

3. Grundlagen der Kooperationsforschung

3.1 Terminologische Abgrenzung des Kooperationsbegriffs

Die folgenden Ausführungen zum Begriff der Kooperation sind eng an der Veröffentlichung von Friese⁷⁰ orientiert.

3.1.1 Der Begriff der Kooperation

Der Terminus der Kooperation hat bis heute in Theorie und Praxis keine einheitliche Interpretation erfahren. Dieser Umstand hat mehrere Ursachen. Zum einen gehört die Kooperation zu den Begriffen, die sowohl im allgemeinen Sprachgebrauch als auch in der Fremdsprache Verwendung finden. Zum anderen liegt eine weitere Ursache darin begründet, dass sich unterschiedliche Disziplinen mit dem Phänomen der Kooperation beschäftigen und diese mit divergierendem Bedeutungsgehalt belegen. Selbst innerhalb einzelner Fachrichtungen konnte sich kein einheitliches Kooperationsverständnis durchsetzen. Darüber hinaus existiert eine Vielzahl an deutsch- und englischsprachigen Termini, wie z.B. „strategische Allianz“, „Joint Venture“, „Netzwerk“, „Global Strategic Partnership“, „Koalition“, „Collaborative Agreements“, die je nach Autor unterschiedlich definiert werden. Teilweise stehen sie synonym für den Begriff der „Kooperation“, zum Teil liegt ihnen ein engeres oder weiteres Begriffsverständnis zugrunde, was das heterogene definitorische Spektrum noch erweitert.

Vor diesem Hintergrund scheint es sinnvoll, im Rahmen der Herleitung der dieser Arbeit zugrunde liegenden Kooperationsauffassung bei den ethymologischen Wurzeln des Kooperationsbegriffs zu beginnen. Aus dem Lateinischen lässt sich Kooperation mit „Zusammenarbeit“ oder „gemeinschaftliche Erfüllung von Aufgaben“ übersetzen. Beschäftigt man sich eingehender mit unterschiedlichen Definitionen in der betriebswirtschaftlichen Literatur, so findet sich dieser Ursprung auch bei den im folgenden betrachteten Autoren wieder (vgl. Tabelle 4) Allerdings zeigt nachstehende Übersicht auch deutlich den Facettenreichtum der verschiedenen Ansätze.

Verfasser	Definition von Kooperation
BOTT (1967)	Ein auf einen gemeinsamen Zweck abgestelltes, kartellrechtlich erlaubtes Handeln bzw. Verhalten von mehreren voneinander unabhängigen Wirtschaftssubjekten, die direkt untereinander Verträge abschließen, wonach einzelne gleiche, sich ergänzende oder konträre Teilfunktionen aus dem unternehmerischen Gesamtbereich ausgegliedert werden, um sie koordiniert besser wahrnehmen zu können.
BIDLINGMAIER (1967)	Liegt immer dann vor, wenn zwei oder mehrere Unternehmungen aufgrund freiwilliger vertraglicher Abmachungen gewisse Aufgaben gemeinsam erfüllen in der Erwartung, hierdurch einen – gegenüber dem jeweils individuellen Vorgehen – höheren Grad der Zielerfüllung zu erreichen.
KNOBLICH (1969)	Auf freiwilligen, vertraglichen Vereinbarungen beruhende Zusammenarbeit mindestens zweier rechtlich und wirtschaftlich selbstständig bleibender Unternehmungen in bestimmten unternehmerischen Teilbereichen.
GERTH (1971)	Zusammenwirken von Betriebswirtschaften, bei welchem durch einzelbetriebliche Ausgliederung und kollektive Ausübung von Aufgaben die wirtschaftliche Situation der kooperierenden Betriebe verbessert werden soll.
GROCHLA (1972)	Ausgegliederte und koordinierte Erfüllung von Teilaufgaben ökonomisch und rechtlich selbstständiger Unternehmungen.

Tabelle 4, Teil A⁷¹: Überblick über ausgewählte Kooperationsdefinitionen in der deutschsprachigen Literatur (eigene Darstellung)

⁷⁰ Friese (1998), S. 57-64

⁷¹ Die Fortsetzung der Tabelle 4 in Teil B finden Sie auf der folgenden Seite

Verfasser	Definition von Kooperation
BENISCH (1973)	Zusammenlegung einzelner Unternehmensfunktionen zu dem Zweck, die Leistung der beteiligten Unternehmen zu steigern und dadurch deren Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.
BLOHM (1980)	Auf stillschweigenden oder vertraglichen Vereinbarungen beruhende Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbstständigen und in den nicht von der Kooperation betroffenen Bereichen auch wirtschaftlich nicht voneinander abhängigen Unternehmungen.
MÜLLER/GOLDBERGER (1986)	Besteht, wenn zwei oder mehr Partner in einzelnen Unternehmensfunktionen (Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb etc.) auf der Grundlage kollegialer Entscheidungen zusammenarbeiten, ohne dabei aber ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit im Verhältnis zueinander aufzugeben.
PAUSENBERGER (1989)	Bei Zusammenschlüssen dieses Typs bleiben rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der Unternehmungen prinzipiell erhalten; lediglich auf Teilgebieten wird die wirtschaftliche Selbstständigkeit eingeschränkt. Zur besseren Verfolgung gemeinsamer Ziele begeben sich die Unternehmungen freiwillig eines Teils ihrer Entscheidungsfreiheit und verpflichten sich zu koordiniertem Handeln.
STAUDT U.A. (1992)	Funktionsorientierung oder –ausgliederung zwischen zwei oder mehreren Unternehmen, die gemeinsam spezifische Innovationsengpässe überwinden wollen, wobei weder die rechtliche noch die wirtschaftliche Selbstständigkeit verloren geht.
ROTERING (1993)	Bewusste, explizit vereinbarte, jederzeit einseitig kündbare Zusammenarbeit zwischen Unternehmen.
SELL (1994)	Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich in den nicht von der Kooperation betroffenen Gebieten selbstständigen Unternehmen zur gemeinsamen Durchführung von Aufgaben, die i.d.R. auf mittlere bis längere Frist angelegt ist.
KUTSCHKER (1994)	Kooperationen entstehen, wenn zwei oder mehrere rechtlich selbstständige Unternehmen davon überzeugt sind, angestrebte Unternehmensziele mit einem oder mehreren Partnern zusammen besser verwirklichen zu können als ohne Kooperation. Die kooperierenden Unternehmen geben dabei partiell ihre Unabhängigkeit zugunsten eines koordinierten Verhaltens auf.
SEMLINGER (1993)	Kooperation als dominantes Koordinationsmodell in Unternehmensnetzwerken ist eine „relativ stabile Form der Interaktion, bei der die gegenseitige Verhaltens- und Erwartungsabstimmung durch ein nicht notwendigerweise symmetrisches Wechselspiel von Autonomie und Kontrolle (bounded autonomy) erfolgt“
ROSE/GLORIUS (1995)	Betriebsverbindungen, in denen bei grundsätzlich völliger (rechtlicher und wirtschaftlicher) Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmungen lediglich betriebliche Teilaufgaben zum gemeinsamen Nutzen der kooperierenden Unternehmungen koordiniert werden.
OLESCH (1995)	Auf freiwilliger Basis beruhende vertraglich geregelte Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen zum Zwecke der Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit.
RUPPRECHT-DÄULLARY (1994)	Freiwillige Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen Unternehmen mit der Absicht, einen gegenüber dem jeweils individuellen Vorgehen höheren Grad der Zielerfüllung zu erreichen
NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN (1997)	Freiwillige, oft vertraglich geregelte Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen zum Zwecke der Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit.

Tabelle 4, Teil B: Überblick über ausgewählte Kooperationsdefinitionen in der deutschsprachigen Literatur (eigene Darstellung)⁷²

⁷² Eigene Darstellung. Zu den von den einzelnen Autoren verwendeten Definitionen, die wörtlich übernommen wurden, siehe Bott (1967), S. 19; Bidlingmaier (1967), S. 353; Knoblich (1969), S. 501; Gerth (1971), S. 17; Grochla (1972), S. 18; Benisch (1973), S. 67; Blohm (1980), Sp. 1112; Müller/Goldberger (1986), S. 43; Pausenberger (1989), S. 623; Staudt u.a. (1992), S. 3; Sell (1994), S. 3; Kutschker (1994), S. 124; Rose/Glorius (1995), S. 152; Olesch (1995), Sp. 1274; Rupprecht-Däullary (1994), S. 18; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 1054

Hinsichtlich bestehender Gemeinsamkeiten und Differenzen der unterschiedlichen Kooperationsauffassungen lassen sich folgende Tendenzen konstatieren:

Weitgehende Einigkeit besteht darüber, dass kooperierende Unternehmen sowohl in rechtlicher als auch wirtschaftlicher Hinsicht unabhängig voneinander sein sollten. Diese Aussage erfährt aber von jenen Autoren Einschränkung, die diese Unabhängigkeit nicht für alle Unternehmensteilbereiche fordern, bzw. explizit darauf hinweisen, dass die ökonomische Selbstständigkeit partiell in den Segmenten, in denen die Unternehmen kooperieren aufgegeben wird, und zwar zugunsten koordinierten Verhaltens.

Unterschiedliche Auffassungen findet man jedoch darüber, ob einer Kooperation zwingend ein Kooperationsvertrag zugrunde liegen sollte. Die Mehrzahl der Autoren sieht eine vertragliche Vereinbarung nicht als zwingendes Kriterium, das erfüllt sein muss, um von einer Kooperation zu sprechen. Die Existenz von Kooperationen, die auf stillschweigenden oder nicht-vertraglichen Vereinbarungen beruhen, stützt diese Auffassung.

Analysiert man die verschiedenen Ansätze nach dem generellen Motiv, das hinter einem Kooperationsvorhaben steht, so spricht bspw. Bott sehr allgemein vom „gemeinsamen Zweck“, während Gerth von der Verbesserung der wirtschaftlichen Situation ausgeht. Andere Begriffsauffassungen hingegen betonen die bessere Erfüllung der Unternehmensziele durch Kooperation als bei individuellem Vorgehen. Damit in Einklang stehen Nieschlag/Dichtl/Hörschgen und auch Olesch, die die Steigerung der Leistungsfähigkeit als Hauptgrund für das Eingehen von Kooperationen ansehen. Ähnlich wird der Kooperationszweck auch bei Benisch definiert, allerdings hebt er die wettbewerbsorientierte Dimension hervor. Für ihn dient die Zusammenarbeit dazu, die Wettbewerbsfähigkeit der kooperierenden Unternehmen zu verbessern. Der Ansicht von Staudt u.a., die die gemeinsame Überwindung von spezifischen Innovationsengpässen als konstitutives Merkmal einer Kooperation postulieren, kann nicht zugestimmt werden, da in der Unternehmenspraxis eine Vielzahl von Kooperationen existieren, denen gänzlich andere Motive zugrunde liegen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Kooperationen durch folgende Merkmale gekennzeichnet sind:

- rechtliche und partiell wirtschaftliche Unabhängigkeit der beteiligten Partner (dies können Unternehmen, aber auch Einzelpersonen sein);
- Koordination des Verhaltens;
- bessere Zielerreichung als bei individuellem Vorgehen.

