

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 138

Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis

Von

Martin Fontanari



Duncker & Humblot · Berlin

MARTIN FONTANARI

Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 138

Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis

Von

Martin Fontanari



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Fontanari, Martin:

Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis / von
Martin Fontanari. – Berlin : Duncker und Humblot, 1996

(Betriebswirtschaftliche Schriften ; H. 138)

Zugl.: Trier, Univ., Diss., 1994

ISBN 3-428-08276-1

NE: GT

Alle Rechte vorbehalten

© 1996 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Satz: W. März, Tübingen

Druck: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0523-1035

ISBN 3-428-08276-1

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ©

Geleitwort

Die wissenschaftliche Forschung zum Problembereich der Kooperationsbeziehungen und deren Gestaltung, insbesondere zum Problem der „konkurrierenden Zusammenarbeit“ (Strategische Allianz), stellt einen Komplex dar, der von höchster Relevanz für die Sicherung von zukünftigen Ertragspotentialen bei Unternehmen ist. Zu verstehen, welche Faktoren die Kooperationsgestaltung besonders erleichtern bzw. überhaupt ermöglichen, ist vor dem Hintergrund der Erkenntnis, daß die Mißerfolgsrate für Kooperationen sehr hoch ist, besonders bedeutsam.

Die vorliegende Forschungsarbeit von *Martin Fontanari* widmet sich theoretisch und empirisch ausführlich dieser Problemstellung. Bevor er auf die Motive für Kooperationen eingeht, unterscheidet er die Kooperation und ihre Spielarten als eine mögliche Ausprägung der Unternehmensbeziehung von der Konzentration, die vornehmlich Fusionen und Akquisitionen umfaßt. Die Kooperation konstituiert sich demnach als wechselseitige Beziehungsgestaltung, die laufend gefördert und gepflegt werden muß, wogegen die Absicht der Konzentration auf eine einseitige Einflußnahme des Akquirierenden, auf Beherrschung und Hierarchie abzielt. Beides sind Beziehungsmuster; sie haben jedoch vollkommen unterschiedliche Gestaltungsabsichten, -ziele und -formen der Ausprägung.

Der Autor fordert konsequenterweise eine permanente Auseinandersetzung über Ziel, Aus- und Verrichtung des Kooperationsverlaufes. Herr *Fontanari* spricht auch davon, daß die absolute Planbarkeitsprämisse im Zusammenhang mit Kooperationen fallen muß. Gründe dafür findet der Autor in seiner empirisch hervorragend konzipierten und durchgeführten Arbeit genügend, die im folgenden besondere Aufmerksamkeit verdient. Herr *Fontanari* hat die empirische Forschung mit großem Engagement durchgeführt. Gegenstand der Untersuchung sind Erfahrungen und Wertungen von insgesamt 51 Vertretern des Top-Managements von Unternehmen der Großindustrie bzw. des Mittelstandes einerseits und von Unternehmensberatern im ganzen Bundesgebiet. Der Autor differenziert also zwischen Praktikern/Beratern auf der einen und Großindustrie/Mittelstand auf der anderen Seite. Sehr überzeugend erwähnt er seine dafür gewählten Gründe, so daß sein Untersuchungsansatz nachvollziehbar und begründbar wird.

Methodisch wählt Herr *Fontanari* die Interviewtechnik (Expertengespräche) und verwendet dazu einen Thesenkatalog, eine eigene Befragungstechnik

(Zuordnungsplanspiel), welche die Zuordnung einzelner Erfolgsfaktoren in eine Prioritätenrangliste zu den einzelnen Phasen der Kooperationsgestaltung erlaubt, und einen standardisierten Fragebogen für statistische Auswertungen. Die empirischen Ergebnisse reflektieren die Unsicherheiten in der Unternehmenspraxis im Umgang mit der Kooperationsgestaltung auf seiten der Industrie und der sie unterstützenden Unternehmensberater gleichermaßen. Herr *Fontanari* hat gerade in seiner empirischen Arbeit höchste Sorgfalt und Kompetenz im wissenschaftlichen Arbeiten bewiesen. In Hunderten von Stunden hat er jedes einzelne Interview ausgewertet und in den Gesamtrahmen seiner Untersuchung gestellt. Die Vorgehensweise wurde exakt dargelegt, so daß alle Ergebnisse vor dem Hintergrund der Angabe der jeweiligen Frage sehr gut nachvollziehbar und übersichtlich gestaltet sind.

