- 11,3 Where would you put the style of leadership in your company on the following scale, where the style of leadership in the partner company?

<i>Style of leadership</i>	Own company	Partner company
Authoritarian (superior decides and arranges)		
Patriarchal (superior decides; he however wants to convince the employees of his decisions before he arranges them)		
Advisory (superior decides, but he permits questions to his decisions to achieve their acceptance)		
consultative (superior informs his employees about his intended decisions, the employees are able to tell their opinion before the superior makes the final decision)		
participative (the group develops recommendations; from these recommendations the superior makes the decision he favours)		
delegative (the group decides after the superior explained the problem and layed down the borders of the decision scope)		
extremly delegative (the group decides; the superior is the internal and external coordinator)		

- 11,4 How are successes awarded in your company, which reward or incentive systems do exist? How are successes in the partner company awarded, which reward or incentive systems do exist there? (rewarding successes, motivation of employees, bonuses, assessment of employees, career plans, seminars, sanctions)
- 11,5 Are there any common reward or incentive systems in the co-operation? Have these systems exclusively been developed for the co-operation?

Literaturverzeichnis

- Abels H.-W. (1980):** Organisation von Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen mittels Ausgliederung, Frankfurt a.M. 1980.
- Adams, J. S. (1963):** Toward an understanding of inequity, in: *Journal of abnormal and social Psychology*, 1963, S. 422-436.
- Adams, J. S. (1965):** Inequity in social exchange, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, New York 1965, S. 267-299.
- Albrecht, S. (1994):** Erfolgreiche Zusammenschlußstrategien, Wiesbaden 1994.
- Aldrich, H. (1976):** Resource dependence and interorganizational relations: Local employment service offices and social services sector organizations, in: *Administration and Society*, 7 (4), 1976, S. 419-454.
- Alemann, H. v./Ortlieb, P. (1975):** Die Einzelfallstudie, in: Koolwijk, J. v./Wicken-Mayser, M. (Hrsg.): *Techniken der empirischen Sozialforschung*, Bd. 2: Untersuchungsform, München 1975, S. 157-177.
- Alster, N. (1986):** Dealbusters: Why Partnerships Fail, in: *Electronic Business*, April 1986, S. 70-75.
- Anderson, E. (1988):** Assessing the Performance of a Joint Venture, Working Paper 88-14, Reginald H. Jones Center, The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia 1988.
- Anderson, E. (1990):** Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance, in: *Sloan Management Review*, 31 (4), Winter 1990, S. 19-30.
- Arino, A. M. (1995):** Inter-Firm Collaborative Venture: Performance and Cooperation Behavior, PhD.-Diss. University of California, Los Angeles 1995.
- Arrow, K. J. (1971):** *Essays in the Theory of Risk-Bearing*, Chicago 1971.
- Artisien P. F. R./Buckley, P. J. (1984):** Joint Ventures in Yugoslavia: Comment, in: *Journal of World Trade Law*, 18 (2), March-April 1984, S. 163-170.
- Arvind, P. (1989):** *Interfirm Strategic Alliances: Empirical Test of a Game-Theoretic Model*, Temple University, 1989.
- ATAG (1986):** *Kommunikation – Brücke zum unternehmerischen Erfolg*, veröffentlichte Referate anlässlich der ATAG-Dolder-Tagung, Zürich 22.05.1986.

- Atteslander, P./Kneubühler, H.-U. (1975):** Verzerrungen im Interview: Zu einer Fehlertheorie der Befragung, Opladen 1975.
- Axelrod, R. (1984):** The Evolution of Cooperation, New York 1984.
- Axelrod, R. (1995):** Die Evolution der Kooperation, 3. Aufl., München/Wien 1995.
- Backhaus, K. (1987):** Die Macht der Allianz, in: Absatzwirtschaft, 11, 1987, S. 122-130.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (1996):** Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 8. verbesserte Aufl., Berlin u.a. 1996.
- Backhaus, K./Piltz, K. (1990b):** Strategische Allianzen, in: Backhaus, K./Piltz, K. (Hrsg.): Strategische Allianzen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), Sonderheft 27, Düsseldorf/Frankfurt a.M. 1990, S. 1-10.
- Backhaus, K./Piltz, K. (Hrsg.) (1990a):** Strategische Allianzen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), Sonderheft 27, Düsseldorf/Frankfurt a.M. 1990.
- Backhaus, K./Plinke, W. (1990):** Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen, in: Backhaus, K./Piltz, K. (Hrsg.): Strategische Allianzen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), Sonderheft 27, Düsseldorf/Frankfurt a.M. 1990, S. 21-33.
- Badaracco, J. L. (1991):** Strategische Allianzen: Wie Unternehmen durch Know-how-Austausch Wettbewerbsvorteile erzielen, Wien 1991.
- Baird, I. S./Lyles, M. A./Ji, S./Wharton, R. (1990):** Joint Venture Success: A Sino - U.S. Perspective, in: International Studies of Management and Organization, 20 (1-2), 1990, S. 125-134.
- Baird, I. S./Lyles, M. A./Wharton, R. (1990):** Attitudinal Differences Between American and Chinese Managers Regarding Joint Venture Management, in: Zeira, Y./Shenkar, O. (Hrsg.): Human Resource Management in International Joint Ventures, Management International Review, 30. Jg., Special Issue, Wiesbaden 1990, S. 53-68.
- Barnard, C. I. (1950):** The Functions of the Executive, Cambridge, MA, 8th printing 1950.
- Barzun, J./Graff, H. F. (1977):** The Modern Researcher, 3rd edition, Harcourt Brace Jovanovich, New York etc. 1977.

- Beamish, P. W. (1984):** Joint venture performance in developing countries, Ph.D.-Diss. University of Western Ontario, Ontario October 1984.
- Beamish, P. W. (1985):** The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries, in: *The Columbia Journal of World Business*, Fall 1985, S. 13-19.
- Beamish, P. W. (1988):** *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, London 1988.
- Benson, K. (1975):** The interorganizational network as a political economy, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, June 1975, S. 229-249.
- Berg, S. V./Hoekman, J. M. (1988):** Entrepreneurship over the Product Life Cycle: Joint Venture Strategies in the Netherlands, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (Eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA 1988, S. 145-167.
- Berger, U./Bernhard-Mehlich, I. (1993):** Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 2. Aufl., Stuttgart etc. 1993, S. 127-159.
- Berg-Schlosser, D./Stammen, T. (1995):** *Einführung in die Politikwissenschaft*, 6. Aufl., München 1995.
- Berkowitz, L. (Hrsg.) (1965):** *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, New York 1965.
- Bharadwaj, S./Menon, A. (1993):** Determinants of Success in Service Industries, in: *Journal of Services Marketing*, 7 (4), 1993, S. 19-40.
- Bircher, B. (1990):** Wettbewerbsposition nachhaltig stärken, in: *Gablers Magazin*, Nr. 9, 1990, S. 15-19.
- Blau, P.M. (1964):** *Exchange and Power in Social Life*, New York 1964.
- Bleeke, J./Bull-Larsen, T./Ernst, D. (1992):** Wertsteigerung durch Allianzen, in: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): *Wegweiser für strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen*, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1992, S. 103-125.
- Bleeke, J./Ernst, D. (1993):** *Collaborating to compete*, New York 1993.
- Bleeke, J./Ernst, D. (1995):** Is Your Strategic Alliance Really a Sale?, in: *Harvard Business Review*, January-February, 1995, S. 97-105.
- Bleicher, K. (1979):** *Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung*, Stuttgart/New York 1979.

- Bleicher, K. (1989):** Zum Management zwischenbetrieblicher Kooperation: Vom Joint Venture zur Strategischen Allianz, in: Bühner, R. (Hrsg.): Führungsorganisation und Technologiemanagement, Festschrift für F. Hoffmann zum 65. Geburtstag, Berlin 1989, S. 77-89.
- Bleicher, K. (1992):** Der Strategie-, Struktur- und Kulturfitt Strategischer Allianzen als Erfolgsfaktor, in: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt a.M./Wiesbaden 1992, S. 267-292.
- Bleicher, K./Hermann, R. (1991):** Joint-Venture-Management: Erweiterung des eigenen strategischen Aktionsradius, Stuttgart/Zürich 1991.
- Blodgett, L. L. (1987):** A Resource-based Study of Bargaining Power in U.S.-Foreign Equity Joint Ventures, Ph.D.-Diss. University of Michigan, Ann Arbor 1987.
- Blodgett, L. L. (1991):** Partner contributions as predictors of equity share in international joint ventures, in: Journal of International Business Studies, 22, 1991, S. 63-78.
- Blodgett, L. L. (1992):** Factors in the instability of international joint ventures: An event history analysis, in: Strategic Management Journal, 13, 1992, S. 475-481.
- Boettcher, E. (Hrsg.) (1974):** Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen 1974.
- Bohnet, I. (1997):** Kooperation und Kommunikation: Eine ökonomische Analyse individueller Entscheidungen, Tübingen 1997.
- Bongartz, U. (1998):** Unternehmensspezifische Ressourcen und strategische Gruppen im US-Luftverkehrsmarkt, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68 (4), 1998, S. 381-407.
- Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.) (1993):** A practical Guide to Alliance: Leapfrogging the Learning Curve, verfaßt von Harbison, J. R./Pekar, P., Los Angeles 1993.
- Bortz, J./Döring, N. (1995):** Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg 1995.
- Borys, B./Jemison, D. (1989):** Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations, in: Academy of Management Review, 14 (2), 1989, S. 234-249.
- Bresser, R. (1988):** Matching Collective and Competitive Strategies, in: Strategic Management Journal 9, 1988, S. 375-385.