Vor dem Hintergrund, dass im Zuge der vorliegenden Arbeit auch auf Quellen englischer und amerikanischer Autoren Rückgriff genommen wird, wäre noch zu überprüfen, ob sich diese Kooperationsauffassung auch zu dem in der angelsächsischen Literatur vorhandenen Begriffsverständnis als kompatibel erweist. Problematisch gestaltet sich in diesem Zusammenhang zunächst die Tatsache, dass im Englischen die wörtliche Entsprechung von Kooperation („cooperation“ bzw. „co-operation“) wenig gebräuchlich zu sein scheint. Deshalb finden sich in diesem Kontext auch eine Vielzahl inhaltlich ähnlicher Begrifflichkeiten. Die folgende Tabelle vermittelt einen Überblick über ausgewählte Ansätze der englischen und amerikanischen Literatur.

Autor	Bezeichnung	Definition
MORRIS / HERGERT (1987)	Collaborative Agreement	Linkage between companies to jointly pursue a common goal.
BUCKLEY/CASSON (1988)	Cooperation/ Cooperative Venture	Coordination effected through mutual forbearance.
HARRIGAN (1988)	Strategic Alliances	Are partnerships among firms, that work together to attain some strategic [Ergebnis].

Tabelle 5, Teil A⁷³: Überblick über ausgewählte Definitionsansätze von Kooperation in der angloamerikanischen Literatur (eigene Darstellung)

⁷³ Die Fortsetzung der Tabelle 5 in Teil B finden Sie auf der folgenden Seite

Autor	Bezeichnung	Definition
PORTER / FULLER (1986)	Coalition	Coalitions are formal, long-term alliances between firms that link aspects of their businesses but fall short of merger.
PERLMUTTER / HEENAN (1986)	Global Strategic Partnership	<ol style="list-style-type: none"> 1. Two or more companies develop a common, long-term strategy aimed at world leadership as low-cost suppliers, differentiated marketers, or both, in an international arena. 2. The relationship is reciprocal. The partners possess specific strengths that they are prepared to share with their colleagues. 3. The partners' efforts are global, extending beyond a few developed countries to include nations of the newly industrializing, less developed, and socialist world. 4. The relationship is organized along horizontal, not vertical, lines, technology exchanges, resource pooling, and other "soft" forms of combination are the rule. 5. The participating companies retain their national and ideological identities while competing in those markets excluded from the partnership.
JORDE / TEECE (1990)	Strategic Alliance	A bilateral or multilateral relationship characterized by the commitment of two or more partner firms to a common goal.
BADARACCO(1991)	Strategische Allianz	<p>Organisatorische und betriebliche Vereinbarungen, durch die voneinander unabhängige Organisationen administrative Aufgaben teilen, soziale Verbindungen eingehen und die Verantwortung für den gemeinsamen Besitz übernehmen, und bei denen flexiblere vertragliche Vereinbarungen hochspezifische unabhängige Verträge ersetzen.</p> <p>... Sind alle kooperativen Beziehungen zwischen Firmen und Konkurrenzunternehmen, Kunden, Lieferanten, Regierungsbehörden, Universitäten, Gewerkschaften und anderen Organisationen.</p>
LEWIS (1991)	Strategische Allianz	In einer strategischen Allianz arbeiten Firmen aus wechselseitigem Bedürfnis zusammen und teilen die Risiken, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.
MARITI / SMILEY (1994)	Co-operative Agreement	Any long term, explicit agreement among two or more firms.

Tabelle 5, Teil B: Überblick über ausgewählte Definitionsansätze von Kooperation in der angloamerikanischen Literatur (eigene Darstellung)

Obwohl der Überblick nur einen kleinen Ausschnitt aus der Fülle möglicher Definitionen wiedergibt, zeigt sich, dass insbesondere Morris/Hergert; Buckley/Casson; Harrigan; Porter/Fuller; Jorde/Teece; Lewis und Mariti/Smiley im Einklang mit den oben festgestellten Kooperationsmerkmalen stehen, denn auch sie betonen die Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Unternehmen, die gemeinsam bessere Zielerreichung und die partielle Aufgabe der Unabhängigkeit zugunsten eines koordinierten Verhaltens.

Die von Perlmutter/Heenan proklamierte „Globale Strategische Partnerschaft“ lässt sich ebenfalls unter Kooperation subsumieren. Sie stellt lediglich eine besondere Form der Zusammenarbeit dar, bei der über die generellen oben erwähnten Kooperationsmerkmale hinaus noch weitere Kennzeichen erfüllt sein sollten, damit von einer solchen gesprochen werden kann.

Neben dem Rückgriff auf eine Fülle an Definitionen lässt sich ein Großteil dessen, was den Begriff der Kooperation ausmacht anhand der zusammenhängenden Betrachtung der Begriffe Netzwerk und Kooperation ableiten.

Sydow definiert ein Unternehmensnetzwerk als „eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten (...), die sich durch komplexe, reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirt-

schaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmen auszeichnet⁷⁴. Kooperationen werden in zahlreichen Arbeiten als ein zentrales konstituierendes Merkmal von Unternehmensnetzwerken betrachtet. Wurche (1994) weist darauf hin, dass Kooperation auch als eine Teilmenge von Netzwerkbeziehungen betrachtet werden kann. Kooperation als dominantes Koordinationsmodell in Unternehmensnetzwerken wird von Semlinger definiert als eine „relativ stabile Form der Interaktion, bei der die gegenseitige Verhaltens- und Erwartungsabstimmung durch ein nicht notwendigerweise symmetrisches Wechselspiel von Autonomie und Kontrolle (bzw. Macht/Abhängigkeit) erfolgt.“⁷⁵

Kooperation ermöglicht im Unterschied zu Markt und Hierarchie die Koexistenz von Autonomie und Abhängigkeit⁷⁶. Das Verhältnis der beiden Pole wird dabei jedoch als grundsätzlich offen betrachtet. Es reicht vom konsensualen Tausch bis hin zu einseitiger Ausbeutung.

Bei diesem Wechselspiel sind reziproke Beziehungselemente wie z.B. Vertrauen und Langfristigkeit der Beziehung von Bedeutung. Dabei spielt ein Mindestmaß an Interdependenz der Akteure in Form von Ressourcenabhängigkeit bzw. –komplementarität als Grundvoraussetzung von Kooperation eine wesentliche Rolle. Des weiteren ist essentiell, dass Kooperation zwar ein notwendiges Element von Netzwerken bildet, dass umgekehrt jedoch nicht jede Kooperation ein Netzwerk darstellt.

Unter Einbeziehung der genannten Aspekte kommen Hellmer/Friese/Kollros/Krumbein zusammenfassend zu folgender Definition von ökonomischen Netzwerken. „Netzwerke bezeichnen reziproke sowie lose gekoppelte Beziehungen zwischen einer größeren Anzahl relativ autonomer⁷⁷ Akteure. Die Akteure stehen dabei in einer interdependenten Beziehung zueinander. Lose Kopplung gewährleistet einerseits eine Autonomie der Akteure und verhindert andererseits eine Abschottung nach außen, so dass ein Ressourcenaustausch und interaktive reflexive Lernprozesse zwischen den Akteuren begünstigt werden.“⁷⁸

Kooperationen sind demgegenüber weder durch eine lose Kopplung noch durch Reziprozität gekennzeichnet. Sie zeichnen sich also durch einen weniger komplexen Interaktionsmodus aus. Kooperationen weisen z.B. eine größere formale Geschlossenheit nach außen, einen höheren Formalisierungsgrad oder eine „minimale“ Kopplung auf. Sie können dabei auch dyadische Beziehungen umfassen.

Zusammenfassend gilt für die weiteren Ausführungen folgendes Kooperationsverständnis in Anlehnung an Friese⁷⁹:

- Kooperation ist die freiwillige Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen Partner (Unternehmen und/oder Individuen), die ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit partiell zugunsten eines koordinierten Handelns aufgeben, um angestrebte Unternehmensziele im Vergleich zum individuellen Vorgehen besser erreichen zu können.

3.1.2 Abgrenzung und Einordnung der Kooperation

Die folgenden Ausführungen orientieren sich an den Ausführungen von Friese⁸⁰. Im Rahmen der terminologischen Abgrenzung erscheint es sinnvoll, neben einer begrifflichen Konkretisierung auch eine Einordnung der Kooperation in einen größeren theoretischen Zusammenhang vorzunehmen, da der Begriff der Kooperation zum Teil sehr unterschiedlich verwendet wird. So wird von verschiedenen Formen von Unternehmenskooperationen, von Kooperation als (neben Markt und Hierarchie drittem, alternativem) Koordinationsmechanismus (vgl. Richardson 1972), von Kooperation als Strategie (Semlinger 1993: 310ff.) oder von kooperativen bzw. kollektiven Strategien (Nielsen 1988; Bresser 1988, 1989) gesprochen. Diese Unterschiedlichkeit ist dabei auf die interdisziplinäre Bedeutung des Kooperationskonzeptes und die Vielfalt unterschiedlicher Ansätze zurückzuführen.

⁷⁴ Sydow (1992a), S. 79

⁷⁵ Semlinger (1989), S. 347

⁷⁶ Semlinger (1989), S. 335

⁷⁷ D.h. es existieren möglicherweise sehr wohl Machtungleichgewichte, jedoch ist die Existenz eines Machtmonopols ausgeschlossen.

⁷⁸ Hellmer/Friese/Kollros/Krumbein (1999), S. 75

⁷⁹ Vgl. Friese (1998), S. 64

⁸⁰ Friese (1998), S. 64-68

In der Literatur finden sich zwei unterschiedliche Sichtweisen von Kooperationen. Zum einen lässt sich Kooperation dem weiten Feld der Unternehmenszusammenschlüsse zuordnen.⁸¹ Damit sind verschiedenartige Vorgänge und Formen der Verbindung von Unternehmen gemeint, die in Anlehnung an Pausenberger über eine prozessuale und eine statische Dimension präzisiert werden können:

- Unternehmenszusammenschluss als Prozess: „Ein Unternehmen geht mit einem anderen eine Verbindung ein oder verstärkt diese mit der Wirkung, dass die wirtschaftliche Autonomie und/oder der Herrschaftsbereich mindestens eines Unternehmens dabei eingeschränkt oder beseitigt wird.“⁸²
- Unternehmenszusammenschluss als Zustand: „Eine Mehrheit von Unternehmen oder rechtlich selbstständigen Betrieben (Firmen) ist durch ein Beziehungsgeflecht so miteinander verknüpft, dass zumindest in Teilbereichen ein gemeinsames Handeln erreicht wird.“⁸³

Andere Autoren unterscheiden zwischen einer institutionellen und einer prozessualen Verwendung des Begriffs.⁸⁴ In institutioneller Hinsicht beschreibt der Kooperationsbegriff Unternehmenskooperationen als soziale Systeme. Einen institutionellen Kooperationsbegriff legen vor allem diejenigen Beiträge in der Literatur zugrunde, die auf verschiedene Formen von Unternehmenskooperationen abzielen. Bei der prozessualen Verwendung des Begriffs Kooperation steht der (soziale) Prozess der Zusammenarbeit im Vordergrund. Eine prozessuale Verwendung des Kooperationsbegriffs kann beispielsweise bei denjenigen Arbeiten rekonstruiert werden, welche Kooperation als Koordinationsmechanismus begreifen oder sich mit den Bedingungen für ein kooperatives Verhalten beschäftigen. Die prozessuale Begriffsverwendung von Kooperation gerät insbesondere dann in den Mittelpunkt, wenn es um den besonderen Charakter bzw. das Wesen von Unternehmenskooperationen geht.