Mit der vorliegenden Dissertationsschrift hat die wissenschaftliche Kooperationsforschung in der Betriebswirtschaftslehre einen wesentlichen Impuls erhalten. Für diesen wissenschaftlichen Beitrag zur Entwicklung unseres Forschungsschwerpunktes „Kooperationsmanagement“ sind alle Diplomanden und Dissertanden und ich als wissenschaftlicher Leiter dieses Programmes Herrn *Fontanari* zu Dank und Anerkennung verpflichtet. Die Arbeit ist eine „Fundgrube“ für weitere Forschungsarbeiten zum Management von Kooperationen. Sehr ermutigend für die wissenschaftliche Forschung wirkt auch seine Aussage, daß die Auseinandersetzung mit den Prozessen der Kooperationsgestaltung in der empirischen Untersuchung verdeutlicht hat, daß erfahrene Manager und Berater diesbezüglich eine stärkere wissenschaftliche Auseinandersetzung wünschen.

Ich würde mich freuen, auch in Zukunft mit Herrn *Fontanari* wissenschaftlich zusammenarbeiten zu können, und wünsche ihm mit der Publikation seiner Promotionsarbeit eine breite Resonanz und eine vielschichtige bzw. weiterführende Diskussion in der wissenschaftlichen Bearbeitung des Themas „Kooperationsmanagement“.

Trier, im Januar 1995

Univ.-Prof. Dr. *Walter Schertler*

Vorwort

Promotionen sind häufig schwere Geburten. Je nach dem Anspruch, den man sich selbst gesetzt hat, kann man im nachhinein auf eine sehr intensive oder motivierte Promotionszeit hinweisen, in seltenen Fällen allerdings auf beides. Die vorliegende Arbeit verdeutlichte mir, daß sowohl die theoretische Aufarbeitung wie auch die empirische Durchführung sich als weitaus intensiver und aufwendiger erwiesen haben, als dies anfangs geplant war. Einladungen an die Pennsylvania State University und an die Wharton Business School of the University of Pennsylvania erlaubten mir, als Visiting Research Associate 1990 umfangreiche Literaturstudien durchzuführen, deren systematische Aufarbeitung die Grundlage dieser Arbeit darstellte. Gespräche mit *Bruce Kogut, Erin Anderson, Dave Wilson, Stephen Kobrin, Ian McMillan, Jerry Olson* oder *H. Perlmutter*, denen ich für Ihre Unterstützung zu großem Dank verpflichtet bin, kristallisierten die geeignete Forschungsrichtung heraus, die von meinem Betreuer, Herrn Prof. Dr. *Walter Schertler*, vorbereitet und betreut wurde.

Das bearbeitete Thema entsprach dankenswerterweise zutiefst meiner persönlichen Überzeugung, den weichen Elementen des Managements wie Vertrauen, Motivation oder entsprechender Kommunikation gerade in Kooperationen einen entsprechenden Stellenwert zu geben, um ein erfolgreiches Funktionieren der Zusammenarbeit zu gewährleisten. Dabei erwies sich der Prozeß der Kooperationsgestaltung als die bestimmende Determinante erfolgreichen Kooperierens, weil hier die Spielregeln und das Vertrauen der Zusammenarbeit geformt werden, die als Träger einen nahezu irreversiblen Rahmen des Kooperierens darstellen. Fast könnte man sagen: Was gesät wird, wird später geerntet!

Praktische Relevanz erhielt das Thema zusätzlich durch den Aufbau des Forschungsschwerpunktes „Strategische Allianzen“. Durch die Initiierung verschiedener Forschungskreise an der Universität Trier konnten in mehreren Foren interdisziplinäre Fragen und Elemente des Phänomens „Kooperation“ diskutiert werden. Den Mitwirkenden, Diplomanden und Doktoranden der Universität Trier sowie meinen Betreuern sei hier herzlichst für ihre inhaltlichen Anregungen und technische Unterstützung zum Gelingen des empirischen Teiles gedankt.