- Bresser, R. (1989):** Kollektive Unternehmensstrategien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59, 1989, S. 545-564.
- Brockhoff, K. (1992):** R&D Cooperation between Firms: A Transaction Cost Perspective, in: Management Science, 38 (4), 1992, S. 514-524.
- Bronder, C. (1992):** Unternehmensdynamisierung durch Strategische Allianzen: Ein konzeptioneller Ansatz zum Kooperationsmanagement, Hallstadt 1992.
- Bronder, C. (1993):** Kooperationsmanagement. Unternehmensdynamik durch Strategische Allianzen, Frankfurt a.M. 1993.
- Bronder, C./Pritzl, R. (1991):** Leitfaden für Strategische Allianzen, in: Harvard-Manager, 13 (1), 1991, S. 44-53.
- Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.) (1992):** Wegweiser für strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt a.M./Wiesbaden 1992.
- Brown, L. T./Rugman, A. M./Verbeke, A. (1989):** Japanese Joint Ventures with Western Multinationals: Synthesizing the economic and cultural explanations of failure, in: Asia Pacific Journal of Management, 6 (2), 1989, S. 225-242.
- Browning, L. D./Beyer, J. M./Shelton, J. C. (1995):** Building Cooperation in a competitive Industry: Sematech and the Semiconductor Industry, in: Academy of Management Journal, 38 (1), 1995, S. 113-151.
- Buchanan, L. (1992):** Vertical Trade: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals, in: Journal of Marketing Research, Vol. XXIX, February 1992, S. 65-75.
- Buckley, P. J./Casson, M. (1988a):** A Theory of Co-operation in International Business, in: Cooperative Strategies in International Business, Management International Review, Special Issue 1988, S. 19-38.
- Buckley, P. J./Casson, M. (1988b):** A theory of cooperation in international business, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (Eds.): Cooperative Strategies in International Business, Lexington, MA 1988, S. 32-53.
- Budäus, D./Dobler, C. (1977):** Theoretische Konzepte und Kriterien zur Beurteilung der Effektivität von Organisationen, in: Management International Review, 3, 1977, S. 61-75.
- Bühner, R. (Hrsg.) (1989):** Führungsorganisation und Technologiemanagement, Festschrift für F. Hoffmann zum 65. Geburtstag, Berlin 1989.

- Business International (1987):** Competitive Alliances: How to succeed at Cross-Regional Collaboration, New York 1987.
- Buzzell, R. D./Gale, B. T. (1989):** Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden 1989.
- Campbell, D. T. (1969):** Reforms as experiments, in: *American Psychologist*, 24, 1969, S. 409-429.
- Campbell, D. T. (1975):** Degrees of freedom and the case study, in: *Comparative Political Studies*, 8, 1975, S. 178-193.
- Campbell, D. T. (1994):** Foreword, in: Yin, R. K. (Hrsg.): *Case Study Analysis*, 2nd Edition, Thousand Oaks/London/New Delhi 1994.
- Campbell, D. T./Fiske, D. W. (1959):** Convergent and discriminant validity by the multi-trait, multi-method matrix, in: *Psychological Bulletin* 56, 1959, S. 81-101.
- Carlin, B. A./Dowling, M. J./Roering, J. W./Kalinoglou, J./Clyburn, G. (1994):** Sleeping with the Enemy: Doing Business with a Competitor, in: *Business Horizons*, September-October 1994, S. 9-15.
- Carlisle, H. M. (1976):** Management: Concepts and situations, Chicago etc. 1976.
- Cartwright, D./Zander, A. (1960):** Group dynamics, Evanston III: Raw Peterson 1960.
- Cartwright, S./Cooper, C. L. (1989):** Predicting Success in Joint Venture Organisations in Information Technology, in: *Journal of General Management*, 15 (1), Herbst 1989, S. 39-52.
- Cassel, C./Symon, G. (Eds.) (1994):** Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide, London 1994.
- Casson, M. (1990):** Enterprise and Competitiveness: A System View of International Business, Oxford University Press, Oxford 1990.
- Chakravarthy, B. S. (1986):** Measuring Strategic Performance, in: *Strategic Management Journal*, 7 (7), 1986, S. 437-458.
- Chan, S. H./Kensinger, J. W./Keown, A. J./Martin, J. D. (1997):** Do strategic alliances create value?, in: *Journal of Financial Economics*, 46, 1997, S. 199-221.
- Chandler, A. D. (1962):** Strategy and structure, Cambridge etc. 1962.
- Che, Y.-K./Hausch, D. (1999):** Cooperative Investments and the Value of Contracting, in: *American Economic Review*, 89 (1), 1999, S. 125-147.

- Cheung, S. N. S. (1983):** The Contractual Nature of the Firm, in: *Journal of Law and Economics* 26, S. 1-21.
- Chowdhury, J. (1992):** Performance of International Joint Ventures and Wholly Owned Foreign Subsidiaries: A Comparative Perspective, in: *Management International Review*, 32 (2), 1992, S. 115-133.
- Chung, W. H. (1998):** Spezifität und Unternehmungsk Kooperation. Eine Institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung dynamischer Aspekte, Berlin 1998.
- Clarke, C. J. (1987):** Acquisition – Techniques for Measuring Strategic Fit, in: *Long Range Planning*, 20 (3), 1987, S. 12-18.
- Clement, M./Liftin, T./Vanini, S. (1998):** Ist die Pionierrolle ein Erfolgsfaktor? Eine kritische Analyse der empirischen Forschungsergebnisse, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 68 (2), 1998, S. 205-226.
- Coase, E. (1937):** The nature of the firm, in: *Economia*, 4, 1937, S. 386-405.
- Collis, D. J./Montgomery, C. A. (1996):** *Corporate Strategy. Resources and the Scope of the Firm*, Homewood 1996.
- Contractor, F. J./Lorange, P. (1988a):** Competition vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships, in: *Cooperative Strategies in International Business*, *Management International Review*, Special Issue 1988, S. 5-18.
- Contractor, F. J./Lorange, P. (Eds.) (1988b):** *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA 1988.
- Cook, K. (1977):** Exchange and power in networks of interorganizational relations, in: *The Sociological Quarterly*, 18, Winter 1977, S. 62-82.
- Cook, K./Emerson, R. (1984):** Exchange networks and the analysis of complex organizations, in: *Research in the Sociology of Organizations*, 3, 1984, S. 1-30.
- Cook, T. D./Campbell, D. T. (1979):** *Quasi-Experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings*, Chicago 1979.
- Cox, J. R. W./Mann, L./Samson, D. (1997):** Benchmarking as a mixed metaphor: Disentangling Assumptions of Competition and Collaboration, in: *Journal of Management Studies*, 34 (2), March, 1997, S. 285-314.
- Crott, H. (1979):** *Soziale Interaktion und Gruppenprozesse*, Stuttgart u.a. 1979.

- Cusumano, M./Mylonadis, Y./Rosenbloom, R. (1991):** Strategic Maneuvring and Mass-Market Dynamics: The Triumph of VHS over Beta, Working Paper, Sloan School of Management, Cambridge (Mass.) 1991.
- Dawes, R. M./McTavish, J./Shaklee, H. (1977):** Behavior, Communication and Assumptions about other Peoples Behavior in a Common Dilemma Situation, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 35. Jg., Januar 1977, S. 1-11.
- Desenzani, L./Larsen, G. (1994):** Strategische Allianzen: Einzelnen erfolgreich, zusammen unschlagbar, Landsberg/Lech 1994.
- Dess, G. G./Robinson, R. B. Jr. (1984):** Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit, in: *Strategic Management Journal*, 5 (3), S. 265-273.
- Deutsch, K. W. (1968):** Analyse internationaler Beziehungen, Frankfurt 1968.
- Devlin, G./Bleackley, M. (1988):** Strategic alliances - guidelines for success, in: *Long Range Planning*, 21 (5), 1988, S. 18-23.
- Dietl, H. M. (1993):** Institutionen und Zeit, Tübingen 1993.
- Dietl, H. M. (1995):** Institutionelle Koordination spezialisierungsbedingter wirtschaftlicher Abhängigkeit, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65 (6), 1995, S. 569-585.
- Dietl, H. M./Pauli, M./Royer, S. (1999):** Internationaler Finanzplatzwettbewerb: ein ressourcenorientierter Vergleich, Wiesbaden 1999.
- Dixit, A. K./Nalebuff, B. J. (1991):** Thinking Strategically: The Competitive Edge, in: *Business, Politics and Everyday Life*, New York 1991.
- Dixit, A. K./Nalebuff, B. J. (1995):** Spieltheorie für Einsteiger, Stuttgart 1995.
- Dixit, A. K./Nalebuff, B. J. (1996):** Coopetition – kooperativ kooperieren, Frankfurt a.M./New York 1996.
- Dobberstein, N. (1988):** Technologiekoperationen zwischen kleinen und großen Unternehmen: Eine transaktionskostentheoretische Perspektive, Kiel 1988.
- Dowling, M. J./Lechner, C. (1998):** Kooperative Wettbewerbsbeziehungen: Theoretische Ansätze und Managementstrategien, in: *Die Betriebswirtschaft*, 58, 1998, S. 86-102.

- Doz, Y. (1988):** Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (Eds.): Cooperative Strategies in International Business, Lexington, MA 1988, S. 317-338.
- Doz, Y. (1992):** Empirische Relevanz von Strategischen Allianzen in Europa, in: Bronder, C./Pritzl, K. (Hrsg.): Wegweiser für strategische Allianzen, Frankfurt a.M./Wiesbaden 1992, S. 47-62.
- Dülfer, E. (Hrsg.) (1991):** Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie, 2. Aufl., Stuttgart 1991.
- Dussauge, P./Garrette, B. (1993):** Industrial Alliances in Aerospace and Defence: An Empirical Study of Strategic and Organizational Patterns, in: Defence Economics, Vol. 4, 1993, S. 45-62.
- Ebers, M./Gotsch, W. (1993):** Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart etc. 1993, S. 185-235.
- Edwards, C. T./Samimi, R. (1997):** Japanese interfirm Networks: Exploring the Seminal Sources of their Success, in: Journal of Management Studies, 34 (4), July 1997, S. 489-510.
- Eisele, J. (1995):** Erfolgsfaktoren des Joint Venture Management, Wiesbaden 1995.
- Eisenhardt, K. (1989):** Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review 14, 1989, S. 532-550.
- Elg, U./Johansson, U. (1997):** Decision Making in Inter-firm Networks as a Political Process, in: Organization Studies, 18 (3), 1997, S. 361-384.
- Elsner, U. (1996):** Kooperationsstrategien internationaler Automobilhersteller unter besonderer Berücksichtigung der horizontalen Kooperation, Univ.-Diss., Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen 1996.
- Endres, D. (1987):** Joint Ventures als Instrument internationaler Geschäftstätigkeit, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 8, August 1987, S. 373-378.
- Endress, R. (1975):** Strategie und Taktik der Kooperation, Grundlagen der zwischen- und innerbetrieblichen Zusammenarbeit, Berlin 1975.
- Eßlinger, A. E. (1990):** Drum prüfe, wer sich bindet, in: Gabler's Magazin, 4 (9), 1990, S. 20-21.
- Faßbender, H./Leichtfuß, R. (1990):** Banking im neuen Europa: Eine Zwischenbilanz, in: Die Bank, 5, 1990, S. 244-255.