Eine institutionelle und eine prozessuale Verwendung des Kooperationsbegriffs schließen sich nicht gegenseitig aus. Sie sind vielmehr komplementär zu sehen.

Über das Kriterium der Selbstständigkeit grenzt sich die Kooperation von anderen Formen des Unternehmenszusammenschlusses ab. Wie oben schon erwähnt, bleibt im Fall einer Kooperation die rechtliche und – eingeschränkt auch – die wirtschaftliche Unabhängigkeit der kooperierenden Unternehmen erhalten. Wird die ökonomische Selbstständigkeit von mindestens einem beteiligten Unternehmen aufgegeben, so liegt eine Unternehmensvereinigung vor. Zu diesen zählen Konzerne, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie zwar aus zwei oder mehreren rechtlich unabhängigen Unternehmen bestehen, die aber wirtschaftlich vereinigt und unter einheitliche Leitung gestellt werden. Die wirtschaftliche Selbstständigkeit wird aufgegeben. Kommt es neben der wirtschaftlichen auch zur rechtlichen Vereinigung, so dass nur noch eine rechtliche Einheit existiert, so bezeichnet man dies als Fusion (Verschmelzung).⁸⁵

Eine besondere Form der Unternehmenskooperation, auf die im Verlauf der Arbeit nicht näher eingegangen werden soll, stellen Kartelle dar.⁸⁶ Obwohl auch sie dadurch gekennzeichnet sind, dass die Unternehmen, die einem Kartell angehören, rechtlich und wirtschaftlich unabhängig sind, lassen sie sich über das Kriterium der Wettbewerbswirkung abgrenzen.

Eine gänzlich andere Art der Einordnung erhält man, legt man die Erkenntnisse der Institutionellen Ökonomie zugrunde. Sie betrachten Kooperationen als eine zwischen Markt und Hierarchie angesiedelte,

⁸¹ Vgl. Wöhe (1996), S. 381

⁸² Pausenberger (1989), S. 621

⁸³ Pausenberger (1989), S. 621

⁸⁴ Vgl. hierzu z.B. Schwarz (1979, S. 83ff.). Diese Unterscheidung findet sich auch in der klassischen Organisationslehre mit der Unterscheidung zwischen einem institutionellen und einem instrumentellen Organisationsbegriff, vgl. z.B. Kieser/Kubicek (1983), S. 1f

⁸⁵ Vgl. Pausenberger (1989), S. 624; Schubert/Küting (1981), S. 239 und Wöhe (1996), S. 382. In der englischsprachigen Literatur findet sich in diesem Zusammenhang häufig der Begriff "Mergers and Acquisitions", der i.d.R. mit dem der Unternehmensvereinigung gleichgesetzt wird.

⁸⁶ Plassmann weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass jedes Kartell "... aus ökonomischer Sicht auch eine Kooperation [ist (A.d.V.)]. Nicht jede Kooperation hingegen ist ein Kartell." Plassmann (1974), S. 20f.

intermediäre Koordinationsform wirtschaftlicher Aktivitäten, die von einigen Vertretern auch als hybride Organisationsform bezeichnet wird.⁸⁷

Ein Markt stellt eine Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, in der beliebige Marktteilnehmer eine genau spezifizierte Leistung austauschen, wobei als zentraler Koordinationsmechanismus der Preis fungiert. Dabei besitzen die auf dem Markt aktiven Wirtschaftssubjekte zu diesem freien Zugang und unbeschränkten Austritt. Ihr Verhalten ist dadurch geprägt, dass sie begrenzt rational und opportunistisch agieren und ihre Handlungen weitgehend autonom gestalten. Marktliche Beziehungen gelten als diskret, flüchtig, kompetitiv.⁸⁸

(Unternehmens-)Hierarchie hingegen meint die Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten mittels Verhaltensanweisungen. Während Markttransaktionen über den Preis koordiniert werden, obliegt in diesem Fall die Koordination einer übergeordneten Institution und einheitlichen Leitung (Unternehmensleitung). Hierarchische Beziehungen basieren im Gegensatz zu marktlichen Transaktionen auf Stabilität und Kontinuität.⁸⁹

Kooperationen als hybride Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie vereinen sowohl hierarchische als auch marktliche Elemente. Sie entstehen, indem Unternehmen ihre Zusammenarbeit intensivieren (Quasiinternalisierung) oder einzelne Funktionsbereiche ausgliedern (Quasiexternalisierung). Versucht man, diesen Sachverhalt zu visualisieren, so fungieren Markt und Hierarchie als Pole eines Kontinuums, zwischen denen ein breites Spektrum unterschiedlicher kooperativer Koordinationsformen zu positionieren ist, die entweder mehr marktlich oder mehr hierarchische Charakteristika aufweisen.

Weder hat versucht, diesen Sachverhalt anhand des „Transaktionsformen-Typenband“ komprimiert darzustellen.

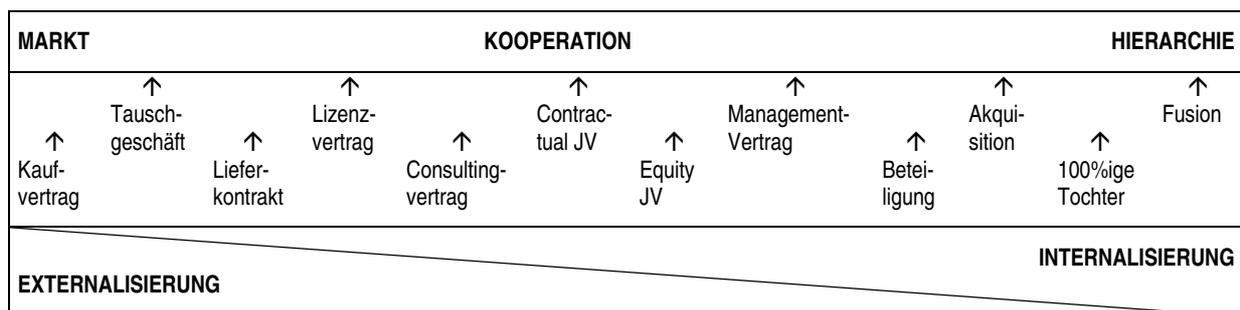


Abbildung 2: Transaktionsformen-Typenband nach Weder (1989)⁹⁰

Die Transaktions- und Koordinationsformen zeichnen sich dadurch aus, dass ausgehend von der reinen Markttransaktion (Kaufvertrag) – das für das Zustandekommen einer Transaktion notwendige kooperative Element kontinuierlich an Bedeutung gewinnt und beim Equity Joint Venture⁹¹ am ausgeprägtesten ist, um dann wieder zu sinken, je stärker man sich rein hierarchischen Organisationsformen annähert. Während der Externalisierungsgrad bei rein marktlichen Transaktionsformen am höchsten ist, ist der Internalisierungsgrad bei rein hierarchischen Transaktionsformen am stärksten ausgeprägt. Die diversen kooperativen Organisationsformen weisen unterschiedliche Externalisierungs- bzw. Internalisierungsgrade auf, je nachdem, ob sie mehr marktlichen oder hierarchischen Charakter besitzen.

⁸⁷ Vgl. Borys/Jemison (1989); Büchs (1991); Powell (1987); Semlinger (1993); Thorelli (1986); Williamson (1985)

⁸⁸ Vgl. Sydow (1992b), S. 246f; Sydow (1992a); S. 98

⁸⁹ Vgl. Weder (1989), S. 61; Sydow (1992b), S. 246; Sydow (1992a), S. 98

⁹⁰ In Anlehnung an Weder (1989), S. 74

⁹¹ Vgl. Kapitel 3.2.2.4

3.2 Konfiguration von Kooperationen

Die folgenden Ausführungen orientieren sich an der Veröffentlichung von Friese⁹². Je nach situativem Kontext und den daraus für ein Kooperationsvorhaben abgeleiteten Zielen und Strategien werden unterschiedlichste Formen unternehmerischer Zusammenarbeit gewählt. Aufgrund der Vielzahl möglicher Gestaltungsoptionen⁹³ erscheint es wenig sinnvoll, sämtliche Möglichkeiten aufzuzählen und zu charakterisieren. Stattdessen werden die wichtigsten Dimensionen, die die Konfiguration einer Kooperation determinieren, und ihre entsprechenden Ausprägungen dargestellt. Abschließend erfolgt eine kurze Charakterisierung einiger aktueller und in der Unternehmenspraxis häufig gewählter Kooperationsformen.⁹⁴

3.2.1 Dimensionen zur Beschreibung der Kooperationsformen

Zu den gebräuchlichsten Dimensionen, anhand derer Kooperationen näher beschrieben und klassifiziert werden können, zählen Zeitdauer, Intensität, Anzahl der Bindungen, geographischer Geltungsbereich, Richtung der Kooperation sowie Unternehmensfunktionen bzw. die Wertschöpfungsaktivitäten, auf die sich die Zusammenarbeit der Unternehmen erstreckt.⁹⁵

Die **Zeitdauer** einer kooperativen Beziehung ist zum einen in Abhängigkeit von der Zeit, die zum Aufbau des gewünschten Wettbewerbsvorteils benötigt wird, zum anderen von der gewünschten Nutzungsdauer der Kooperation, die wiederum selbst von internen und externen Rahmenbedingungen bestimmt wird, zu gestalten. Darüber hinaus spielen die zeitliche Limitierung der eigenen Verpflichtungen und Risiken eine Rolle.⁹⁶

Hinsichtlich der Zeitdauer lassen sich befristete Kooperationen und unbefristete, die auf Dauer angelegt sind, unterscheiden.⁹⁷ Befristete Kooperationsverhältnisse sind i.d.R. dadurch gekennzeichnet, dass die zusammenarbeitenden Unternehmen ein Ziel verfolgen, nach dessen Erreichung die Kooperation endet. Je nach Länge des Zeitintervalls lässt sich die Zusammenarbeit in kurz-, mittel- oder langfristige Kooperation unterteilen.⁹⁸

Nach der **Bindungsintensität** können formlose oder vertraglich geregelte Kooperationen unterschieden werden. Wünschen die Partner für ihre Zusammenarbeit eine kodifizierte Grundlage, dann schließen sie eine verbindliche Vereinbarung, einen Vertrag. Die Bindungsintensität zwischen den kooperierenden Unternehmen steigt, wenn zusätzlich zu der vertraglichen Bindung eine Kapitalbeteiligung vorgesehen ist.