Köln, im Herbst 1994

Dr. *Martin Fontanari*

Inhaltsverzeichnis

A. Forschungskonzept und Aufbau der Arbeit	21
I. Einleitung und Problemstellung	21
1. Kooperationen als betriebswirtschaftliches Phänomen	21
2. Entwicklungsverläufe von Kooperationen als zentrale Forschungsfrage	26
3. Aufbau der Arbeit	29
B. Theoretische Grundlagen	32
I. Einordnung und Abgrenzung einzelner Begriffsinhalte	32
1. Konzeptionelle Bausteine zur Kooperationsabgrenzung	32
2. Das Verhältnis von Kooperation und Konzentration	34
a) Der Begriff „Kooperation“	34
b) Der Begriff „Konzentration“	36
c) Kriterien zur systematischen Abgrenzung von Unternehmensverbindungen	38
3. Kooperationsformen und deren Einordnung	41
4. Horizontale Kooperationsformen und Joint-Venture	43
a) Das „Equity Joint Venture“	48
b) Das „Contractual Joint Venture“	48
c) Eigenkapitalbeteiligungen	49
d) Managementverträge	50
5. Vertikale Formen der Kooperation	51
a) Buyer-Seller-Relationships	51
b) Just-in-Time-Systeme	55
c) CWQC- oder TQC-Modelle	60
6. Konglomerate Formen der Kooperation — Kartelle und Konsortien	65
a) Strategische Netzwerke	66
b) Das Keiretsu als eine japanische Kooperationsform	67
7. Mischformen der Kooperation — Lizenzverträge und Franchising	71
8. Exkurs: Die „Strategische Allianz“	74

II. Theoretische Ansätze zur Erklärung und Gestaltung von Kooperationen	87
1. Der spieltheoretische Ansatz	87
a) Das Gefangenendilemma und das Kooperationsproblem	88
b) Ansätze einer Lösung aus dem Gefangenendilemma	91
c) Kooperationspezifische Anwendung spieltheoretischer Überlegungen	94
2. Der Transaktionskostenansatz	96
a) Grundlagen des Transaktionskostenansatzes	96
b) Das Markt-Hierarchie-Paradigma nach Williamson	99
c) Kooperationen zwischen Markt und Hierarchie	104
d) Anwendung der Transaktionskostentheorie auf das Equity Joint Venture	107
e) Transaktionskostentheorie und der Faktor Vertrauen	111
3. Anwendung der Principal-Agency-Theorie auf das Equity Joint Venture	113
4. Der Managementansatz im Sinne Porters	115
a) Die Wertkette als Modell des strategischen Managements	117
b) Wertkette und Kooperationen	119
5. Überlegungen zu einem erfolgsorientierten kooperativen Verhalten	122
a) Theoretische Betrachtung von Synergien als Outputvariable	126
aa) Der Begriff „Synergie“	126
bb) Das Verteilungsproblem des Kooperationserfolges	130
b) Synergieabrechnung – Aspekte der Erfolgsermittlung	134
6. Kritische Würdigung der theoretischen Betrachtungen	136
C. Kooperationsgestaltungsprozesse in der Managementliteratur und Modellgenerierung	137
I. Ausgangspunkte der Kooperationsgestaltung	137
1. Motive und Zielvorstellungen von Kooperationen	137
2. Erfolgsfaktorenbetrachtung für Kooperationen	154
3. Zielsysteme der Kooperationspartner	157
II. Ausgewählte Ansätze und Modelle der Kooperationsgestaltung	165
1. Der Ansatz von Devlin/Bleackley	170
2. Das Kooperationsgestaltungskonzept von Staudt	172

3. Die Kooperationsplanung von Bleicher/Hermann	174
4. Der konzeptionelle Ansatz von Bronder/Pritzl	176
5. Das „Model of Joint-Venture-Activity“ von Harrigan	179
6. Das „Process und Variance Model“ von Shortell/Zajac	181
7. Exkurs: Alternative Aspekte durch Badaraccos Ansatz der Wissens- kopplung	184
8. Kritik an den vorgestellten Ansätzen und Modellen	186
III. Modellgenerierung einer optimierenden Kooperationsgestaltung	187
1. Die Berücksichtigung der Kooperationspezifität	187
2. Phasenbeschreibung des optimierenden Kooperationsgestaltungs- modells	191
a) Analyse der strategischen Ausgangssituation und Alternativen- auswahl (Entscheidungsfindung)	191
b) Die Partnersuche	194
c) Vorverhandlungen und Partnerauswahl	198
d) Exkurs: Vertrauensbildung und Unternehmenskultur	204
e) Informationsmanagement und Kommunikationsstrukturen	214
f) Verhandlungen und Vertragsabschluß	220
D. Kooperationsgestaltungsprozesse in der Unternehmenspraxis und De- duktion	228
I. Design und Ergebnisse der Untersuchung	228
1. Problemstellung und Ausgangsüberlegungen der Untersuchung	228
2. Konzeption der quantitativen Untersuchung	232
a) Der Untersuchungsgegenstand	232
b) Umfang der Expertengespräche	234
c) Methodik und Vorgehensweise	235
aa) Erhebungsverfahren und Gestaltung der Erhebungsmethode	236
bb) Durchführung der Befragung	240
3. Quantitative Auswertungsverfahren	241
a) Die Grundlagen von Kooperationen	242
b) Der Prozeß der Kooperationsgestaltung	249
c) Das Phasenspiel als innovative Forschungsmethodik	259
aa) Die Methodik des Phasenspiels	263