- Fessmann, K.-D. (1980):** Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmensteilbereichen, Düsseldorf 1980.
- Festing, M. (1996):** Strategisches Internationales Personalmanagement – Eine transaktionskostentheoretisch fundierte Analyse, München/Mering 1996.
- Fielding, N. G./Fielding, J. L. (1986):** Linking Data, Beverly Hills 1986.
- Fisch, R./Boos, M. (1985):** Die Fallstudie in der Organisationsforschung, Arbeitsbericht Nr. 5 des Sonderforschungsbereichs 221: Verwaltung im Wandel, Universität Konstanz 1985.
- Fisch, R./Boos, M. (1987):** Anleitung zur praktischen Durchführung der Fallstudien in Projekt B4, Arbeitsbericht Nr. 7 des Sonderforschungsbereichs 221: Verwaltung im Wandel, Universität Konstanz 1987.
- Fleischer, S. (1997):** Strategische Kooperationen, Planung – Steuerung - Kontrolle, Lohmar bei Köln 1996.
- Fornell, C./Lorange, P./Roos, J. (1990):** The Cooperative Venture Formation Process: A Latent Variable Structural Modelling Approach, in: Management Science, 36 (10), Oktober 1990, S. 1246-1255.
- Förster, F./Thiess, M./Raffée, H. (1989):** Einsatzmöglichkeiten der Kausalanalyse im Pharma-Marketing, in: Dichtl, E./Raffée, H./Thiess, M. (1989): Innovatives Pharma-Management, Wiesbaden 1989, S. 221-246.
- Franko, L. G. (1971):** Joint Venture Survival in Multinational Corporations, New York 1971.
- Friedman, J. (1986):** Game Theory with Applications to Economics, New York/Oxford 1986.
- Friedrichs, J. (1985):** Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen 1985.
- Fritz, W. (1990):** Marketing - Ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs? Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung, in: Marketing ZfP, II. Quartal 1990, S. 91-110.
- Fritz, W. (1992):** Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart 1992.
- Fusfeld, D. R. (1958):** Joint subsidiaries in the iron and steel industry, in: American Economic Review, 48, 1958, S. 578-587.

- Gaebel, W. (1997):** Strategic alliances in global competition: securing or gaining the competitive edge, in: Taylor, M. (Ed.): Interdependent and uneven development, Aldershot u.a. 1997, S. 101-116.
- Gahl, A. (1990):** Die Konzeption strategischer Allianzen im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Funktionalität, in: Backhaus, K./Piltz, K. (Hrsg.): Strategische Allianzen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), Sonderheft 27, Düsseldorf/Frankfurt a.M., S. 35-48.
- Gahl, A. (1991):** Die Konzeption strategischer Allianzen, Berlin 1991.
- Galtung, J. (1970):** Analysis and Recommendation, in: Galtung, J./Ledgaard, S. (Eds.): Co-operation in Europe, Oslo 1970, S. 3-103.
- Galtung, J. (1973):** Analysis and Recommendation, in: Galtung, J./Senghaas, D. (Hrsg.): Kann Europa abrüsten? Friedenspolitische Optionen für die siebziger Jahre, München 1973, S. 3-103.
- Galtung, J. (1984):** Es gibt Alternativen! Vier Wege zu Frieden und Sicherheit, Opladen 1984.
- Galtung, J./Ledgaard, S. (Hrsg.) (1970):** Co-operation in Europe, Oslo 1970.
- Galtung, J./Senghaas, D. (Hrsg.) (1973):** Kann Europa abrüsten? Friedenspolitische Optionen für die siebziger Jahre, München 1973.
- García-Canal, E. (1996):** Contractual Form in Domestic and International Strategic Alliances, in: Organization Studies, 17 (5), 1996, S. 773-794.
- Gates, S. (1993):** Strategic Alliances: Guidelines for Successful Management, Conference Board Report No. 1028, New York 1993.
- Gebert, D./Rosenstiel, L. (1992):** Organisationspsychologie. Person und Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992.
- Geringer, J. M. (1988a):** Joint Venture Partner Selection: Strategies for Developed Countries, New York etc. 1988.
- Geringer, J. M. (1988b):** Selection of Partners for International Joint Ventures, in: Business Quarterly, 53 (2), 1988, S. 31-36.
- Geringer, J. M. (1990):** Measuring Performance of International Joint Ventures, in: Journal of International Business Studies, Sommer 1991, S. 249-263.
- Geringer, J. M. (1991):** Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures, in: Journal of International Business Studies, 22, 1991, S. 41-62.

Geringer, J. M. (1998): Assessing Replication and Extension: A Commentary on Glaister and Buckley: Measures of Performance in UK International Alliances, in: *Organization Studies*, 19 (1), 1998, S. 119-138.

Geringer, J. N./Frayne, C. A. (1990): Human Resource Management and International Joint Venture Control: A parent Company Perspective, in: Zeira, Y./Shenkar, O. (Eds.): *Human Resource Management in International Joint Ventures*, *Management International Review*, 30. Jg., Special Issue, Wiesbaden 1990, S. 103-120.

Geringer, J. N./Hebert, L. (1989): Control and Performance of International Joint Ventures, in: *Journal of International Business Studies*, Sommer 1989, S. 235-254.

X **Geringer, J. N./Hebert, L. (1991):** Measuring the Performance of International Joint Ventures, in: *Journal of International Business Studies*, Sommer 1991, S. 249-263.

Gerth, E. (1966): Strukturzusammenhänge der zwischenbetrieblichen Kooperation, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 18 (1), 1966, S. 8-18.

Ghemawat, P./Porter, M. E./Rawlinson, R. A. (1989): Das strukturelle Gefüge internationaler Koalitionen, in: Porter, M. E. (Hrsg.): *Globaler Wettbewerb*, Wiesbaden 1989, S. 401-424.

Glaister, K./Buckley, P. (1998a): Measures of Performance in UK International Alliances, in: *Organization Studies*, 19 (1), 1998, S. 89-118.

Glaister, K./Buckley, P. (1998b): Replication with Extension: Response to Geringer, in: *Organization Studies*, 19 (1), 1998, S. 139-154.

Golden, P. A./Dollinger, M. (1993): Cooperative Alliances and Competitive Strategies in Manufacturing Firms, in: *Entrepreneurship: Theory and Practice* 1993, S. 43-56.

Gomes-Casseres, B. (1987): Joint Venture Instability: Is it a Problem?, in: *Columbia Journal of World Business*, Nr. 2, Sommer 1987, S. 97-102.

Grabatin, G. (1981): Effizienz von Organisationen, Berlin/New York 1981.

Grabner-Kräuter, S. (1992): Möglichkeiten und Grenzen der empirischen Bestimmung von Determinanten des Exporterfolgs, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)*, 44 (12), 1992, S. 1080-1095.

Grandori, A. (1997): An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes, in: *Organization Studies*, 18 (6), 1997, S. 897-925.

- Grant, R. M. (1991):** The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: *California Management Review*, 33 (3), Spring 1991, S. 114-135.
- Graumann, C.F. (1969):** Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, 7. Band: Sozialpsychologie, 1. Halbband 1969, Göttingen 1969.
- Graumann, C.F. (1972):** Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, 7. Band: Sozialpsychologie, 2. Halbband 1972, Göttingen 1972.
- Gray, B./Wood, D. J. (1991a):** Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (1), March 1991, S. 3-22.
- Gray, B./Wood, D. J. (1991b):** Toward a Comprehensive Theory of Collaboration, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (2), March 1991, S. 139-162.
- Griese, J. (1992):** Auswirkungen globaler Informations- und Kommunikationssysteme auf die Organisation weltweit tätiger Unternehmen, in: Staehle, W. H./Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung 2*, Berlin/New York 1992, S. 163-175.
- Grochla, E. (1969a):** Organisationstheorie, in: Grochla, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart 1969, Sp. 1236-1255.
- Grochla, E. (1972):** Die Kooperation von Unternehmungen aus organisationstheoretischer Sicht, in: Boetcher, E. (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Kooperation*, Tübingen 1972, S. 1-33.
- Grochla, E. (Hrsg.) (1969b):** *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart 1969.
- Grunberg, L. (1981):** *Failed, Multinational Ventures*, Lexington, MA 1981.
- Gugler, P./Pasquier, M. (1997):** Strategic Alliances of Swiss Firms, in: *Die Unternehmung*, 2, 1997, S. 133-144.
- Günter, B. (1992):** Unternehmenskooperation im Investitionsgüter-Marketing. Überlegungen zu einer unterschätzten Strategie, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 44 (9), 1992, S. 792-808.
- Güth, W. (1974):** *Kooperation in Marktwirtschaften*, Tübingen 1974.
- Hagedoorn, J. (1990):** Organizational Models of inter-firm co-operation and technology transfer, in: *Technovation*, 10 (1), 1990, S. 17-30.
- Hagedoorn, J. (1993):** Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, S. 371-385.