Lösen Formen der Kooperationen fehlt es an vertraglichen Grundlagen und an finanziellen Verflechtungen. Sie beruhen auf mündlichen Absprachen. Die Basis für diese Form der Zusammenarbeit kann in geteilten Werten und Normen, in einem vertraglich nicht fixierten gemeinsamen Interesse oder einer generellen Koorientierung liegen.⁹⁹ Sie sind dann ausreichend, wenn das Risiko der einzelnen Partner relativ gering ist, da z.B. keine Notwendigkeit für größere Investitionen im Hinblick auf das Kooperationsziel besteht und gegebenenfalls leicht ein anderer Partner gefunden werden kann. Für eine formlose Vereinbarung entscheiden sich die kooperierenden Unternehmen auch dann, wenn keine rechtlichen

⁹² Vgl. Friese (1998), S. 144-163

⁹³ Siehe zur Vielzahl möglicher Gestaltungsoptionen das Transaktionsformtypenband im Kapitel 3.1.2 (Abb. 7) sowie die Aufzählung bei Wurche (1994), S. 127 und die dort angegebene Literatur

⁹⁴ Die hohe Bedeutung der hier ausgewählten Kooperationsformen unterstreichen z.B. Hammes (1994), S. 1; Tietz (1994), S. 337; Rath (1990), S. 20ff.

⁹⁵ Eine andere z.T. detailliertere Auflistung möglicher Kooperationsdimensionen findet sich z.B. bei Wurche (1994), S. 133; Staudt/Kriegesmann/Behrendt (1996), Sp. 925f.; Kronen (1994)

⁹⁶ Vgl. Wurche (1994), S. 140

⁹⁷ Vgl. Abel (1992), S. 91; Eisele (1995), S. 18

⁹⁸ Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass keine allgemeingültigen Zeitintervalle zur Konkretisierung, was unter kurz-, mittel- und langfristiger Kooperation zu verstehen ist, existieren.

⁹⁹ Vgl. Kutschker (1994), S. 125

Ansprüche und Verpflichtungen gegenüber dem Kooperationspartner entstehen oder wenn gesetzliche Regelungen umgangen werden sollen.¹⁰⁰

Eine weitere Dimension zur Klassifizierung von Kooperationen ergibt sich aus der **Anzahl der Kooperationspartner** und der daraus resultierenden Beziehungen. Danach lassen sich bilaterale und trilaterale Beziehungen sowie einfache und komplexe Netzwerke differenzieren. Kennzeichen bilateraler Beziehungen ist, dass sich beide Partner direkt koordinieren und unmittelbar auf das Verhalten des anderen reagieren. Mit Hinzunahme eines weiteren Akteurs kommt es zu einer Änderung der Beziehungsqualität. Aus einer Beziehung zwischen zwei Partnern werden nun drei Verbindungen zwischen drei Akteuren, die Koalitionen und indirekte Beziehungen ebenso ermöglichen wie asymmetrische Informations- und Machtbeziehungen.¹⁰¹

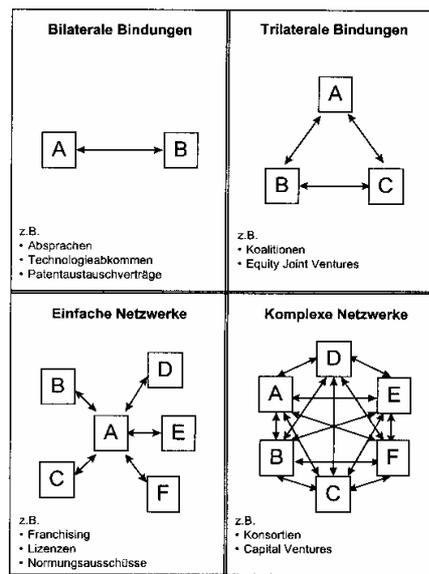


Abbildung 3: Klassifikation unterschiedlicher Kooperationen nach der Anzahl der Bindungen¹⁰²

Streng genommen gelten schon bi- und trilaterale Kooperationen als einfache Netzwerke, denn bilaterale Beziehungen und komplexe Netzwerke fungieren als Extrempunkte eines Kontinuums, wobei simple sowie komplexe Strukturen aus Knoten (Akteuren, Unternehmen) und Kanten (Beziehungen) existieren. Einfache Netzwerke kommen oftmals dadurch zustande, dass ein zentrales Unternehmen mehrere gleichartige bi- und/oder trilaterale Beziehungen entwickelt und das Verhalten der Kooperationspartner zentral koordiniert. Erst wenn die Anzahl der Akteure und die daraus resultierenden Beziehungen vergleichsweise groß und das Verhältnis von manifesten zu latenten Beziehungen hoch ist, können Netzwerke als komplex bezeichnet werden.¹⁰³

Betrachtet man die Kooperationen bzgl. ihres **geographischen Geltungsbereichs**, so finden sich regionale, nationale und internationale Formen der Zusammenarbeit.¹⁰⁴ Während sich bei der regionalen Kooperation die Zusammenarbeit auf einen bestimmten abgegrenzten geographischen Raum erstreckt (z.B. Stadt, Landkreis oder Bundesland), bezieht sich eine nationale Kooperation auf das Gebiet eines Staates, innerhalb dessen Grenzen zwei oder mehrere Unternehmen zusammenarbeiten. Strebt ein Unternehmen in Zusammenarbeit mit einem Partner die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen über die Staatsgrenzen hinweg an, so spricht man von einer internationalen Kooperation. Zusätzlich zu den Schwierigkeiten, mit denen sich zusammenarbeitende Unternehmen ohnehin schon konfrontiert sehen,

¹⁰⁰ Vgl. Rupprecht-Däullary (1994), S. 23, die darauf hinweist, dass das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen ausdrücklich jede Zusammenarbeit, die wettbewerbsbeschränkenden Charakter hat, untersagt. Jedoch ist "stillschweigend abgestimmtes Verhalten" oft nicht nachweisbar und damit nicht überprüf- und sanktionierbar.

¹⁰¹ Vgl. Kutschker 1994, S. 126

¹⁰² Darstellung nach Friese (1998), S. 147

¹⁰³ vgl. Kutschker (1994), S. 128, wobei Kutschker keinerlei Angaben über die absoluten Zahlen der Akteure und Beziehungen macht. Siehe zu Netzwerken allgemein Jarillo (1988); Sydow (1992a)

¹⁰⁴ Vgl. Abel (1992), S. 104ff.

kommen bei internationalen Kooperationen oftmals noch Probleme bedingt durch große räumliche Distanzen sowie kulturelle und sprachliche Unterschiede zwischen den Partnern hinzu.

Von dem geographischen Geltungsbereich ist die Herkunft des Kooperationspartners abzugrenzen. In Bezug auf dieses Merkmal können regionale, nationale und internationale Formen der Zusammenarbeit differenziert werden. Stammen die kooperierenden Unternehmen aus derselben Region bzw. demselben Staat, so liegt eine regionale bzw. nationale Partnerschaft vor. Um von einer internationalen Kooperation sprechen zu können, müssen die beteiligten Unternehmen aus verschiedenen Ländern stammen. Kooperieren zwei aus der gleichen Region stammende Unternehmen miteinander und erstreckt sich ihre Zusammenarbeit auf einen oder mehrere internationale Märkte, würde man ebenso von einer internationalen Kooperation sprechen, wie wenn Unternehmen unterschiedlicher Nationalität auf lediglich einem begrenzten regionalen Markt agieren.

Die **Richtung** der Kooperation gibt Aufschluss darüber, welchen Wirtschaftsstufen und –zweigen die zusammenarbeitenden Unternehmen angehören. Die horizontale Kooperation stellt eine Verbindung von Unternehmen dar, die zu der gleichen Branche und Wirtschaftsstufe zählen. Im Extremfall besteht die Möglichkeit, dass zueinander in unmittelbarem Wettbewerb stehende Unternehmen zusammenarbeiten. Die Kooperation konkurrierender Unternehmen eröffnet vor allem kleineren Unternehmen die Gelegenheit, ein Gleichgewicht zu noch mächtigeren Wettbewerbern zu bilden und ihre Marktchancen damit zu erhöhen. Solche Verbindungen bergen jedoch auch das Risiko in sich, das bei mangelndem Schutz der eigenen Kernkompetenzen mittel- und langfristig nur das Partnerunternehmen von der Zusammenarbeit profitiert und die Kooperation dann zu einer Verschlechterung der eigenen Wettbewerbsposition führen kann.

Eine vertikale Kooperation liegt dann vor, wenn sich Unternehmen zusammenfinden, die aufeinander folgenden Wirtschaftsstufen angehören.¹⁰⁵ Von der horizontalen und der vertikalen Kooperation sind Formen der lateralen Kooperation abzugrenzen.¹⁰⁶ Bei letzteren gehören die kooperierenden Unternehmen weder der gleichen Wirtschaftsstufe an, noch stammen sie aus zwei im Wirtschaftsprozess benachbarten Stufen. Meistens steht das Betätigungsfeld des einen Partners in keinem unmittelbaren Zusammenhang zu dem des anderen.

Versteht man ein Unternehmen im Sinne Porters als Wert(schöpfungs)kette, so kann man Kooperationsformen danach unterscheiden, wie sie sich auf diese Kette auswirken. Dies kann als **Art der Verflechtung**¹⁰⁷ bezeichnet werden.

Im Rahmen jeder zwischenbetrieblichen Kooperation müssen bestimmte Vereinbarungen getroffen werden. So kann sich ein Unternehmen verpflichten, bestimmte Richtlinien einzuhalten (z.B. Mindest- oder Höchstmengen vom/für den Kooperationspartner abzunehmen/zu produzieren). Durch Absprachen schränkt das Unternehmen seinen eigenen Entscheidungs- und Handlungsspielraum freiwillig bis zu einem gewissen Grad ein und verschafft dafür seinem Partner in dem betreffenden Punkt eine größere Sicherheit. Beschränkt sich eine zwischenbetriebliche Kooperation auf solche Absprachen, ohne dass weitere Interaktionen erfolgen, soll dieser Verflechtungstyp als Absprachekooperation bezeichnet werden.

Unternehmen können sich verpflichten, bestimmte Aktivitäten des Kooperationspartners wechselseitig mit zu übernehmen, etwa die Fertigung oder den Vertrieb von Sachgütern. So ist denkbar, dass zwei Unternehmen den Vertrieb ihrer Produkte in bestimmten Märkten dem Kooperationspartner übertragen

¹⁰⁵ Vgl. Pausenberger (1989), S. 622; Abel (1992), S. 99, weist berechtigterweise darauf hin, dass normale Geschäftsbeziehungen, die z.B. zwischen Abnehmern und Lieferanten herrschen, nicht unter einer vertikalen Kooperation zu subsumieren sind. Aber ein gemeinsames Forschungsprojekt zwischen einem Zuliefererunternehmen und einem Automobilunternehmen gilt als vertikale Kooperation.