bb) Der Ablauf des Phasenspiels und Interpretationsmöglichkeiten .	265
cc) Die Phasen-Kombinationen	265
d) Die Erfolgsbewertung einer Kooperation	279
e) Anzahl der durchgeführten Kooperationen und Erfolgsquoten	285
f) Auswertung des standardisierten Frageteils	287
g) Analyse der Bewertung der Erfolgsfaktoren durch die Experten . . .	293
h) Methodik des KreuzverhÖrs	294
4. Theoretische Fundierung des Untersuchungsverfahrens „Inhaltsana- lyse“	298
a) Gegenstand der Inhaltsanalyse	298
b) Exkurs: Qualität versus Quantität	300
c) Methodologie	301
5. Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse	304
a) Festlegung der Auswertungsgrundlage	306
b) Definition der Analyseeinheiten	307
c) Anwendung der „inhaltlichen Strukturierung“	308
d) Ergebnisdarstellung	310
aa) Kategorie Entscheidungsfindung	311
bb) Kategorie Partnersuche und -auswahl	317
cc) Verhandlungs- und Vertragsgestaltung	324
dd) Management und Kooperationsverlauf	336
6. Überprüfung der Thesen	348
II. Schlußbetrachtung	360
1. Zusammenfassung und kritische Würdigung der Arbeit	360
a) Ergebnisse	360
b) Konklusion	362
c) Kritische Würdigung der Arbeit	363
d) Ausblick	364
Literaturverzeichnis	365
Anhang: Auflistung der Expertengespräche nach Expertengruppen	382

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Strategische Allianzen 1983 – 1989 nach Branchen	27
Tabelle 2: Mißerfolgsquoten von Kooperationen	28
Tabelle 3: Überblick der bedeutendsten Kooperationsmerkmale	35
Tabelle 4: Überblick der wichtigsten Konzentrationsmerkmale	38
Tabelle 5: Häufigkeit einzelner Kooperationsformen	44
Tabelle 6: Systematisierung und Formen von Lizenzen	73
Tabelle 7: Merkmale des strategischen Denkens nach Schertler	84
Tabelle 8: Leitsätze der Umsetzung einer Tit-for-Tat-Strategie	93
Tabelle 9: Ausgewählte Kosten der Transaktion nach der „Verursachung“	99
Tabelle 10: Faktoren für das Marktversagen	100
Tabelle 11: Faktoren für eine(n) kooperative(n) Markteintritt / Marktbear- beitung	142
Tabelle 12: Risikokomponenten	146
Tabelle 13: Möglichkeiten des Technologiezuganges	150
Tabelle 14: Ausgewählte theoriengeleitete Erfolgsfaktoren für Kooperationen	156
Tabelle 15: Ursachen für Konflikte in Kooperationen	161
Tabelle 16: Motiv-Bewertungsskala nach relativem Ausmaß der Bedeutung .	249
Tabelle 17: Zusammenhang von Kooperationsgestaltungssystematik und Er- folgsquote	297
Tabelle 18: Ausgewählte Unternehmen als Grundlage der Inhaltsanalyse . . .	307
Tabelle 19: Forschungsrelevantes Kategoriensystem	310
Tabelle 20: Zusammenfassung: Kategorie „Analyse der Ausgangssituation“ . .	314
Tabelle 21: Zusammenfassung: Kategorie „Suche / Auswahl von Lösungsal- ternativen“	317
Tabelle 22: Zusammenfassung: Kategorie „Anwendung Suchfelder und Such- raster“	321
Tabelle 23: Zusammenfassung: Kategorie „Partnerauswahl“	325
Tabelle 24: Zusammenfassung: Kategorie „Verhandlungsprozeß“	329
Tabelle 25: Zusammenfassung: Kategorie „Spielregeln / Kommunikations- strukturen“	332
Tabelle 26: Zusammenfassung: Kategorie „Vertrauensaufbau“	336