- Håkanson, H. (1982):** International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Introduction Approach, New York 1982.
- Hamel, G. (1990):** Competitive Collaboration: Learning, Power and Dependence in Strategic Alliances, Ph.D. Dissertation, University of Michigan, 1990.
- Hamel, G. (1991):** Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, S. 83-103.
- Hamel, G./Doz, Y./Prahalad, C. K. (1989a):** Collaborate with your competitors - and win, in: Harvard Business Review, 1, 1991, S. 133-139.
- Hamel, G./Doz, Y./Prahalad, C. K. (1989b):** Mit Marktrivalen zusammenarbeiten - und dabei gewinnen, in: Harvard Manager, 3, 1989, S. 87-94.
- Hammes, W. (1994):** Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden 1994.
- Handy, C. (1995):** Trust and the virtual Organization, in: Harvard Business Review, Nr. 3, 1995, S. 40-50.
- Harrigan, K. R. (1983):** Research Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy, in: Academy of Management Review, 8, 1983, S. 398-405.
- Harrigan, K. R. (1985):** Strategies for Joint Ventures, Lexington, Massachusetts 1985.
- Harrigan, K. R. (1986):** Managing for Joint Venture Success, Lexington, Massachusetts/Toronto 1986.
- Harrigan, K. R. (1987):** Strategic Alliances: Their New Role in Global Competition, in: Columbia Journal of World Business, 22 (2), 1987, S. 24-42.
- Harrigan, K. R. (1988):** Strategic Alliances and Partner Asymmetrics, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (Eds.): Cooperative Strategies in International Business, Lexington, Massachusetts/Toronto 1988, S. 205-226.
- Hart, O. (1988):** Incomplete Contracts, in: The New Palgrave, 2, 1988, S. 752-759.
- Hartley, J. F. (1994):** Case Studies in Organizational Research, in: Cassel, C./Symon, G. (Eds.): Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide, London 1994, S. 208-229.
- Hätscher, A. M. (1992):** Unternehmensentwicklung durch strategische Partnerschaften, München 1992.

- Haungs, P. (Hrsg.) (1977):** Res Publica: Studien zum Verfassungswesen, München 1977.
- Heider, F. (1958):** The Psychology of Interpersonal Relationship, New York 1958.
- Hennart, J. F. (1988):** A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988, S. 361-374.
- Hennart, J. F. (1993):** Explaining the Swollen Middle: Why Most Transactions are a Mix of Market and Hierarchy, in: Organization Science, 4 (4), 1993, S. 529-547.
- Henzler, H. A. (1992):** Strategische Allianzen: Ein Lernspiel ohne Grenzen, in: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt a.M./Wiesbaden 1992, S. 431-441.
- Herriott, R. E./Firestone, W. A. (1983):** Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability, in: Educational Researcher, 12, 1983, S. 14-19.
- Hersen, M./Barlow, D. H. (1976):** Single-case experimental designs: Strategies for studying behavior, New York 1976.
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. (1981):** Organisationslehre, Bd.1 und 2, 3. Aufl., Bern etc. 1981.
- Hilpert, H. G./Taube, M. (1997):** Deutsch-japanische Kooperationen in Drittländern, in: Japan – Analysen und Prognosen, ifo japan studienstelle, Nr. 131, Mai 1997.
- Hinterhuber, F. (1989):** Strategische Unternehmensführung I, Strategisches Denken, 4. Aufl., Berlin, New York 1989.
- Höfer, S. (1997):** Strategische Allianzen und Spieltheorie, Lohmar – Köln 1997.
- Hoffmann, F. (1986):** Kritische Erfolgsfaktoren - Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 38 (1), 1986, S. 831-843.
- Holmström, B./Roberts, J. (1998):** The Boundaries of the Firm Revisited, in: Journal of Economic Perspectives, 12 (4), 1998, S. 73-94.
- Holtbrügge, D. (1992):** Erfolgspotentiale und Erfolgsvoraussetzungen von Joint Ventures in der UdSSR, in: Zentes, J. (Hrsg.): Ost-West Joint Ventures, Stuttgart 1992, S. 137-158.
- Homans, G. (1950):** The human group, New York etc. 1950.

- Hu, M./Haiyang C. (1996):** An empirical analysis of factors explaining foreign joint venture performance in China, in: *Journal of Business Research*, 35, 1996, S. 165-73.
- Huber, H. (1978):** Kontrollierte Fallstudie, in: Pongratz, L. (Hrsg.): *Handbuch der Psychologie*, Band 8: *Klinische Psychologie*, 2. Hlbd., Göttingen 1978, S. 1153-1199.
- Jacobs, S. (1992):** *Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation*, Wiesbaden 1992.
- ← **Janger, A. R. (1980):** *Organization of International Joint Ventures*, New York 1980.
- Jaussaud, J. (1997):** *Cooperation and Strategic Alliances with Japanese Companies*, in: *Perspectives of economic integration and business strategy in the Asia-Pacific Region*, Basingstoke, Hampshire, 1997.
- Johnson, J. L./Cullen, J. B./Sahano, T./Takenouchi, H. (1996):** Selling the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances, in: *Journal of International Business Studies*, 27 (5), Special Issue, S. 981-1004.
- Justus, A. (1999):** *Wissenstransfer in Strategischen Allianzen. Eine verhaltens-theoretische Analyse*, Frankfurt a.M. etc. 1999.
- Kabst, R. (1999):** *Steuerung und Kontrolle Internationaler Joint Venture: Eine transaktionskostentheoretisch fundierte empirische Analyse*, Univ.-Diss. Universität Paderborn, Paderborn 1999.
- Kajüter, P. (1994):** Internationale strategische Allianzen im europäischen Finanzsektor, in: *Die Bank*, 4, 1994, S. 196-201.
- Kanter, R. (1994):** Collaborative Advantage, in: *Harvard Business Review*, July-August 1994, S. 96ff.
- Karrte, W. (1992):** Wettbewerbspolitische und wettbewerbsrechtliche Probleme Strategischer Allianzen, in: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): *Wegweiser für Strategische Allianzen, Meilen- und Stolpersteine des Allianzmanagement*, Frankfurt a.M./Wiesbaden 1992, S. 401-422.
- Kaufmann, F./Kolkalj, I./May-Strobl, E. (1990):** *EG-Binnenmarkt. Die grenzüberschreitende Kooperation mittelständischer Unternehmen - empirische Analyse von Möglichkeiten, Voraussetzungen und Erfahrungen*, Stuttgart 1990.
- Kay, J. (1993):** *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press, Oxford 1993.

- Kern, W. (1990):** Industrielle Produktionswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1990.
- Ketchen, D. J./Thomas, J. B./Snow, C. C. (1993):** Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches, in: *Academy of Management Review*, 6, 1993, S. 1278-1313.
- Keussen, M. (1993):** Forschungs- und Entwicklungskooperationen zwischen Industrieunternehmen und Ingenieurfirmen. Eine empirische Analyse, Kiel 1993.
- Kieser, A. (1993b):** Der Situative Ansatz, in: Kieser, A. (Hrsg.) (1993): *Organisationstheorien*, 2. Aufl., Stuttgart etc. 1993, S. 155-183.
- Kieser, A. (Hrsg.) (1981):** *Organisationstheoretische Ansätze*, München 1981.
- Kieser, A. (Hrsg.) (1993a):** *Organisationstheorien*, 2. Aufl., Stuttgart etc. 1993.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1992):** *Organisation*, 3. Aufl., Berlin/New York 1992.
- Killing, J. P. (1982):** How to make a global Joint Venture work, in: *Harvard Business Review*, 61 (3), Mai-Juni 1982, S. 120-127.
- X **Killing, J. P. (1983):** *Strategies for Joint Ventures Success*, London/Canberra/New York 1983.
- Killing, J. P. (1988):** Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity, in: Contractor, F. J./Lorange, P. (Eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA 1988, S. 55-67.
- Klrsch, W. (1971):** *Entscheidungsprozesse*, Band 3: *Entscheidungen in Organisationen*, Wiesbaden 1971.
- Klaue, S. (1991):** Strategische Allianzen zwischen Wettbewerbern, in: *Betriebsberater*, Heft 23, August 1991, S. 1573-1578.
- Klein, S. (1996):** *Interorganisationssysteme und Unternehmensnetzwerke*, Wiesbaden 1996.
- Knöpfle, R. (1986):** *Die Problematik der Zusammenschlußkontrolle nach dem GWB*, Heidelberg 1986.
- Knyphausen-Aufsess, D. (1996):** *Theorie der strategischen Unternehmensführung – State of the Art und neue Perspektiven*, Wiesbaden 1996.
- Kogut, B. (1988a):** Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, in: *Strategic Management Journal*, 9. Jg., 1988, S. 319-332.
- Kogut, B. (1988b):** A Study of the Life Cycle of Joint Ventures, in: *Cooperative Strategies in International Business*, *Management International Review*, Special Issue 1988, S. 39-52.