¹⁰⁶ Vor dem Hintergrund der wenig einheitlich verwendeten Begrifflichkeiten liegt im folgenden dieser Arbeit ein Begriffsverständnis von Kooperation in Analogie zur üblichen Klassifizierung von Diversifikation zugrunde. Siehe zur Einteilung von Diversifikationen in horizontale, vertikale und laterale Formen Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 282f.

¹⁰⁷ Der Begriff der Verflechtung wird von Porter allerdings ausschließlich für den innerbetrieblichen Bereich verwendet: auch unterscheidet Verflechtungen danach, ob die Aktivitäten gemeinsam oder getrennt voneinander durchgeführt werden. Vgl. Porter (1989), S. 143

und auf diese Weise ihre Betriebskapazitäten gezielt in den Bereichen einsetzen können, in welchen sie bereits eine starke Position aufgebaut haben. Es ist auch gleichermaßen möglich, bestimmte Informationen mit dem Partner auszutauschen (Wissenstransfer).

Ebenso möglich ist es die Aktivitätsübernahme mit einer Absprache zu kombinieren. Hier übernimmt ein Unternehmen die Aktivitäten für seinen Partner und erhält dafür im Gegenzug bestimmte Zusagen, die den durch diese Aktivitäten verursachten zusätzlichen Aufwand aufwiegen. Diese Verflechtungsart ist besonders häufig bei der vertikalen Zusammenarbeit anzutreffen. Die Unternehmen erbringen wechselseitig Leistungen (materieller oder immaterieller Art) für den Kooperationspartner. Daher kann diese Form der Kooperation als reziproke oder Austauschkooperation¹⁰⁸ bezeichnet werden.

Die andere Möglichkeit, Kooperationen durchzuführen, besteht darin, Ressourcen zusammenzulegen und bestimmte Aktivitäten gemeinsam durchzuführen. Der gemeinsam erwirtschaftete Ertrag (oder auch Verlust) wird dann nach Ablauf des Kooperationsprojektes unter den Partnern aufgeteilt. Diese Form kann als redistributive oder Gemeinschaftskooperation bezeichnet werden¹⁰⁹. Beide Formen (reziproke und redistributive Kooperationen) treten oft auch in verknüpfter Form auf.

Je nachdem, welche Wettbewerbsvorteile von den Kooperationspartnern angestrebt werden, können unterschiedliche **Unternehmensfunktionen** bzw. Wertschöpfungsaktivitäten von der Zusammenarbeit betroffen sein. So treten Kooperationen in den verschiedensten Bereichen, wie z.B. Beschaffung, Personal, FuE, Produktion/Dienstleistungserstellung, Marketing oder Verwaltung auf.¹¹⁰

Nicht immer ist ausschließlich eine Funktion von der Zusammenarbeit betroffen. Denkbar sind auch solche Kooperationsformen, bei denen eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit vereinbart ist oder bei denen die Partner lediglich im Rahmen einer Teilfunktion gemeinsam handeln.¹¹¹

Die folgende Tabelle fasst die einzelnen Dimensionen und die möglichen Ausprägungen nochmals zusammen.

DIMENSIONEN	AUSPRÄGUNGEN						
	Zeitdauer	Befristet			Unbefristet		
Kurzfristig		Mittelfristig		Langfristig			
Intensität	Formlose Vereinbarung		Vertragliche Vereinbarung				
			Ohne Kapitalverflechtung		Mit Kapitalverflechtung		
Anzahl der Bindungen	Bilaterale Bindungen	Trilaterale Bindungen		Einfache Netzwerke		Komplexe Netzwerke	
Geographischer Geltungsbereich	Regional		National			International	
Richtung	Horizontal		Funktionsbezogen			Funktionsübergreifend	
Art der Verflechtung	Absprachenkooperation		Austauschkooperation (reziprok)			Gemeinschaftskooperation (redistributiv)	
Unternehmensfunktion	Beschaffung	FuE	Personal	Produktion	Marketing	Finanzen	EDV

Tabelle 6: Dimensionen zur Beschreibung der Kooperationsform, eigene Darstellung in Anlehnung an Rupprecht-Däullary (1994)¹¹²

¹⁰⁸ Vgl. Tröndle (1987), S. 20f. Tröndle unterteilt allerdings nur in redistributive und reziproke Kooperation und rechnet auch die reine Absprachenkooperation zur Austauschkooperation, S. 28

¹⁰⁹ Vgl. Tröndle (1987), S. 19. Viele Autoren sprechen von einer Gemeinschaftsunternehmung, vgl. Boehme (1986), S. 34. Der Ausdruck Gemeinschaftskooperation erscheint jedoch in diesem Zusammenhang neutraler, da die gemeinschaftliche Aufgabenerfüllung nicht notwendigerweise in einem eigenständigen Unternehmen erfolgen muss.

¹¹⁰ Vgl. Porter/Fuller (1989), S. 372; Abel (1992), S. 108; Rupprecht-Däullary (1994), S. 18f.

¹¹¹ Nur eine Teilfunktion des Unternehmens wäre von einer Zusammenarbeit betroffen, wenn sich mehrere Unternehmen ausschließlich auf den gemeinsamen Vertrieb ihrer Unternehmensleistungen verständigen würden.

3.2.2 Kooperationsformen

In Anlehnung an die Differenzierung der Gründungsformen nach Szyperski und Nathusius unter 2.3.1 sind ergänzend noch die Ausführungen von Unterkofler zu berücksichtigen. Neben der Abgrenzung nach Systemgestaltungsaspekten und den Trägern (im Sinne von Initiatoren und Durchsetzern) der Gründung fügt Unterkofler noch eine weitere Differenzierung nach Beteiligungsverhältnissen (im Sinne von Kooperationen) hinzu.

		Gründungsformen		
		Initiatoren	systemändernd (derivativ)	systemschaftend (originär)
Einzelgründung		Gründer	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsübernahme • Tätige Beteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensneugründung
		Etabliertes Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Fusion • Umgründung • Buy Out 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsgründung
Kooperationen	Gründer und ..	Gründer	<ul style="list-style-type: none"> • Teamübernahme 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamgründung
		Etabliertes Unternehmen (Mehrheitsbeteiligung)	<ul style="list-style-type: none"> • Franchising 	<ul style="list-style-type: none"> • Venture Nurturing
		Etabliertes Unternehmen (Minderheitsbeteiligung)	<ul style="list-style-type: none"> • Vertragsbeteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsored Spin-off • Corporate Venture Capital
	Etabliertes Unternehmen	Etabliertes Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • New Style Joint • Venture • Collaborative • Venture 	<ul style="list-style-type: none"> • Joint Venture
		Junges Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Venture Merging & Melding 	<ul style="list-style-type: none"> •
	Junges Unternehmen und ..	Etabliertes Unternehmen (Mehrheitsbeteiligung)	<ul style="list-style-type: none"> • Foothold-Acquisition Venture 	<ul style="list-style-type: none"> •
		Etabliertes Unternehmen (Minderheitsbeteiligung)	<ul style="list-style-type: none"> • Minority-Investment Venture 	<ul style="list-style-type: none"> •

Tabelle 7: Gründungs- bzw. Kooperationsformen, differenziert nach Systemgestaltungsaspekten, Trägern und Beteiligungsverhältnissen nach Unterkofler (1989)¹¹³

3.3 Kooperationsziele und -effekte

Bei der Beschreibung der ökonomischen Gründe für zwischenbetriebliche Kooperationen werden einerseits „Kooperationsziele“¹¹⁴ genannt, andere Autoren sprechen dagegen von „Effekten“ bzw. „Wirkungen“¹¹⁵. Auch die Aussage, die zwischenbetriebliche Kooperation diene der „Erzielung von Wettbewerbsvorteilen“¹¹⁶, ist häufig anzutreffen. Im Folgenden sollen daher diese Begriffe definiert und miteinander in Beziehung gesetzt werden.

¹¹² Vgl. Rupprecht-Däullary (1994), S. 19

¹¹³ Vgl. Unterkofler (1989)

¹¹⁴ Vgl. Blohm (1980), Sp. 1114; Müller/Goldberger (1986), S. 44

¹¹⁵ Vgl. Staudt/Bock/Toberg (1989), S. 146

¹¹⁶ Vgl. Bronder/Pritzl (1991), S. 27

Heinen definiert ein Ziel als einen „angestrebten zukünftigen Zustand“¹¹⁷. Die Formulierung betriebswirtschaftlicher Ziele beinhaltet somit die Festlegung von Inhalt, zeitlichem Bezug und angestrebtem Ausmaß. Letzteres kann eine präzise Vorgabe beinhalten („Erreiche genau!“) oder als Optimierungsregel („Minimiere/maximiere!“) bzw. als Anspruchsniveau („Erreiche mindestens/höchstens!“) formuliert werden. In einem Unternehmen existiert ein komplexes Zielsystem, in dem Unterziele in einem Mittel-Zweck-Verhältnis zu Oberzielen stehen. Dabei nimmt das Konkretisierungsniveau auf untergeordneten Ebenen der Zielhierarchie zu¹¹⁸.

Wirkungen bzw. Effekte können als die Konsequenzen von bestimmten Vorgängen, z.B. Maßnahmen oder Entwicklungen, betrachtet werden. Die Wirkung einer Maßnahme gibt die durch sie hervorgerufene Veränderung einer bestimmten Dimension wieder. Wirkungen können somit stark oder schwach bzw. groß oder klein sein.

Berücksichtigt man, dass eine Zustandsänderung als solche nicht gut oder schlecht ist, sondern erst bewertet werden muss, so kann man die Effekte danach unterscheiden, welchen Beitrag sie zur Zielerreichung leisten. Sofern die Maßnahme geeignet ist, eine bessere Zielerreichung zu bewirken, wird sie als positiv, andernfalls als negativ bewertet. Hat eine Maßnahme sowohl positiven als auch negativen Einfluss auf die Zielerreichung, so ist sie als ambivalent einzustufen. Positive und negative Wirkungen können sich auch kompensieren. In diesem Fall ist die Maßnahme als zielindifferent zu bewerten.

Somit lässt sich festhalten:

- Effekte stehen zu Zielen in einer Mittel-Zweck-Beziehung.
- Während Effekte immer nur in Abhängigkeit von bestimmten Maßnahmen auftreten können, sind Ziele grundsätzlich eigenständige Größen.
- Ziele werden von den sie verfolgenden Personen grundsätzlich als etwas Positives gesehen. Effekte hingegen können positiv, negativ, indifferent oder ambivalent bewertet werden.

3.3.1 Ziele von Kooperationen

In der Literatur wird weitaus häufiger von Effekten als von Zielen unternehmerischer Zusammenarbeit gesprochen. Die Veröffentlichungen, welche explizit Kooperationsziele nennen, beschränken sich meistens auf eine rein formale Aussage: Das Ziel einer Kooperation sei in dem im Vergleich zu individuellen Vorgehen höheren Nutzeffekt zu sehen¹¹⁹, bzw. die Unternehmen würden zusammenarbeiten, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen¹²⁰.