Tabelle 27: Zusammenfassung: Kategorie „Führung und Organisation“	342
Tabelle 28: Zusammenfassung: Kategorie „Erfolgsbewertung“	347
Tabelle 29: Überprüfung These 1	349
Tabelle 30: Überprüfung These 2	350
Tabelle 31: Überprüfung These 3	351
Tabelle 32: Überprüfung These 4	353
Tabelle 33: Überprüfung These 5	355
Tabelle 34: Überprüfung These 6	356
Tabelle 35: Überprüfung These 7	357
Tabelle 36: Überprüfung These 8	359

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Untersuchungsobjekte des Kooperationsphänomens	30
Abbildung 2: Abgrenzungskriterien einzelner Formen von Unternehmensbeziehungen	32
Abbildung 3: Unternehmensbeziehungen und Kooperationsformen	33
Abbildung 4: Kriterientabelle zur Abgrenzung einzelner Kooperationsformen .	40
Abbildung 5: Beispiele für Kooperationsprofile	42
Abbildung 6: Einteilung der Unternehmensverbindungen	43
Abbildung 7: Arten von Joint-Venture	46
Abbildung 8: Kriterien des Buyer-Seller-Relationship-Ansatzes	53
Abbildung 9: Entwicklung des Buyer-Seller-Relationship	55
Abbildung 10: Ziele und Win-Win-Elemente von Just-in-Time	57
Abbildung 11: Qualitätssicherungsfunktionen als Fundament vertikaler und horizontaler Kooperationen	62
Abbildung 12: Evolution der Qualitätskonzeptionen vor dem Hintergrund kooperativer Aktivitäten	64
Abbildung 13: Struktur eines Keiretsu	69
Abbildung 14: Einteilung in strategische und taktische Alternativen nach Starr	82
Abbildung 15: Nutzenkalküle im Gefangenendilemma	89
Abbildung 16: Kosten in den einzelnen Phasen der Transaktion	98
Abbildung 17: Das Markt-Hierarchie-Paradigma	101
Abbildung 18: Transaktionskosten und alternative Koordinierungsformen . . .	103
Abbildung 19: Dimensionen von Transaktionskosten und Implikationen auf Koordinationsformen	104
Abbildung 20: Kooperationen zwischen Markt und Hierarchie	105
Abbildung 21: Institutionelle Formen zur Koordination von Transaktionen . .	107
Abbildung 22: Transaktionsanalyse konstitutiver Merkmale einer Kooperationsform	109
Abbildung 23: Das Konzept einer Wertkette	118
Abbildung 24: Exemplarische Verflechtungen zwischen zwei Wertketten . . .	120
Abbildung 25: Strategisches Kosten-Nutzen-Kalkül für kooperative Entscheidungen	121

Abbildung 26: Rahmenbedingungen zur Bestimmung des Synergiepotentials .	127
Abbildung 27: Typologisierung von Synergien	129
Abbildung 28: Erfolgsermittlungsverfahren für Kooperationen	135
Abbildung 29: Wirkungsfaktoren für kooperatives Handeln	139
Abbildung 30: Situationszusammenhang für „economies of speed“	144
Abbildung 31: Preisverfall bei 64 KBit-Chips	145
Abbildung 32: Motive für Kooperationsentscheidungen	153
Abbildung 33: Ebenen der Erfolgsfaktorenbetrachtung	155
Abbildung 34: Gestaltungsparadigma der Kooperationsgestaltung	157
Abbildung 35: Zielkonstellationen in Kooperationen	159
Abbildung 36: Kategorien der Literatur zur Kooperationsgestaltung	170
Abbildung 37: Die Erfolgscheckliste von Devlin / Bleackley	171
Abbildung 38: Der Gestaltungsvorgang von Staudt	173
Abbildung 39: Joint-Venture-Planung nach Bleicher / Hermann	175
Abbildung 40: Das Vier-Phasen-Konzept von Bronder / Pritzl	177
Abbildung 41: Das Gestaltungsparadigma von Bronder / Pritzl	178
Abbildung 42: Das dynamische Modell für Joint-Venture-Aktivitäten	180
Abbildung 43: Model of Joint Venture-Activity	181
Abbildung 44: Das Prozeß-Modell von Shortell / Zajac	182
Abbildung 45: Das Varianz-Modell von Shortell / Zajac	183
Abbildung 46: Grundschemata der Kooperationsgestaltung	186
Abbildung 47: Grundelemente einer flexiblen und stabilen Kooperation	190
Abbildung 48: Kooperationspezifität im Gestaltungsmodell	190
Abbildung 49: Alternativenbetrachtung zu Kooperationen im Rahmen der Situationsanalyse	193
Abbildung 50: Profilbestimmung durch Suchraster	195
Abbildung 51: Gestaltungsfaktoren der Vorgespräche	200
Abbildung 52: Beispiel der Anwendung der Profilmethode für die Partner- auswahl	203
Abbildung 53: Das PS-Rad der Vertrauensbildung	207
Abbildung 54: Zyklus der Vertrauensbildung	208
Abbildung 55: Abbau bedrohlicher Handlungen	212
Abbildung 56: Entstehen von Informationsasymmetrien	216
Abbildung 57: Kommunikationsstrukturen einer F & E-Joint-Venture-Triade .	219
Abbildung 58: Typologie und Prozeßschema der Verhandlungsführung	221