- Koller, H. (1990):** Strategische Restrukturierung und Kommunikationsmanagement, Univ.-Diss. Hochschule St. Gallen, Bamberg 1990.
- König, R. (Hrsg.) (1973):** Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 2: Grundlegende Methoden und Techniken, I. Teil, 3. Aufl., Stuttgart 1973.
- Koolwijk, J. v. (1974):** Die Befragungsmethode, in: Koolwijk, J. v./Wieken-Mayser, M. (Hrsg.): Techniken der empirischen Sozialforschung, Bd. 4: Erhebungsmethoden: Die Befragung, München 1974, S. 9-23.
- Koolwijk, J. v./Wieken-Mayser, M. (Hrsg.) (1974):** Techniken der empirischen Sozialforschung, Bd. 4: Erhebungsmethoden: Die Befragung, München 1974.
- Koolwijk, J. v./Wieken-Mayser, M. (Hrsg.) (1975):** Techniken der empirischen Sozialforschung, Bd. 2: Untersuchungsform, München 1975.
- Kraege, R. (1997):** Controlling strategischer Unternehmenskooperation. Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen, München/Mering 1997.
- Kreutz, H. (1972):** Soziologie der empirischen Sozialforschung, Stuttgart 1972.
- Kreutzer, R./Jugel, S./ Wiedmann, K.-P. (1989):** Unternehmensphilosophie and Corporate Identity – Empirische Bestandsaufnahme und Leitfaden zur Implementierung einer Corporate Identity Strategie, Arbeitspapier Nr. 40 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, 2. Aufl., Mannheim 1989.
- Kromrey, H. (1998):** Empirische Sozialforschung, durchgreifend überarbeitete und erweiterte Aufl., Opladen 1998.
- Kubicek, H. (1975):** Empirische Organisationsforschung, Stuttgart 1975.
- Lambkin, M. (1988):** Order of Entry and Performance in New Markets, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, Special Issue, S. 127-140.
- Lane, H. W./Beamish, P. W. (1990):** Cross-cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs, in: Zeira, Y./Shenkar, O. (Eds.): Human Resource Management in International Joint Ventures, Management International Review, 30. Jg., Special Issue, Wiesbaden 1990, S. 87-102.
- Lange, B. (1982):** Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung, in: Die Unternehmung, 36 (1), 1982, S. 27-41.
- Lawrence, P. R./Lorsch, J. W. (1969):** Organizations and Environment, Homewood III 1969.

- Lecraw, D. J. (1983):** Performance of transnational corporations in less developed countries, in: *Journal of International Business Studies*, 14 (1), 1983, S. 183-198.
- Leder, T. (1990):** Mißerfolge können vermieden werden, in: *Gablers Magazin*, 9, 1990, S. 25-28.
- Leidecker, J. K./Bruno, A. V. (1984):** Identifying and Using Critical Success Factors, in: *Long Range Planning*, 17 (1), 1984, S. 23-32.
- Levine, S./White, P. (1961):** Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships, in: *Administrative Science Quarterly*, 5 (March), 1961, S. 583-601.
- Lewis, J. D. (1991):** Strategische Allianzen: Informelle Kooperationen, Minderheitsbeteiligungen, Joint Ventures, Strategische Netze, Frankfurt a.M./New York 1991.
- Lin, X./Germain, R. (1998):** Sustaining Satisfactory Joint Venture Relationships: The Role of Conflict Resolution Strategy, in: *Journal of International Business Studies*, 29 (1), First Quarter 1998, S. 179-196.
- Lincoln, J. (1982):** Intra (and inter) organizational networks in research, in: *The Sociology of Organization*, 1, 1982, S. 1-38.
- Link, W. (1971):** Das Konzept der friedlichen Kooperation und der Beginn des Kalten Krieges, Düsseldorf 1971.
- Lipset, S. M./Trow, M./Coleman, J. (1956):** Union democracy: The inside politics of the International Typographical Union, New York, Free Press 1956.
- Littler, D./Leverick, F. (1995):** Joint Ventures for Product Development: Learning from Experience, in: *Long Range Planning*, 28 (3), 1995, S. 58-67.
- Logsdon, J. M. (1989):** Silicon Valley Traffic Congestion and Measure A: A case of private-sector participation in collaborative problem solving, Paper presented at the Academy of Management Meeting, Washington/DC 1989.
- Lorange, P./Roos, J. (1992):** Stolpersteine beim Management Strategischer Allianzen, in: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): *Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine des Allianzmanagement*, Frankfurt a.M./Wiesbaden 1992, S. 343-355.
- Lutz, V. (1993):** Horizontale strategische Allianzen – Ansatzpunkte zu ihrer Institutionalisierung, Hamburg 1993.

- MacLeod, B./Malcomson, J. (1993):** Investment, Hold-Up, and the Form of Market Contracts, in *American Economic Review*, 83 (4), 1993, S. 811-837.
- Macneil, I. R. (1987):** Relational contract theory as sociology: A reply to Professors Lindberg and de Vos, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 143, 1987, S. 272-290.
- March, J. G./Simon, H. A. (1958):** *Organizations*, New York 1958.
- Mason, J. C. (1993):** Strategic Alliances: partnering for success, in: *Management Review* 82 (5), S. 10-15.
- Mathes, R. (1989):** 'Quantitative' Analyse 'qualitativ' erhobener Daten? Die hermeneutisch-klassifikatorische Inhaltsanalyse von Leitfadengesprächen, in: *ZUMA-Nachrichten*, Nr. 23, 1989, S. 60-78.
- Mathews, J. (1994):** The Governance of Inter-Organisational Networks, in: *Corporate Governance*, 2 (1), 1994, S. 14-19.
- Mayntz, R./Holm, K./Hübner, P. (1974):** *Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie*, 4. Aufl., Opladen 1974.
- McConnell, J./Nantell, T. (1984):** Corporate Combinations and Common Stock Returns: The Case of Joint Ventures, in: *Journal of Finance*, 40 (2), June 1985, S. 519-536.
- Mengele, J. (1994):** *Horizontale Kooperation als Markteintrittsstrategie im internationalen Marketing*, Wiesbaden 1994.
- Miles, M. B./Huberman, A. M. (1984):** *Analyzing qualitative data: A source book for new methods*, Beverly Hills, CA 1984.
- Miles, R. (Ed.) (1980):** *Resource book in macro organizational behavior*, Santa Clara, CA 1980.
- Milgrom, P./Roberts, J. (1987):** Informational Asymmetries, Strategic Behavior, and Industrial Organization, in: *American Economic Review - Papers and Proceedings*, 77, 1987, S. 184-193.
- Milgrom, P./Roberts, J. (1992):** *Economics, Organization and Management*, New York 1992.
- Milliman, J./Glinow, M. A. von/Nathan, M. (1991):** Organizational Life Cycles, in: *Academy of Management Review*, 16 (2) 1991, S. 318-339.
- Mizruchi, M./Schwartz, M. (Eds.) (1987):** *Structural Analysis of Business*, Cambridge 1987.

- Mody, A. (1993):** Learning through alliances, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20, 1993, S. 151-170.
- Mohr, A. (Hrsg.) (1997):** Grundzüge der Politikwissenschaft, 2. Aufl., München, Wien 1997.
- Moore, M. J./Boulding, W./Goodstein, R. C. (1991):** Pioneering and Market Share, in: *Journal of Marketing Research*, 28 (1), 1991, S. 97-104.
- Morris, D./Hergert, M. (1987):** Trends in International Collaborative Agreements, in: *Columbia Journal of World Business*, 22 (2), Summer 1987, S. 15-21.
- Moxon, R. W./Roehl, T. W./Truitt, J. F. (1988):** International Cooperative Ventures in the Commercial Aircraft Industry: Gains, Sure, But What's My Share?, in: *Contractor*, F. J./Lorange, P. (Eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA 1988, S. 255-316.
- Müller-Stewens, G. (1993):** Strategische Partnerschaften, in: Wittmann, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre*, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4063-4075.
- Müller-Stewens, G./Hillig, A. (1992):** Motive zur Bildung Strategischer Allianzen: Die aktivsten Branchen im Vergleich, in: Bronder, C./Pritzl, K. (Hrsg.): *Wegweiser für strategische Allianzen*, Frankfurt a.M./Wiesbaden 1992, S. 63-101.
- Murnighan, J. K. (1994):** Game theory and organizational behavior, in: *Research in Organizational Behavior*, 16, 1994, S. 83-123.
- Murray, A. I./Siehl, C. (1989):** Joint Ventures and Other Alliances. Creating a Successful Cooperative Linkage, New York 1989.
- Murthi, B./Srinivasan, K./Kalyanaram, G. (1996):** Controlling for Observed and Unobserved Managerial Skills in Determining First-Mover Market Share Advantages, in: *Journal of Marketing Research*, 33 (3), 1996, S. 329-336.
- Nadler, D./Tushman, M. L. (1980):** A congruence model for diagnosing organizational behavior, in: Miles, R. (Ed.): *Resource book in macro organizational behavior*, Santa Clara, CA 1980, S. 30-49.
- Nalebuff, B./Brandenburger, A. (1996):** Coopetition – kooperativ konkurrieren. Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg, Frankfurt a.M., New York 1996.
- Newcomb, T. M. (1961):** *The Acquaintance Process*, New York 1961.

- Nielsen, R. (1988):** Cooperative Strategy, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988, S. 475-492.
- Nienhüser, W. (1993):** Probleme der Entwicklung organisationstheoretisch begründeter Gestaltungsvorschläge, in: Die Betriebswirtschaft, 53 (2), 1993, S. 235-252.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1991):** Marketing, 16. Aufl., Berlin 1991.
- Nilsson, C. H. (1997):** Strategic alliances, trick or treat? The case of Scania, in: International Journal of Production Economics, 52, 1997, S. 147-160.
- Nisbet, R. (1968):** Cooperation, in: International Encyclopedia of Social Sciences, Vol. 3, 1968, S. 384.
- Nohria, N./Garcia-Pont, C. (1991):** Global Strategic Linkages and Industry Structure, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, S. 104-124.
- Nöldeke, G./Schmidt, K. (1995):** Option Contracts and Renegotiation: A Solution to the Hold-Up Problem, in: Rand Journal of Economics, 26 (2), 1995, S. 163-179.
- O.V. (1999):** Studie zum Shareholder-Value – A. T. Kearney sieht Defizite in Deutschland, in Handelsblatt vom 25.11.1999.
- Oesterle, M. J. (1993):** Joint Ventures in Rußland. Bedingungen - Probleme - Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 1993.
- Ohmae, K. (1985):** Macht der Triade: Die neue Form des weltweiten Wettbewerbs, Wiesbaden 1985.
- Ohmae, K. (1989):** The global logic of strategic alliances, in: Harvard Business Review March-April 1989, S. 143-154.
- Ohmae, K. (1990):** Strategic Alliances in the Borderless World, in: Backhaus, K./Piltz, K. (Hrsg.): Strategische Allianzen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), Sonderheft 27, Düsseldorf/Frankfurt a.M. 1990, S. 11-20.
- Onida, F./ Viesti, G. (1988):** The Italian Multinationals, London 1988.
- Opp, K. D. (1984):** Wissenschaftstheoretische Grundlagen der empirischen Sozialforschung, in: Roth, E. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Methoden, München 1984, S. 47-71.
- Ouchi, W. G. (1979):** A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, in: Management Science, 25 (9), 1979, S. 833-848.