Andere Autoren nennen hier relativ wenig aussagekräftige Globalziele wie die „Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Beteiligten, Steigerung der gemeinsamen Wettbewerbsfähigkeit, Steigerung des Grades der Zielerfüllung und Rationalisierung“¹²¹ oder die „Erzielung von Wettbewerbsvorteilen“¹²². Gleichwohl ist es möglich, die Ziele von Kooperation aus der Literatur abzuleiten, indem man die Darstellung der Effekte im Hinblick auf die dahinter stehenden Ziele auswertet.

Dabei zeigt sich, dass die Ziele von Kooperation in zwei Gruppen eingeteilt werden können: innerbetriebliche Wirtschaftlichkeitsziele stehen Zielen auf gesamtunternehmerischer und unternehmensübergreifender Ebene gegenüber.

Beim ersten Typ steht die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, d.h. des Verhältnisses zwischen Kosten und Leistungen, im Vordergrund. Hier lassen sich vier Hauptziele unterscheiden:

- Verringerung der monetären Kosten,
- Verkürzung der Zeit,
- Verbesserung der Qualität,

¹¹⁷ Vgl. Heinen (1991), S. 13

¹¹⁸ Vgl. Heinen (1991), S. 13f.

¹¹⁹ Vgl. Straube (1972), S. 3, Düttmann (1989), S. 77; Backhaus/Piltz (1990), S. 2

¹²⁰ So z.B. Servatius (1987), S. 222; Harrigan (1988), S. 53

¹²¹ Vgl. Rotering (1990), S. 40f.

¹²² Vgl. Bronder/Pritzl (1991), S. 27

- Verbesserung der Flexibilität.

Die Reduktion der monetären Kosten kann als ein Hauptziel für Unternehmenskooperationen angesehen werden¹²³. Dabei können die Senkung der Produktionskosten und die Senkung der Koordinations- bzw. Transaktionskosten¹²⁴ als Unterziele unterschieden werden.

Seine Bedeutung bezieht dieses Ziel aus der stark gestiegenen Kostenbelastung v.a. durch hoch komplexe und aufwendige technische Anlagen und Einrichtungen v.a. im FuE- und Fertigungsbereich sowie für die allgemeine informationstechnische Infrastruktur, aus den hohen Personalkosten und aus den mit stark arbeitsteiligen Strukturen überproportional ansteigenden Kosten für Koordination¹²⁵. Da sich – wie noch zu zeigen sein wird – durch zwischenbetriebliche Zusammenarbeit diese Kosten aufteilen oder insgesamt reduzieren lassen, kann Kooperation zur Erreichung dieses Zieles beitragen.

Neben den Kosten ist die Zeit in der Vergangenheit zunehmend zum Erfolgsfaktor für unternehmerisches Handeln geworden. Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der FuE zu¹²⁶, aber auch in der Fertigung und im Vertrieb ist die Verkürzung von Durchlaufzeiten von wachsender Bedeutung.

Auch die Erreichung von Zeitzielen kann durch Kooperation wirkungsvoll unterstützt werden, etwa indem durch parallele oder komplementäre Aufgabenbearbeitung Zeit eingespart wird oder indem mit Hilfe von Kooperation Wissen erworben wird, welches sonst zeitintensiv selbst aufgebaut werden müsste¹²⁷.

Die Qualität von Produkt und Produktionsprozess ist ebenfalls Grundvoraussetzung für erfolgreiches unternehmerisches Handeln. Entsprechen die Produkteigenschaften nicht den Anforderungen, so ist dies aus Sicht des Kunden Zeichen für mangelnde Produktqualität. Mangelhafte Prozessqualität führt zu fehlerhaften Produkten und damit ebenfalls zu schlechter Produktqualität bzw. zu ineffizienten, kosten- und zeitaufwendigen Kontroll- und Überarbeitungsvorgängen. In Anbetracht des intensiven Qualitätswettbewerbs in vielen Branchen muss nicht nur die Erhaltung, sondern die stetige Verbesserung der Qualität vorrangiges Unternehmensziel sein¹²⁸.

Zwischenbetriebliche Kooperation kann dazu beitragen, die verschiedenen Qualitätsfaktoren positiv zu beeinflussen: Wenn das Unternehmen mit seinem Kunden zusammenarbeitet, verbessert dies deutlich seine Möglichkeiten, das Produkt auf die Kundenanforderungen abzustimmen. Besteht nicht die Möglichkeit zur direkten Kooperation mit dem Kunden (z.B. im anonymen Markt), können durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen die Informationsgrundlagen verbessert oder qualitativ höherwertige Produkte geschaffen werden.

Aber auch bei den Produktionsprozessen können Qualitätsverbesserungen erzielt werden¹²⁹. So ist die unternehmerische Zusammenarbeit häufig mit Lerneffekten verbunden. Die im Rahmen der Kooperation erworbenen Kenntnisse lassen sich oft auch im eigenen Unternehmen einsetzen, um Prozesse und Strukturen zu verbessern. Auch die Nutzung hochwertiger Produktionsmittel im Rahmen von Kooperation kann die Qualität der Leistungserstellung steigern.

Flexibilität kann als die Fähigkeit eines Unternehmens angesehen werden, sich möglichst leicht und schnell an veränderte Markt- und Umweltsituationen anzupassen. Flexibilität besteht beispielsweise dann, wenn dem Kunden eine breite Palette an Produktvarianten angeboten werden kann oder wenn die Produkte bzw. Produktionsprozesse neuen gesetzlichen Regelungen und Vorschriften (z.B. Verpa-

¹²³ Vgl. Düttmann (1989), S. 80; Blohm (1980), Sp. 1114

¹²⁴ Zur Abgrenzung von Produktions- und Koordinations- bzw. Transaktionskosten vgl. Abschnitt Kosteneffekte

¹²⁵ Vgl. z.B. Hamel/Doz/Prahalad (1989)

¹²⁶ Vgl. z.B. Reichwald/Schmelzer (1990); Brockhoff/Picot/Urban (1988)

¹²⁷ Vgl. z.B. Gahl (1990), S. 37ff.

¹²⁸ Vgl. z.B. Dögl (1986), S. 3ff.; Probst (1983), S. 5ff.; Zink (1989).

¹²⁹ Vgl. z.B. Staudt/Bock/Toberg (1989), S. 145.

ckungsverordnung) rasch angepasst werden können. Gerade in Anbetracht der zunehmenden Dynamisierung und Globalisierung der Märkte ist die unternehmerische Flexibilität von hoher Bedeutung¹³⁰.

Zwischenbetriebliche Kooperation ermöglicht es dem Unternehmen, auf die Ressourcen und/oder Kapazitäten seines Kooperationspartners zuzugreifen und dadurch seine Flexibilität erheblich zu verbessern. So kann etwa zusätzliches Know-how in den Bereichen FuE, Fertigung oder Vertrieb erworben werden, wodurch sich das Spektrum an erstellbaren Produkten und/oder Dienstleistungen vergrößert. Vertriebskooperationen erweitern das lieferbare Produktsortiment oder die erreichbaren Märkte in erheblichem Maße¹³¹.

Die zwischenbetriebliche Kooperation kann somit die Wirtschaftlichkeitsbeziehungen in einem Unternehmen in vielfältiger Weise verändern. Die Wirtschaftlichkeit jedoch hat immer auch Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit, da ein Unternehmen letztlich über seine Leistungen mit den Wettbewerbern verglichen und bewertet wird. Sowohl die Flexibilität, d.h. die Menge und Vielfalt der erstellbaren Leistungen, ihre Qualität und die Zeit der Leistungserstellung bzw. Lieferung als auch die Kosten sind Faktoren, die von den Abnehmern bei der Auswahl der Bezugsquelle berücksichtigt werden. Verbesserte Kosten-, Zeit-, Qualitäts- oder Flexibilitätsstrukturen erhöhen die Konkurrenzfähigkeit der angebotenen Leistung. Daher verändern die Wirtschaftlichkeitseffekte der zwischenbetrieblichen Kooperation – zumindest mittelfristig immer auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Betrachtet man jedoch die zwischenbetriebliche Kooperation aus gesamtunternehmerischer und unternehmensübergreifender Sicht, so zeigt sich, dass zwischenbetriebliche Kooperationen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auch direkt verändern können. Hier können die Ziele

- Verbesserung der Innovationsfähigkeit und
- Verbesserung der Wettbewerbsposition unterschieden werden.

Innovationen als Quelle unternehmerischen Erfolgs ermöglichen die Schaffung einer zeitlich begrenzten monopolartigen Stellung und damit die Abschöpfung von Pioniergewinnen¹³². Auch das Ziel der Schaffung und Förderung von Innovation kann durch Kooperation unterstützt werden. Voraussetzungen für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen betreffen einerseits die Schaffung von Innovationspotentialen im Sinne der Bereitstellung von spezifischer Ausstattung und Qualifikations- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Schaffung innovationsfreundlicher Bedingungen. Der erweiterte Zugang zu materiellen und informationellen Ressourcen im Rahmen von Kooperation (z.B. Wissensaustausch, gemeinsame Forschung) bietet solche Innovationspotentiale. So kann Kooperation dazu beitragen, die finanziell, personell oder informationell bedingten Kapazitätsgrenzen zu umgehen oder Nutzungsprobleme durch erweiterte Verwertungsmöglichkeiten zu überwinden¹³³.

Die Wettbewerbsposition des Unternehmens gibt seine derzeitige Stellung im Vergleich zu seinen Konkurrenten wieder. Nur Unternehmen mit starker Wettbewerbsposition sind überdurchschnittlich erfolgreich. Eine starke Wettbewerbsposition beinhaltet die Schaffung und Nutzung von Know-how und den Zugang zu vielen Märkten¹³⁴.

Durch zwischenbetriebliche Kooperation kann das Unternehmen neues Know-how oder den Zugang zu neuen Märkten erwerben oder gemeinsam mit dem Kooperationspartner schaffen, etwa indem Wissen ausgetauscht oder gemeinsam hervorgebracht wird oder indem Produkte wechselseitig vertrieben bzw.

¹³⁰ Vgl. z.B. Eversheim/Schaefer (1980), S.229; Reichwald (1993), S. 3f.

¹³¹ Meist nimmt die Kooperationsliteratur nur indirekt Bezug auf den Begriff Flexibilität. So wird z.B. betont, dass durch Kooperation der Zugriff auf Kapazitäten und Ressourcen möglich wird, welche ansonsten außerhalb der Möglichkeiten des Unternehmens liegen. Vgl. z.B. Staudt/Bock/Toberg (1989), S. 144. Häufig dagegen findet sich der Hinweis auf die Abhängigkeit vom Kooperationspartner bzw. den daraus folgenden flexibilitätsverringernenden Effekt von Kooperation. Vgl. z.B. Servatius (1987), S. 226; Strebel (1983), S. 59; Staudt/Bock/Toberg (1989), S. 146.