Abbildung 59: Wirkungsmodell der Verhandlungsführung	222
Abbildung 60: Hypothetisches Negativ-Modell der Kooperationsgestaltung . .	231
Abbildung 61: Vorgehensweise der Untersuchung	237
Abbildung 62: Kooperationsmotive	248
Abbildung 63: Vorbereitung der Kooperationsgestaltung	250
Abbildung 64: Grundlage der Kooperationsgestaltung	251
Abbildung 65: Durchführung der Alternativenauswahl	255
Abbildung 66: Anwendung von Suchfeldern / -rastern	256
Abbildung 67: Durchführung der Grobabstimmung	257
Abbildung 68: Ein praxisorientiertes eklektisches Modell der Kooperations- gestaltung	260
Abbildung 69: Elemente des Phasenspiels	263
Abbildung 70: Raster des Phasenspiels	263
Abbildung 71: Zuordnungsnieten im Phasenspiel	264
Abbildung 72: Gestaltungskombination 1 — „Die Zügigen“	266
Abbildung 73: Gestaltungskombination 2 — „Die Pragmatiker“	267
Abbildung 74: Gestaltungskombination 3 — „Die Analysebetonten“	267
Abbildung 75: Vornahme der Kooperationsbewertung	280
Abbildung 76: Zeithorizonte der Bewertung	281
Abbildung 77: Zeithorizonte der Bewertung nach Expertengruppen	282
Abbildung 78: Berücksichtigung indirekter Erfolge	284
Abbildung 79: Bewertung indirekter Erfolge	284
Abbildung 80: Erfolgsquoten der Expertengruppen	286
Abbildung 81: Erfolgsfaktoren der Partnerbestimmung	288
Abbildung 82: Erfolgsfaktoren der Kooperationsvorbereitung	289
Abbildung 83: Erfolgsfaktoren der Verhandlungsgegenstände	289
Abbildung 84: Erfolgsfaktoren der Verhandlungsgestaltung	290
Abbildung 85: Faktoren der Vertragsgestaltung	290
Abbildung 86: Erfolgsfaktoren des Managements	291
Abbildung 87: Einstellungen zu Kommunikation und Informationstransfer	291
Abbildung 88: Die Rolle der Unternehmenskultur	292
Abbildung 89: Bedeutung des Vertrauens	292
Abbildung 90: Phasenmodell zum Verhältnis der qualitativen zur quantitati- ven Analyse	301
Abbildung 91: Vorgehensweise der inhaltlichen Strukturierung	305

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AM	Arithmetisches Mittel
arithm.	arithmetisch(es)
Aufl.	Auflage
BDU	Bund Deutscher Unternehmer
BG	Berater der Großindustrie
BJU	Bund Junger Unternehmer
BM	Berater des Mittelstandes
BSR	Buyer-Seller-Relationship
CI	Corporate Identity
CWQC	Company Wide Quality Control
DIN	Deutsche Industrienorm
DBW	Deutsche Betriebswirtschaft
ebd.	ebenda
EC	external costs / externe Kosten
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
EJV	Equity Joint Venture
EQ	Erfolgsquote
F & E	Forschung & Entwicklung
GE	General Electric
GF	Geschäftsführung / Geschäftsführer
GM	General Motors
HBR	Harvard Business Manager
Hrsg.	Herausgeber
HWO	Handwörterbuch der Organisation
IC	internal costs / interne Kosten
ISBM	Institute for the studies of business markets