- Ouchi, W. G. (1980):** Markets, Bureaucracies, and Clans, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 1980, S. 129-141.
- Oye, K. A. (Ed.) (1986):** *Cooperation under Anarchy*, Princeton University Press, Princeton, NJ 1986.
- Parkhe, A. (1991):** Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances, in: *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter 1991, S. 579-601.
- Parkhe, A. (1993a):** Messy Research, Methodological Predispositions, and Theory Development in International Joint Ventures, in: *Academy of Management Review*, 18 (2), 1993, S. 227-268.
- Parkhe, A. (1993b):** Partner Nationality and the Structure-Performance Relationship in Strategic Alliances, in: *Organization Science*, 4 (2), May 1993, S. 301-324.
- Parkhe, A. (1993c):** Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation, in: *Academy of Management Journal*, 36 (4), 1993, S. 794-829.
- Pekar, P./Alio, R. (1994):** Making Alliances Work – Guidelines for Success, in: *Long Range Planning*, 27 (4), 1994, S. 54-65.
- Perlmutter, H. V./Heenan, P. A. (1986):** Cooperate to Compete Globally, in: *Harvard Business Review*, 64. Jg., März-April 1986, S. 136-152.
- Perrow, C. (1961):** The Analysis of Goals in Complex Organizations, in: *American Sociological Review*, 6 (26), 1961, S. 854-866.
- Petermann, F./Hehl, F.-J. (Hrsg.) (1979):** *Einzelfallstudie*, München etc. 1979.
- Pettigrew, A. (1990):** Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, in: *Organization Studies*, 1, 1990, S. 267-291.
- Pettigrew, A./Whipp, R. (1991):** *Managing Change for Competitive Success*, Oxford/Cambridge, MA 1991.
- Pfeffer, J. (1982):** *Organizations and Organization Theory*, Marshfield/MA 1982.
- Pfeffer, J. (1987):** A resource dependence perspective on intercorporate relations, in: Mizuchi, M./Schwartz, M. (Eds.): *Structural Analysis of Business*, Cambridge 1987, S. 25-55.
- Pfeffer, J. (1994):** Competitive Advantage through People, in: *California Management Review*, 36 (2), 1994, S. 9-29.

- Pfeffer, J./Nowak, P. (1976):** Joint Ventures and Interorganizational Interdependence, in: *Administrative Science Quarterly*, September 1976, S. 315-339.
- Pfeffer, J./Salancik, G. (1978):** The external control of organizations: A resource dependence perspective, New York 1978.
- Picot, A. (1982):** Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: *Die Betriebswirtschaft*, 42 (2), 1982, S. 267-284.
- Picot, A. (1984):** Organisation, in: *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, München 1984, S. 95-158.
- Picot, A. (1991):** Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 4.Jg., 1991, S. 336-357.
- Picot, A./Dietl, H. M. (1990):** Transaktionskostentheorie, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 4. Jg., 1990, S. 178-184.
- Picot, A./Dietl, H. M./Franck, E. (1997):** Organisation – Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 1997.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T.(1998):** Die grenzenlose Unternehmung, 3., überarbeitete Aufl., Wiesbaden 1998.
- Pisano, G. P. (1989):** Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry, in: *Journal of Law, Economics and Organization* 35, 1989, S. 109-126.
- Pisano, G. P. (1990):** The R&D Boundaries of the Firm: An Empirical Analysis, in: *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990, S. 153-176
- Pongratz, L. (Hrsg.) (1978):** Handbuch der Psychologie, Band 8: Klinische Psychologie, 2. Hlbd., Göttingen 1978.
- Popper, K. R. (1973):** Logik der Forschung, 5. Aufl., Nachdruck der 4., verbesserten Aufl., Tübingen 1973.
- Porta, R. L./Lopez-de-Silanes, F./Shleifer, A./Vishny, R. W. (1997):** Trust in Large Organizations, in: *The American Economic Review*, May 1997, S. 333-338.
- Porter, M. E. (1980):** Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, New York/London 1980.
- Porter, M. E. (1985):** Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, New York 1985.

- Porter, M. E. (1987):** From competitive advantage to corporate strategy, in: Harvard Business Review, May-June, 1987, S. 43-59.
- Porter, M. E. (Hrsg.) (1989):** Globaler Wettbewerb, Wiesbaden 1989.
- Porter, M. E./Fuller, M. B. (1989):** Koalitionen und globale Strategien, in: Porter, M. E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb, Wiesbaden 1989, S. 363-399.
- Pümpin, C. (1986):** Kommunikation – Brücke zum unternehmerischen Erfolg, in: ATAG (1986), S. 11-28.
- Raffée, H./Eisele, J. (1993):** Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management, Arbeitspapier Nr. 97 des Instituts für Marketing an der Universität Mannheim, Mannheim 1993.
- Raffée, H./Fritz, W. (1990):** Unternehmensführung und Unternehmenserfolg - Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitspapier Nr. 85 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1990.
- Raffée, H./Fritz, W. (1992):** Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 44 (4), 1992, S. 303-322.
- Reijnders, M./Douma, S./Verhallen, T. M. M. (1997):** Strategische Allianzen zwischen kleinen Detailhandelsgeschäften: Empirische Ergebnisse für die Niederlande, in: Internationales Gewerbearchiv, 1, 1997, S. 48-62.
- Reinecke, R.-D. (1989):** Akkulturation von Auslandsakquisitionen, Wiesbaden 1989.
- Renforth, W. E. (1974):** A comparative study of joint international business ventures with family firm or non-family firm partners: The Caribbean Community experience, Ph.D.-Diss., Graduate School of Business, Indiana University 1974.
- Reynolds, J. (1984):** The „Pinched Shoe“-effect of international joint ventures, Columbia Journal of World Business, 19 (2), 1984, S. 23-29.
- Rieck, C. (1993):** Spieltheorie – Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Wiesbaden 1993.
- Ring, P./van de Ven, A. H. (1994):** Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, in: Academy of Management Review, 19 (1), 1994, S. 90-118.

- Robert, M. (1992):** The Do's and Don'ts of Strategic Alliances, in: Journal of Business Strategy, March/April, 1992, S. 50-53.
- Robinson, W./Fornell, C. (1985):** Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries, in: Journal of Marketing Research, 22 (3), 1985, S. 305-317.
- Rotering, J. (1993):** Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform: Ein transaktionstheoretischer Erklärungsansatz, Stuttgart 1993.
- Roth, E. (1993):** Sozialwissenschaftliche Methoden, 3. Aufl., München 1993.
- Roth, K./Schweiger, D. M./Morrison, A. J. (1991):** Global strategy implementation at the business unit level: operational capabilities and administrative mechanisms, in: Journal of International Business Studies, Third Quarter 1991, S. 369-402.
- Rüdiger, M. (1998):** Theoretische Grundmodelle zur Erklärung von FuE-Kooperationen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68 (1), 1998, S. 25-48.
- Rupprecht-Däullary, M. (1994):** Zwischenbetriebliche Kooperation, Wiesbaden 1994.
- Satzky, H. (1990):** Gemeinschaftsunternehmen und das Kartellverbot des § 1 GWB, Univ.-Diss. Universität Kiel, Kiel 1990.
- Schaan, J. L. (1983):** Parent Control and Joint Venture Success: The case of Mexico, Ph.D.-Diss. University of Western Ontario, Ontario 1983.
- Schaan, J. L. (1988):** How to control a joint venture even as a minority partner, in: Journal of General Management, 14 (1), Autumn 1988, S. 4-16.
- Schäfer, H.-C. (1994):** Strategische Allianzen – Erklärung, Motivation und Erfolgskriterien, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 23 (8-9), 1994, S. 687-692.
- Schanz, G. (1982):** Organisationsgestaltung - Struktur und Verhalten, München 1982.
- Schein, E. (1980):** Organisationspsychologie, Wiesbaden 1980.
- Schelling, T. C. (1977):** The Strategy of Conflict, Harvard University Press, Cambridge, MA, Reprint 1977.
- Scheuch, E. K. (1973):** Das Interview in der Sozialforschung, in: König, R. (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 2: Grundlegende Methoden und Techniken, I. Teil, 3. Aufl., Stuttgart 1973, S. 66-190.

- Schmalensee, R./Willig, R. D. (Hrsg.) (1989):** Handbook of Industrial Organization, Vol. I, Amsterdam (North-Holland) 1989.
- Schmid, H. (1968):** Peace Research and Politics, in: Journal of Peace Research, 1968, S. 217-232.
- Schmidt-Dorrenbach, H. (1991):** Erfahrungen mit Organisationskultur in einem internationalen Joint Venture, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 231-241.
- Schrader, S./Sattler, H. (1993):** Zwischenbetriebliche Kooperation: Informaler Informationsaustausch in den USA und Deutschland, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 5, 1993, S. 589-608.
- Schwaborn, S. (1994):** Strategische Allianzen im internationalen Marketing. Eine Konzeption zur Planung, Beurteilung und portfolioanalytischen Beurteilung, Wiesbaden 1994.
- Segler, T. (1981):** Situative Organisationstheorie – Zur Fortentwicklung von Konzept und Methode, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze, München, Vahlen 1981, S. 227-273.
- Selznick, P. (1957):** Leadership in Administration, New York 1957.
- Seyfried, K.-H. (1989):** Kontaktfreude, in: Capital, Nr. 1, 1989, S. 116-121.
- Shackle, G. L. S. (1952):** On the Meaning and Measure of Uncertainty: I, in: Metroeconomica, 4, 1952, S. 87-104.
- Shane, A. S. (1992):** The Effect of Cultural Differences in Perceptions of Transaction Costs on National Differences in the Preference for Licensing, in: Management International Review, 32 (4), 1992, S. 295-311.
- Shane, S. A. (1992):** The Effect of Cultural Differences in Perceptions of Transaction Costs on National differences in the Preferences for Licensing, in: Management International Review, 32 (4), 1992, S. 295-311.
- Shenkar, O./Zeira, Y. (1992):** Role Conflict and Role Ambiguity in international Joint Ventures, in: Journal of International Business Studies, First Quarter 1992, S. 55-75.
- Shull, F. A./Delbecq, A. L./Cumplings, L. L. (1970):** Organizational decision making, New York 1970.
- Sinha, D. K./Cusumano, M. A. (1991):** Complementary Resources and Cooperative Research: A Model of Research Joint Ventures among Competitors, in: Management Science, 37 (9), September 1991, S. 1091-1106.