¹³² Vgl. Schumpeter (1952), S. 213

¹³³ Vgl. Reichwald/Rupprecht (1992), S. 410f.; Boehme (1986), S. 27; Konsynski/McFarlan (1990), S. 115

¹³⁴ So werden die wettbewerbslich entscheidenden Kernkompetenzen eines Unternehmens als das Ergebnis von Lernprozessen bzw. als Wissen definiert. Vgl. Prahalad/Hamel (1991), S. 69. Daneben ist auch der Zugang zu vielen Märkten wichtig für die Wettbewerbsposition, weil er es ermöglicht, einerseits die günstigsten Bezugsquellen auszuwählen, andererseits bei der Bedienung von Absatzmärkten Skalen- und Synergieeffekte zu schaffen und auszunutzen

gemeinsame Vertriebsstätten geschaffen werden. Auch die Wettbewerbsposition lässt sich daher durch zwischenbetriebliche Kooperation positiv beeinflussen.

Zwischenbetriebliche Kooperation kann also in verschiedener Weise positive ökonomische Effekte hervorrufen und dadurch zur Erreichung von Unternehmenszielen beitragen.

Andererseits muss bedacht werden, dass mit zwischenbetrieblicher Kooperation auch negative Effekte verbunden sein können. So verursacht die Zusammenarbeit Kosten für die Suche nach und Verhandlung mit dem Kooperationspartner, sie kann aufgrund von Abstimmungsvorgängen die Zeit für die Aufgabenbearbeitung verlängern, die Teilung von Know-how und die Eröffnung von Marktzugang kann die eigene Wettbewerbsposition schwächen usw. Daher ist es sinnvoll, im Folgenden die verschiedenen ökonomischen Effekte, die von zwischenbetrieblicher Kooperation sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht ausgehen können, näher zu untersuchen und systematisch zu erfassen.

3.3.2 Effekte von Kooperationen und Wettbewerbsvorteile

Im Folgenden werden die Beziehungen zwischen Wettbewerbsvorteilen und zwischenbetrieblicher Kooperation näher betrachtet.

Die zwischenbetriebliche Kooperation kann mit sehr unterschiedlichen Effekten auf inner- und zwischenbetrieblicher Ebene verbunden sein.

Hinsichtlich der Kosteneffekte kann man unterscheiden zwischen Produktionskosteneffekten und Koordinationskosteneffekten. Produktionskosten sind die Kosten, welche durch die Erstellung von Gütern (Leistungen) verursacht werden. Einsparungseffekte, die durch Inputeinsparungen bei wachsender Produktion – und damit sinkenden Stückkosten – realisiert werden können, werden als economies of scale oder als economies of scope bezeichnet. Economies of scale (positive Skaleneffekte, Mengeneffekte) liegen vor, wenn die Gesamtkosten bei steigender Produktion unterdurchschnittlich (degressiv) wachsen bzw. konstant bleiben oder – anders ausgedrückt – wenn die durchschnittlichen Stückkosten bei steigender Outputmenge sinken¹³⁵. Economies of scope (Verbundeffekte, Vielfaltseffekte) liegen dann vor, „wenn es kostengünstiger ist, die Gütermengen in einem statt in zwei spezialisierten Unternehmen zu produzieren.“¹³⁶ Nach dem Ursprungsort von Produktionskosteneffekten kann man unterscheiden¹³⁷ zwischen:

- technischen Effekten – (Fixkostendegression: Büchnersches Gesetz der Massenproduktion; Lerneffekte: Erfahrungskurve; Gesetz der großen Zahl)
- organisatorischen Effekten (sinkende administrative Kosten/Outputeinheit; Spezialisierungspotentiale in der Stellenbesetzung)
- monetären Skalen- und Verbundeffekten (Mengenrabatte; höhere Kreditwürdigkeit) sowie
- informationsbezogenen Skalen- und Verbundeffekten¹³⁸.

¹³⁵ Vgl. Silvestre (1987), S. 80. Ähnlich auch Düttmann (1989), S. 145ff.

¹³⁶ Arnold (1985), S. 270

¹³⁷ Vgl. Düttmann (1989), S. 148-152. Eine ausführliche Darstellung und Diskussion der Skaleneffekte findet sich z.B. bei Grichting (1976).

¹³⁸ Düttmann nennt keine informationsbezogenen Effekte, sondern zählt sie zu den "organisatorischen Skaleneffekten". Vgl. Düttmann (1989), S. 158 und 160

Tabelle 8 fasst die verschiedenen sowohl positiven als auch negativen Produktionskosteneffekte von zwischenbetrieblicher Kooperation zusammen.

Produktionskosteneffekte von zwischenbetrieblicher Kooperation	
<i>produktionskostensenkend</i>	<i>produktionskostensteigernd</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ technische, organisatorische, monetäre, informationelle economies of scale und economies of scope ▪ Einsatz eines effizienteren Produktionsverfahrens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ technische, organisatorische, monetäre, informationelle diseconomies of scale und diseconomies of scope (Komplexitätskosten, Transportkosten, Anpassungskosten)

Tabelle 8: Produktionskosteneffekte von zwischenbetrieblicher Kooperation nach Rupprecht-Däullary (1994)

Koordinationskosten beinhalten sowohl abstimmungsinduzierte Kosten (Koordinationskosten i.S.d. Organisationslehre) als auch risikoinduzierten Kosten (Transaktionskosten i.S.d. Transaktionskostentheorie).

Versucht man, die Hauptquellen von Koordinationskosten herauszustellen, kann man sich einer Einteilung bedienen, die sich an einem Phasenmodell orientiert. Sie unterscheidet in Kosten der

- Anbahnung (z.B. Reise-, Kommunikations-, Beratungskosten, bestimmte Gemeinkosten von Einkauf, Vertrieb, Entwicklung und Fertigungsvorbereitung),
- Vereinbarung (z.B. Verhandlungskosten, Rechtsabteilung, Abstimmung und Planung zwischen Vertrieb, Entwicklung, Fertigung und Einkauf),
- Abwicklung (z.B. Prozesssteuerung, Managementkosten der Führung und Koordination),
- Kontrolle (z.B. Qualitäts- und Terminüberwachung, Wareneingangskontrolle, Einkaufsrichtwertbestimmung) und
- Anpassung (z.B. Zusatzkosten aufgrund nachträglicher qualitativer, mengenmäßiger, preislicher oder terminlicher Änderungen)¹³⁹.

Tabelle 9 stellt die verschiedenen Einflüsse, welche die Koordinationskosten verändern können, überblicksartig zusammen.

Koordinationskosteneffekte		
	<i>koordinationskostensenkend</i>	<i>koordinationskostensteigernd</i>
Anbahnungskosten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ längerfristige Beziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kurzfristige, einmalige Beziehungen
Vereinbarungskosten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unvollständige Verträge 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vollständige Verträge ▪ Aufbau einer eigenständigen Organisation
Abwicklungskosten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ integrative Formen der Aufgabenerfüllung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordinationsvorgänge bei der Aufgabenerfüllung
Kontrollkosten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ integrative Formen der Aufgabenerfüllung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordinationsvorgänge bei der Aufgabenerfüllung
Anpassungskosten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrative Formen der Aufgabenerfüllung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordinationsvorgänge bei der Aufgabenerfüllung

Tabelle 9: Möglichkeiten zur Verringerung und Erhöhung von Koordinationskosten nach Rupprecht-Däullary (1994)

¹³⁹ Vgl. Picot (1991), S. 344. Picot bezieht diese Einteilung auf Transaktionskosten, allerdings werden hier die Transaktionskosten ebenfalls in einem weiten Sinne gebraucht: Picot definiert sie ausdrücklich als „Kosten der Koordination“ und bezieht sie auf inner- und zwischenbetriebliche Koordinationsformen gleichermaßen. Man kann somit vermuten, dass auch er unter die Transaktionskosten die informationsbedingten und die opportunitätsbedingten Koordinationskosten gleichermaßen fasst, es fehlen allerdings hierzu eindeutige Aussagen.

Ähnlich Gerhardt/Nippa/Picot, die „Leistungen“ und „Transaktionen“ ausdrücklich gleichsetzen und betonen, dass die Transaktionskosten inner- wie zwischenbetrieblich auftreten: Vgl. Gerhardt/Nippa/Picot (1992), S. 137; ähnlich Baur (1990), S. 46

Alle dargestellten Effekte können zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen beitragen.

Dass die Realisierung von Kostensenkungen für die Erzielung von kostenbasierten Wettbewerbsvorteilen notwendig und sinnvoll ist, ist unmittelbar einleuchtend. Indirekt kann sie aber auch die Erreichung von differenzierungsbasierten Wettbewerbsvorteilen unterstützen, indem sie dazu beiträgt, die Kosten für die Differenzierung zu senken. In Bezug auf die Kosten ergeben sich die Möglichkeiten,

- die Herstellungskosten für das unternehmerische Leistungsangebot zu senken, etwa durch das Kreieren und Ausnutzen von Skaleneffekten bei der gemeinsamen oder wechselseitigen Durchführung von Aktivitäten,
- das Differenzierungspotential des unternehmerischen Leistungsangebotes zu erhöhen (z.B. wenn Produkte mit zusätzlichen Funktionen oder zusätzlichen Dienstleistungen kostenneutral entwickelt und angeboten werden können, weil die notwendigen FuE-Kosten geteilt wurden) bzw.
- die Kosten für ein bestimmtes Differenzierungspotential senken (z.B. durch Reduzierung der eigenen Leistungsbreite bzw. -tiefe und Auslagerung der betreffenden Aktivitäten an den Kooperationspartner).

Die zwischenbetriebliche Kooperation ermöglicht es zudem Zeitverkürzungen durch Parallelisierung, Spezialisierung und Lerneffekte zu erreichen, ohne die eigenen Kapazitäten vergrößern zu müssen.

Einen Überblick über die mit zwischenbetrieblicher Kooperation verbundenen Zeiteffekte gibt Tabelle 10:

Zeiteffekte von zwischenbetrieblicher Kooperation	
<i>zeitverkürzend</i>	<i>zeitverlängernd</i>
Parallelisierung	Zusätzliche Transport- und Liegezeiten
Nutzen von Spezialisierungseffekten (spezialisierte Anlagen und Maschinen, Lerneffekte)	Zeit für zusätzliche Koordinationsaktivitäten vor, während und nach der Kooperation (Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle usw.)
Überwindung von Einlagerungsbarrieren (kein Zeitaufwand für Aufbau eigener Potentiale)	

Tabelle 10: Zeiteffekte von zwischenbetrieblicher Kooperation nach Rupprecht-Däullary (1994)

Zeitverkürzungen können ebenfalls in beide Richtungen wirken. Einerseits können sie

- den Produktnutzen erhöhen und damit als Differenzierungsmerkmal eingesetzt werden (z.B. wenn die Entwicklungszeit durch eine Zulieferer-Hersteller-Kooperation oder die Zeit bis zum Markteintritt durch die Übertragung der Vertriebsfunktion an einen bereits dort etablierten Partner verkürzt wird), andererseits
- der Realisation von Kostenvorteilen dienen: So führt eine durch kooperative Entwicklung bzw. Fertigung erzielte Verkürzung der Durchlaufzeit zur Senkung der Lager- und der Kapitalbindungskosten, die Verkürzung der Bearbeitungszeit ist mit einer Senkung der Lohnstückkosten verbunden u.a.m.