JfB	Journal für Betriebswirtschaft
JIT	Just in Time
JV	Joint-Ventures
LO	Learning Organisation
M&A; M & A	Mergers and Acquisitions
Mass; MA.	Massachusettes
MDM	Multiple Decision Maker
MIR	Management International Review
MIS	Management Informationssysteme
MP	Praktiker des Mittelstandes
ORSA	Operations Research Society of America
PG	Praktiker der Großindustrie
SOWI	Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SR	Stimuli-Response
TC	Transaction costs/Transaktionskosten
TQC	Total Quality Control
UK	United Kingdom
US	United States
VDI	Verband Deutscher Ingenieure
VJV	Vertragliche Joint-Ventures
Wist	Wirtschaft und Statistik
WISU	Wirtschaftsstudium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

Die Henne trifft das Schwein und schlägt eine strategische Allianz vor. Auf die Rückfrage des Schweins, was denn gemeinsam vermarktet werden solle, antwortet die Henne: „Ham and eggs.“ Lange denkt das Schwein nach, ist vom Marktpotential beeindruckt, meldet dann jedoch Bedenken an: „Nach diesem Geschäft bin ich aber tot, während du, Henne, weiterlebst und wohlauf bist.“ — „Was sonst“, pariert da die Henne, „ist der Sinn einer strategischen Allianz?“

H. Simon, Simon für Manager, S. 56.

A. Forschungskonzept und Aufbau der Arbeit

I. Einleitung und Problemstellung

1. Kooperationen als betriebswirtschaftliches Phänomen¹

*Allianzen als Untersuchungsobjekt der Wissenschaft
und als Wettbewerbsinstrument*

Unternehmen handeln unter Berücksichtigung des optimalen Ressourceneinsatzes zielorientiert. Die Unternehmenspolitik, die sowohl Zielsetzung als auch Mittelwahl beeinflusst, wird von sich stetig verändernden ökonomischen Situationsbedingungen gelenkt.² Einzel- und volkswirtschaftliche³, politische⁴, soziologische⁵ und technische⁶ Einflüsse führen zu einer verstärkten Beein-

¹ Bis zur intensiveren Auseinandersetzung zur Begriffsklärung und Abgrenzung der strategischen Allianz von Kooperationen werden beide Begriffe im ersten Teil der Arbeit synonym verstanden und verwendet. Zur näheren Auseinandersetzung s. Kapitel B.I.8.

² Vgl. *Herz*, Der Kooperationserfolg — Probleme seiner Bestimmung und Ermittlung. S. 9.

³ Vgl. *Steck*, Formen und Auswirkungen betrieblicher Kooperation, S. 39.

⁴ Vgl. *Siegwart/Bachmann*, Zusammenarbeit in der Industrie, S. 66.

⁵ Vgl. *Mayntz*, Soziologie der Organisation, S. 9.

⁶ Vgl. *Barein/Gau/Poesche*, Praktische Wege zur Kooperation, S. 35 ff.

flussung der Unternehmenskooperation als Strukturelement nationaler und internationaler Wirtschaftsbeziehungen. Neben herkömmlichen Formen des unternehmerischen Zusammenwirkens haben vor allem die Vorzüge der Kooperation in der wissenschaftlichen Betrachtung an Beachtung gewonnen, wenn Gomez-Casseres vermerkt „... academics have tended to focus on the benefits of cooperation between firms.“⁷ Andererseits wäre eine Behauptung unrichtig, die Kooperationen als die einzige oder beste Möglichkeit zu bezeichnen, Problemen der Zukunft aktiv entgegenzutreten.⁸ Dazu sind die wirtschaftlichen Beziehungen zu differenziert. Sie erlauben somit keine Anwendung eines „Patentrezeptes“ für verschiedenartige Situationen auf unterschiedlichen Märkten. Die Aktualität von Kooperationsvorhaben ist auf eine Vielzahl von Faktoren zurückzuführen, die sowohl aus volkswirtschaftlicher wie auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive beleuchtet werden können.