- Sommerlatte, T. (1995):** Controllingsysteme 2005: Szenarien aus Sicht eines Unternehmensberaters, in: Steinle, C./Eggers, B./Lawa, D. (Hrsg.): Zukunftsgerichtetes Controlling: Unterstützungs- und Steuerungssystem für das Management, Wiesbaden 1995, S. 327-340.
- Stachle, W. H. (1981):** Deutsch-sprachige situative Ansätze in der Managementlehre, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze, München 1981, S. 215-226.
- Stachle, W. H. (1991):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Aufl., München 1991.
- Stachle, W. H./Conrad, P. (Hrsg.) (1992):** Managementforschung 2, Berlin/New York 1992.
- Stafford, E. (1994):** Using Co-operative Strategies to Make Alliances Work, in: Long Range Planning, Vol. 27, June 1994, S. 64-74.
- Steinle, C./Eggers, B./Lawa, D. (Hrsg.) (1995):** Zukunftsgerichtetes Controlling: Unterstützungs- und Steuerungssystem für das Management, Wiesbaden 1995.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1997):** Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 4. Aufl., Wiesbaden 1997.
- Stopford, J. M./Wells, L. T. (1972):** Managing the multinational enterprise, New York 1972.
- Taylor, M. (Ed.) (1997):** Interdependent and uneven development, Aldershot u.a. 1997.
- Teece, D. J. (1986):** Profiting from Technological Innovation, in: Research Policy, 15, 1986, S. 285-305.
- Teece, D. J. (1992):** Competition, cooperation, and innovation – Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress, in: Journal of Economic Behavior and Organization, 18, 1992, S. 1-25.
- Teichert, T. (1994):** Erfolgspotential internationaler F&E Kooperationen, Wiesbaden 1994.
- Thelen, E. M. (1993):** Die zwischenbetriebliche Kooperation. Ein Weg zur Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben? Frankfurt a.M. etc. 1993.
- Theuvsen, L. (1997):** Interne Organisation und Transaktionskostenansatz, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 9, S. 971-996.

- Thibaut, J./Kelley, H. H. (1959):** The Social Psychology of Groups, New York 1959.
- Thiess, M./Förster, F./Thönnessen, H.-R. (1989):** Patienten-Datenbanken können planen helfen, in: Pharma-Marketing Journal, 14. Jg., Nr. 2, 1989, S. 62-66.
- Thompson, J. D. (1969):** Organizations in action, New York 1969.
- Thorelli, H. B. (1986):** Networks: Between Markets and Hierarchies, in: Strategic Management Journal, 7, 1986, S. 37-51.
- Tomlinson, J. W. C. (1970):** The joint venture process in international business: India and Pakistan, Cambridge, MA 1970.
- Trochim, W. (1989):** Outcome pattern matching and program theory, in: Evaluation and Program Planning, 12, 1989, S. 355-366.
- Turnbull, P. W./Valla, J.-P. (1986):** Strategies for International Industrial Marketing, London/Sydney/Dover 1986.
- Ulrich, P./Fluri, E. (1992):** Management, 6., neubearb. und erg. Aufl., Bern/Stuttgart 1992.
- Van de Ven, A. H./Walker, G. (1984):** The Dynamics of Interorganizational Coordination, in: Administrative Science Quarterly, 29, 1984, S. 598-621.
- Verlag Moderne Industrie (Hrsg.) (1999):** Automobilproduktion – Begleitheft zu: Internationale Verflechtungen der Automobilbranche, Spezialausgabe 1999.
- Wagner, R. (1994):** Die Grenzen der Unternehmung – Beiträge zur ökonomischen Theorie der Unternehmung, Darmstadt 1994.
- Weber, W./Festing, M./Dowling, P. J./Schuler, R. S. (1998):** Internationales Personalmanagement, Wiesbaden 1998.
- Weber, W./Mayrhofer, W. (1988):** Organisationskultur: Zum Umgang mit einem vieldiskutierten Konzept in Wissenschaft und Praxis, in: Die Betriebswirtschaft, 48 (5), 1988, S. 555-566.
- Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhäuser, W./Rodehuth, M./Rüther, B. (1994):** Betriebliche Bildungsentscheidungen – Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse, München/Mering 1994.
- Weder, R. (1989):** Joint Venture: Theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der chemischen Industrie in der Schweiz, Gürsch 1989.

- Weiss, S. (1987):** Creating the GM - Toyota Joint Venture: A Case in Complex Negotiation, in: Columbia Journal of World Business, Summer 1987, S. 23-37.
- Welge, M. K. (1987):** Unternehmensführung, Bd. 2: Organisation, Stuttgart 1987.
- Wernerfelt, B. (1984):** A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984, S. 171-180.
- West, M. W. Jr. (1959):** The jointly owned subsidiary, in: Harvard Business Review, July-August, 31-34, 1959, S. 165-172.
- Westmeyer, H. (1979):** Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Einzelfallstudie, in: Petermann, F./Hehl, F.-J. (Hrsg.): Einzelfallstudie, München etc. 1979, S. 17-34.
- Weston, F. J. /Mansinghka, S. K. (1971):** Tests of the Efficiency performance of Conglomerate Firms, in: Journal of Finance, 26 (4), 1971, S. 919-936.
- Williamson, O. E. (1965):** A Dynamic Theory of Interfirm Behavior, in: Quarterly Journal of Economics, November 1965, S. 579-607.
- Williamson, O. E. (1975):** Markets and Hierarchies – Analysis and antitrust Implications, New York 1975.
- Williamson, O. E. (1981):** The Modern Corporation, in: Journal of Economic Literature, Vol. XIX, December 1981, S. 1537- 1568.
- Williamson, O. E. (1983):** Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange, in: American Economic Review, 73, 1983, S. 519-540.
- Williamson, O. E. (1984):** The Economics of Governance: Framework and Implications, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 140, 1984, S. 195-223.
- Williamson, O. E. (1985):** The Economic Institution of Capitalism, NY, Free Press 1985.
- Williamson, O. E. (1989):** Transaction Cost Economics, in: Schmalensee, R./Willig, R. D. (Eds.): Handbook of Industrial Organization, Vol. I, Amsterdam (North-Holland) 1989, S. 135-182.
- Williamson, O. E. (1991):** Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly, 36. Jg., 1991, S. 269-296.
- Wilson, D. D. (1989):** A Process Model of Strategic Alliance Formation in Firms in the Information technology Industry, Working paper 89-070,

Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA 1989.

- Winand, U. (1978):** Spieltheorie und Unternehmensplanung, Berlin 1978.
- Windesperger, J. (1996):** Transaktionskostenansatz der Entstehung der Unternehmensorganisation, Heidelberg 1996.
- Witte, E. (Hrsg.) (1981):** Der praktische Nutzen empirischer Forschung, Tübingen 1981.
- Wittmann, W. (Hrsg.) (1993):** Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart 1993.
- Wollmann, H./Hellstern, G.-M. (1977):** Sozialwissenschaftliche Untersuchungsregeln und Wirkungsforschung, in: Haungs, P. (Hrsg.): Res Publica: Studien zum Verfassungswesen, München 1977, S. 415-466.
- Wolter, J. (1992):** Zulässige Kartelle nach EWG-Vertrag und GWB, Univ.-Diss. Universität Göttingen, Göttingen 1992.
- Woodward, J. (1965):** Industrial Organization: Theory and Practice, London 1965.
- Wörner, H. (1992):** Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH – vom Management einer strategischen Allianz, in: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für strategische Allianzen, Wiesbaden, 1992, S. 357-376.
- Woyke, W. (1997):** Internationale Beziehungen, in: Mohr, A. (Hrsg.): Grundzüge der Politikwissenschaft, 2. Aufl., München, Wien 1997, S. 605-674.
- Yin, R. K. (1994):** Case Study Analysis, 2nd Edition, Thousand Oaks/London/New Delhi 1994.
- Yip, G. S. (1984):** Barriers to Entry. A Corporate-Strategy Perspective, Lexington 1984.
- Yuchtman, E./Sheashore, S. E. (1967):** A systems resource approach to organizational effectiveness, in: American Sociological Review, December 1967, S. 891-903.
- Zeira, Y./Shenkar, O. (1990b):** Integrative and Specific Parent Characteristics: Implications for Management and Human Resources in International Joint Ventures, in: Zeira, Y./Shenkar, O. (Hrsg.): Human Resource Management in International Joint Ventures, Management International Review, 30. Jg., Special Issue, Wiesbaden 1990, S. 7-22.

- Zeira, Y./Shenkar, O. (Eds.) (1990a):** Human Resource Management in International Joint Ventures, *Management International Review*, 30. Jg., Special Issue, Wiesbaden 1990.
- Zeithaml, V. A./Voradarajau, P. R./Zeithaml, C. P. (1988):** The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing, in: *European Journal of Marketing*, 22 (7), 1988, S. 37-64.
- Zentes, J. (Hrsg.) (1992):** Ost-West Joint Ventures, Stuttgart 1992.
- * **Zielke, A. E. (1992):** Erfolgsfaktoren internationaler Joint Ventures. Eine empirische Untersuchung der Erfahrungen deutscher und amerikanischer Industrieunternehmen, Frankfurt am Main etc, 1992.