Kooperationen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsbedingungen

Verstärkter Wettbewerb, zunehmende Internationalisierungsbestrebungen sowie die Erschließung neuer Märkte kennzeichnen aus wettbewerbspolitischer Sicht die Situation auf den Weltmärkten. Die Gründe für diese Entwicklungen liegen in der Veränderung zentraler Aspekte, die aus der Sicht der Volkswirtschaft in drei wesentlichen Punkten zusammengefaßt werden können:

- *Neoprotektionismus*: Mit der Öffnung des europäischen Binnenmarktes und dem Abbau von Zöllen in vielen Industrieländern in der 80er Jahren stieg das Welthandelsvolumen weit an, so daß heute Zölle ihre Funktion als Instrument für staatliche Eingriffe verloren haben. An deren Stelle sind jedoch nichttarifäre Handelshemmnisse getreten, die „von freiwilligen und unfreiwilligen mengenmäßigen Beschränkungen (z.B. Kontingente) (...) bis zu Subventionen reichen“.⁹ Borner stellt in diesem Zusammenhang fest: „We find ourselves in a period of economic history in which protectionism dominates practically and free trade dominates rhetorically“.¹⁰ Dieser neue Protektionismus – neu hinsichtlich des Ausmaßes und der Formen – wirkt auf alle Bereiche des Wirtschaftens und ist daher ein wesentlicher Beeinflussungsfaktor für internationales kooperatives Verhalten.

⁷ Gomez-Casseres, Joint Venture Instability — Is it a Problem?, S. 97.

⁸ Vgl. hierzu Rasche, Kooperation — Chance und Gewinn, S. 11.

⁹ Weder, S. 9.

¹⁰ Borner, Internationalization of Industry, S. 9.

- *Verlagerung der Wachstumsdynamik*: Die Variation kooperativen Verhaltens auf internationalen Märkten ist die Konsequenz einer deutlichen Wachstumsverlagerung in den asiatischen Wirtschaftsraum. Innerhalb von 33 Jahren (1953–1986) sank der US-amerikanische-Exportanteil am Welt-handelsvolumen von 29% auf 10%; auf der anderen Seite stiegen die Anteile von Japan, Taiwan und südost-asiatischen Ländern überproportional an. Kooperationen verhalfen europäischen und US-amerikanischen Unternehmen zum notwendigen Zutritt in die neuen asiatischen Märkte.
- *Regionale Integration und Internationalisierung*: Die wirtschaftlichen Integrationsbestrebungen in Westeuropa (EG-Binnenmarkt), Südamerika, Teilen Afrikas oder im arabischen Raum verstärken die Bemühungen der Unternehmen, einer Diskriminierung von Gütern zu entgehen, die nicht in den betreffenden Wirtschaftszonen hergestellt werden.

Die gestiegene Interdependenz der Volkswirtschaften resultierte zusammengefaßt in einer Anpassungsreaktion mittlerer und großer Unternehmen, die sich in zahlreichen nationalen und internationalen Kooperationen bemerkbar machten.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sieht sich das Unternehmen mit steigendem Kostendruck, Rationalisierung und/oder Allokationsproblemen konfrontiert, die ein Überdenken der Unternehmensphilosophie und Unternehmenspolitik notwendig machen, wenn der Heimatmarkt in seinem Potential und seiner Struktur nicht mehr die Bedürfnisse oder gar die Existenz des Unternehmens sichern kann. Hinzu kommt die rasante Veränderung und intensiver werdende Inanspruchnahme neuer Technologien, die für die Realisierung von Produktweiterentwicklungen und notwendigen Kapazitätserweiterungen stark wachsende Unternehmenseinheiten bewirken. Das starke Wachstum sprengt in vielen Fällen die engen Grenzen nationaler Märkte.¹¹ Die internationalen oder globalen Märkte werden zunehmend über strategische Allianzen erschlossen.¹²

Berücksichtigt man die anfangs dargestellten volkswirtschaftlichen Entwicklungen, so bieten neue Formen der Kooperation aufgrund ihrer Gestaltungsmöglichkeiten und Vorteile eine attraktive Möglichkeit, anstelle interner Entwicklungsprozesse oder dem Aufbau eigener Tochtergesellschaften den neuen Wettbewerbsanforderungen gerecht zu werden: Allianzen sind willkommene strategische Alternativen und Instrumente, mit denen internationale oder globale Ziele durchgesetzt werden können. Dabei handelt es sich um

¹¹ Vgl. *Momsen*, Kooperation als Weg zur Großraumwirtschaft in Industrie und Finanz, S. 660 f.

¹² Vgl. *Backhaus/Piltz*, Strategische Allianzen — eine Form kooperativen Wettbewerbs, S. 2; s.a. *Perlmutter/Heenan*, Globale strategische Partnerschaften, S. 238.