Empirische Personal- und Organisationsforschung

herausgegeben von *Wolfgang Weber, Albert Martin, Werner Nienhüser*

Wolfgang Weber, Wolfgang Mayrhofer, Werner Nienhüser, Maria Rodehuth, Bernhardine Rütter: Betriebliche Bildungsentscheidungen.

Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse

Band 1, ISBN 3-87988-043-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1994, 192 S., DM 36.80

Alexa Bee: Die Beschäftigungs- und Arbeitssituation junger spanischer, türkischer und deutscher Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland

Band 2, ISBN 3-87988-098-0, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1994, 380 S., DM 56.80

Frank Kullak: Personalstrategien in Klein- und Mittelbetrieben.

Eine transaktionskostentheoretisch fundierte empirische Analyse

Band 3, ISBN 3-87988-147-2, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1995, 380 S., DM 56.80

Marion Festing: Strategisches Internationales Personalmanagement.

Eine transaktionskostentheoretisch fundierte Analyse

Band 4, ISBN 3-87988-423-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2., überarb. u. akt. Aufl. 1999, 372 S., DM 68.05, EURO 34.80

Peter Krüssel: Ökologieorientierte Entscheidungsfindung in Unternehmen als politischer Prozeß. Interessengegensätze und ihre Bedeutung für den Ablauf von Entscheidungsprozessen

Band 5, ISBN 3-87988-155-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 380 S., DM 59.80

Rüdiger G. Höpfner: Die Auswahl des Personalleiters als Entscheidungsproblem

Band 6, ISBN 3-87988-205-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 244 S., DM 49.80

Thomas Bartscher: Organisationsstrukturen und ihre Bedeutung für die Informationsverwendung bei der Entscheidungsfindung

Band 7, ISBN 3-87988-213-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 217 S., DM 46.80

Albert Martin: Affekt, Kommunikation und Rationalität in Entscheidungsprozessen. Ergebnisse einer Studie über den Einfluß von Gruppenstrukturen auf das Problemlösungsverhalten

Band 8, ISBN 3-87988-292-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 302 S., DM 56.80

Daniela Eberhard: Kleingruppenorientiertes Projektmanagement. Eine empirische Untersuchung zur Gestaltung ganzheitlicher Aufgabenbearbeitung durch teilautonome Projektarbeitsgruppen

Band 9, ISBN 3-87988-311-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 280 S., DM 52.80

Empirische Personal- und Organisationsforschung

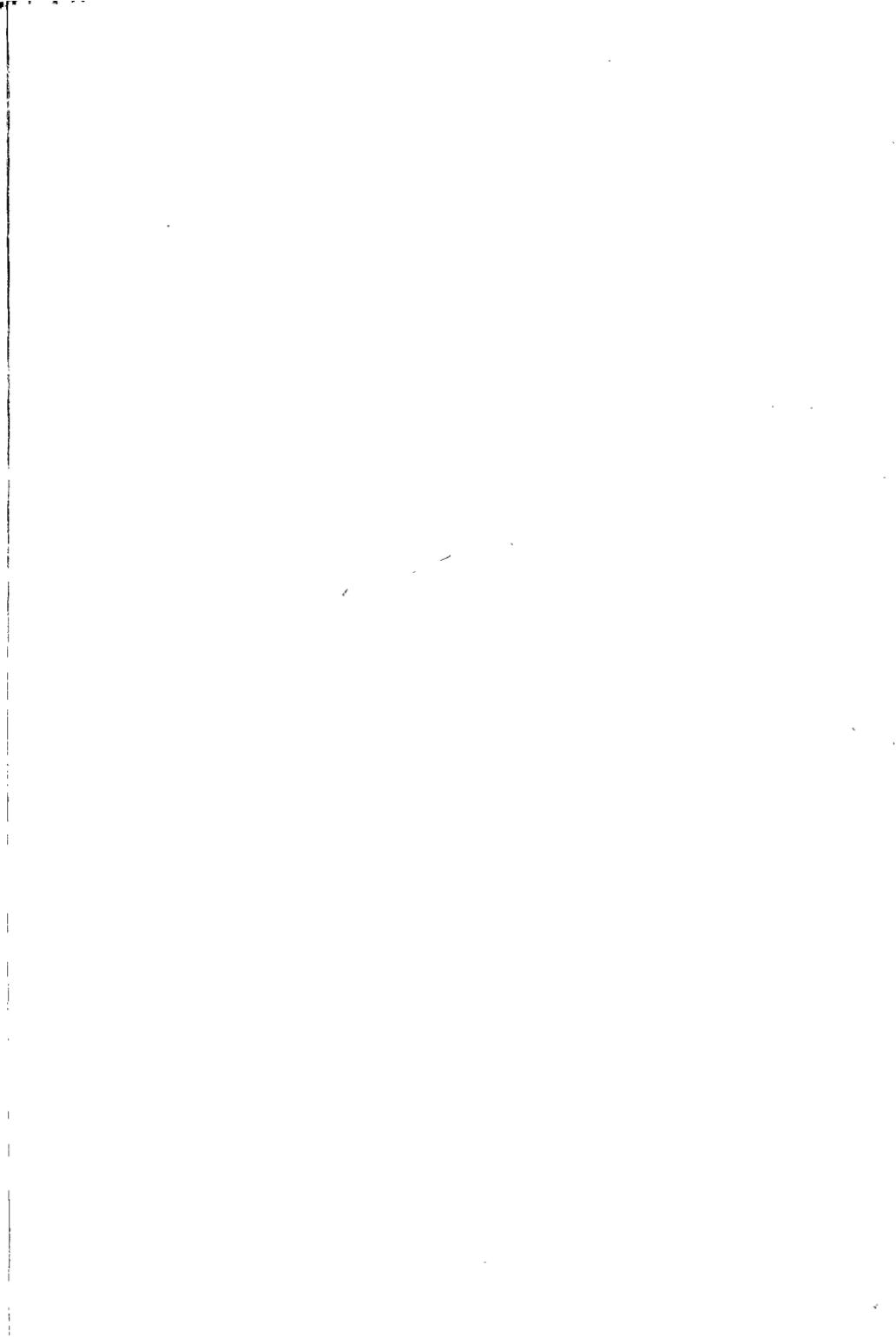
herausgegeben von *Wolfgang Weber, Albert Martin, Werner Nienhüser*

Maria Rodehuth: Weiterbildung und Personalstrategien. Eine ökonomisch fundierte Analyse der Bestimmungsfaktoren und Wirkungszusammenhänge
Band 10, ISBN 3-87988-365-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1999, 320 S., DM 54.20

Klaus Waldschmidt: Personalentwicklung und organisationale Identifikation. Eine sozial-kognitive empirische Analyse der Zusammenhänge
Band 11, ISBN 3-87988-377-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1999, 351 S., DM 59.80

Wenzel Matiaske: Soziales Kapital in Organisationen. Eine tauschtheoretische Studie
Band 12, ISBN 3-87988-430-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1999, 388 S., DM 68.05, EURO 34.80

Wolfgang Fuchs: Die Entstehung des Gesetzes über Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten. Eine Analyse aus verschiedenen theoretischen Perspektiven
Band 13, ISBN 3-87988-455-2, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2000, 232 S., DM 44.40, EURO 22.70



Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen

Die vorliegende Arbeit untersucht ein Thema, das in einem Teilbereich der freiwilligen Zusammenarbeit von Unternehmen angesiedelt ist. Der Fokus dieser Untersuchung liegt auf der Identifikation und empirischen Überprüfung erfolgsrelevanter Bedingungen der horizontalen Kooperation zwischen (potentiellen) Wettbewerbern. Aufbauend auf diesen Bedingungen werden organisatorische Gestaltungsempfehlungen für diese horizontalen kooperativen Wettbewerbsbeziehungen erarbeitet. Horizontale Kooperationsformen, im Rahmen derer (potentielle) Wettbewerber zusammenarbeiten, werden für viele Unternehmen attraktiver, weil Unternehmen in einer Zeit zunehmender Unsicherheiten dazu gezwungen sind, Produktions- und Transaktionskosten einzusparen, Risiken zu reduzieren sowie Know-how- und Kapazitätsgrenzen zu überwinden. Konkurrenten arbeiten zusammen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie hegen gemeinsame Interessen gegen Substitute oder verfolgen gemeinsam diverse andere Ziele wie z.B. den gemeinsamen Schutz vor anderen Wettbewerbern.

Kooperationen zwischen Wettbewerbern sind komplexe Gebilde. Das Management solcher Kooperationen ist entsprechend schwierig. Das liegt unter anderem darin begründet, daß die Möglichkeit besteht und es vorteilhaft sein kann, auf Kosten des Partners opportunistisch zu handeln. Durch diese Möglichkeit des opportunistischen Handelns sind Kooperationen zwischen Wettbewerbern häufig instabil, erlangen schlechte Leistungen oder werden vorzeitig aufgelöst. Im Bereich der Erforschung dieser Art der horizontalen Kooperation sind offene Fragen identifizierbar. Diese Arbeit trägt zur Durchleuchtung der Beziehungen zwischen verschiedenen Kooperationsbedingungen und dem Erfolg einer Zusammenarbeit im Wettbewerb stehender Unternehmen bei. Ausgangspunkt der Überlegungen bildet ein politikwissenschaftliches Modell der friedlichen Kooperation zwischen Ländern, das auf der Grundlage organisationstheoretischer Überlegungen in einen wirtschaftswissenschaftlichen Zusammenhang übertragen wird. Die auf diese Weise entwickelten Modellbedingungen und -beziehungen werden im Rahmen einer Fallstudienanalyse in der Automobilbranche in hohem Maße gestützt.

Dr. Susanne Royer, Jahrgang 1969, studierte an der Universität Paderborn Betriebswirtschaftslehre. Seit 1995 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisation und Internationales Management an der Universität Paderborn tätig.

Rainer Hampp Verlag ISBN 3-87988
München und Mering ISSN 0942-89
2000 EURO 29.65



206\$00389684