Kooperationen bieten vielfältige Möglichkeiten zur Realisierung von Qualitätsvorteilen. Die Qualität eines Produktes kann definiert werden als „seine Eignung, den Nutzenerwartungen und den Restriktionen des Verwenders in sachlicher, räumlicher und zeitlicher Hinsicht zu entsprechen.“¹⁴⁰ Die Prozessqualität dagegen bezieht sich auf den Leistungserstellungsprozess und bezeichnet „die technisch-wirtschaftliche Eignung des gesamten Entstehungsprozesses des Gutes zur kostenminimalen Erfüllung der geforderten Merkmalsausprägungen der Qualität des Gutes“¹⁴¹. Die Produktqualität hängt in hohem Maß von der Prozessqualität ab. Wichtig für ein Unternehmen ist auch die Beschaffungsqualität. Hohe Beschaffungsqualität liegt vor, wenn die Lieferung von Fremtteilen quantitativ, qualitativ und zeitlich zu den vereinbarten Bedingungen erfolgt. Die Beschaffungsqualität hat im Regelfall sowohl Einfluss auf die Qualität des Produktes als auch auf die Qualität des Prozesses.

¹⁴⁰ Dögl (1986), S. 113.

¹⁴¹ Dögl (1986), S. 125.

Tabelle 11 fasst die verschiedenen Qualitätseffekte von zwischenbetrieblicher Kooperation zusammen:

	Beeinflussungsmöglichkeit
Produktqualität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besseres Erkennen der Kundenbedürfnisse ▪ Besseres Umsetzen von Kundenbedürfnissen in Produkte durch verbesserte Leistungserstellung (Lerneffekte) ▪ Möglichkeit zur Beeinflussung von Kundenbedürfnissen verbessern
Prozessqualität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lerneffekte ▪ Höherwertige Produktionsmittel
Beschaffungsqualität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bessere Qualität des Vorproduktes bzw. der Produktionsanlage

Tabelle 11: Qualitätseffekte von Kooperation nach Rupprecht-Däullary (1994)

Im Bereich der Qualitätsverbesserung kann die zwischenbetriebliche Kooperation

- einerseits zur Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität führen und daher die Kosten für Nacharbeit und Ausschuss, aber auch für Qualitätskontrollen und die Bearbeitung von Reklamationen und Garantiefällen deutlich verringern.
- andererseits schafft eine hohe Qualität hohe Kundenzufriedenheit und eignet sich daher auch sehr gut als Differenzierungsmerkmal.

Die verschiedenen Maßnahmen zur *Flexibilitätserhöhung* lassen sich auf drei Grundtypen zurückführen¹⁴²:

- rein quantitative Vergrößerung des Produktionsmittelbestandes,
- Umstellung auf flexiblere Produktionsmittel und
- Modularisierung der Leistungserstellung.

Untersucht man die Flexibilitätswirkungen von Kooperationen, so zeigt Tabelle 12 zusammenfassend, dass Kooperationen sowohl in positiver als auch in negativer Weise auf die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen einwirken können.

Flexibilitätszuwachs	Flexibilitätszuwachs durch Kooperation	Flexibilitätsverlust	Flexibilitätsverlust durch Kooperation
quantitative Vergrößerung des Produktionsmittelbestandes	indirekt durch Nutzung der Ressourcen und Kapazitäten des Kooperationspartners	Freiwillige Einengung des Handlungsspielraums	Vertragliche Vereinbarungen Faktische Abhängigkeiten
Umstellung auf flexiblere Produktionsmittel	Beschaffung und Nutzung flexiblerer Produktionsmittel durch Kooperation	Spezialisierung	Verlust eigener Kompetenzen und Fähigkeiten durch Abgabe an Kooperationspartner oder Gemeinschaftsunternehmen
Modularisierung der Leistungserstellung	koordinierte arbeitsteilige	Rationalisierung	Verlust von organisationalen slacks

Tabelle 12: Flexibilitätseffekte von zwischenbetrieblicher Kooperation nach Rupprecht-Däullary (1994)

Flexibilitätserhöhung durch zwischenbetriebliche Kooperation ermöglicht

- zum einen bei Änderungswünschen seitens des Kunden oder durch Umweltänderungen die kostengünstigste Bewältigung dieser Änderungen, indem z.B. Umrüstungen ohne großen Aufwand durchgeführt werden können.
- Sie ermöglicht andererseits aber auch die Hervorbringung besonders kundenspezifischer Produkte bzw. einer Vielzahl von Varianten und hilft dem Unternehmen dadurch, sich zu differenzieren.

¹⁴² Produktion ist hier im weiteren Sinne zu verstehen. "Produktionsmittel" beinhalten gleichermaßen technische wie nicht-technische (z.B. Human-) Ressourcen. Die Einteilung bezieht sich daher nicht nur auf den klassischen produktionswirtschaftlichen Bereich (hier: "Fertigung"), sondern ebenso auf die FuE oder Bürobereiche (z.B. Vertrieb, allgemeine Verwaltung).

Im Folgenden soll aufgezeigt werden, welche Wirkungen Unternehmenskooperationen auf die Innovationsfähigkeit haben. Die folgende Tabelle fasst die verschiedenen innovatorischen Effekte von Kooperationen zusammen.

Nutzung durch Kooperation	
Generell / aufgaben- und wesensbezogen	
Umstrukturierung bzw. Neukombination vorhandenen Wissens	Zugriff auf viele heterogene Ressourcen (Personal, Anlagen, EDV) ermöglicht eine Vielzahl potentieller neuer Kombinationsmöglichkeiten Intensive langfristige Gemeinschaftskooperation verringert die Heterogenitätseffekte
Persönlichkeit der Unternehmensmitglieder	
Qualifikation	Zugriff auf qualifizierte Kräfte außerhalb des eigenen Unternehmens Qualifikation der eigenen Mitarbeiter kann gesteigert werden
Motivation	Zusammenarbeit kann motivierend oder demotivierend sein (Chance/Zwang)
Not-invented-here Syndrom	Kann Ablehnung hervorrufen Kann aber auch Akzeptanz und Verständnis fördern
Kommunikations- und Kooperationsstrukturen	Kooperation erfordert ausreichende und adäquate Kooperations- und Kommunikationsstrukturen
Unternehmensmerkmale	
Unternehmensgröße: Ressourcenausstattung, Know-how, Finanzkraft, regionale Reichweite	Kleinere Unternehmen erhalten Zugang zu den Möglichkeiten größerer Unternehmen Innovationsfördernde Kräfte der Unternehmensgröße können genutzt werden, bei weitestgehender Umgehung der Nachteile
Unternehmensbranche: spezifische Ausstattung und Know-how	Branchenübergreifende Kooperationen eröffnen Zugriff auf innovative Kräfte anderer Branchen
Sonstige Faktoren	
Innovationsrenten	Können durch Kooperationen vermindert werden Bieten Konfliktpotential
Verwertungsmöglichkeiten	Können durch Kooperationen vergrößert werden

Tabelle 13: Innovationsfördernde und -hemmende Faktoren und deren Nutzung durch Kooperation nach Rupperecht-Däullary (1994)

Innovative Weiter- und Neuentwicklung in Produkt und Produktionstechnologie mit dem Ziel, den Produktnutzen für den Kunden zu erhöhen, sind naturgemäß ein Schwerpunkt der Differenzierungsstrategie. In Anbetracht der hohen Qualität der Grundprodukte in vielen Bereichen haben sich die um das eigentliche Produkt herum angesiedelten Zusatzleistungen (Kundendienst, Beratung) zu einer Quelle von Wettbewerbsvorteilen entwickelt.

Aber auch für kostenbasierte Wettbewerbsvorteile ist die Innovation keineswegs irrelevant: Prozessinnovationen können dazu beitragen, Herstellungskosten zu senken. Auch hier gilt, dass bei zunehmender Ausschöpfung von Kostensenkungspotentialen in der Fertigung kostensenkende Innovationen in anderen Bereichen (FuE, Vertrieb) an Bedeutung gewinnen. Je stärker ein Unternehmen von seiner Kostenposition abhängig ist, desto wichtiger ist es für es, ständig nach neuen Kostensenkungspotentialen zu suchen, um seine führende Stellung zu erhalten bzw. den Anschluss nicht zu verlieren.

Auch in Bezug auf die Innovationsfähigkeit gilt somit, dass die durch zwischenbetriebliche Kooperation erzielbaren Vorteile

- zur Erzielung von kostenbasierten Wettbewerbsvorteilen beitragen können, etwa wenn die Formen der Zusammenarbeit mit EDV-Vernetzung zwischen Hersteller und Zulieferer bzw. Händler zu einer erheblichen Senkung der Lagerbestände und damit –kosten führen, aber auch
- die Differenzierungsposition des Unternehmens verbessern können, etwa wenn im Rahmen von gemeinschaftlicher Forschung oder auch durch den Austausch von Forschungsergebnissen und –erfahrungen neuartige Erkenntnisse gewonnen werden, die sich zur Verbesserung der eigenen Leistungen einsetzen lassen.

Eine besonders bedeutende Möglichkeit zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition ist der Aufbau und die Pflege von Kernkompetenzen. Bereits im Zusammenhang mit den Wirtschaftlichkeits-

und Innovationseffekten ist wiederholt angesprochen worden, dass die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit in vielen Fällen die Nutzung von Produktionsmitteln ermöglicht. Zu den materiellen Produktionsfaktoren zählen z.B. Labors, Fertigungsanlagen und –maschinen, der zentrale immaterielle Produktionsfaktor ist das Wissen (Know-how)¹⁴³. Zur Beschaffung von Produktionsfaktoren ergeben sich zwei Möglichkeiten:

- Der unternehmensinterne Aufbau, z.B. die Entwicklung und Herstellung spezifischer Anlagen, verstärkte Forschungsanstrengungen oder die (Weiter-)Qualifizierung der Arbeitnehmer und
- die Beschaffung der Faktoren auf dem Markt, z.B. Kauf oder Leasing von Anlagen, Lizenznahme, Inanspruchnahme von Dienstleistungen (z.B. Unternehmensberatung), Einstellung qualifizierter Arbeitnehmer oder durch eine Form der zwischenbetrieblichen Kooperation.

Durch Kooperation kann demnach Wissenszuwachs erzielt werden. Durch die direkte Zusammenarbeit, aber auch durch die Interaktionen in Kooperationen können Unternehmen Know-how vom Partner erwerben oder gemeinsam mit diesem hervorbringen. Da spezifisches Know-how wichtig für die unternehmerische Wettbewerbsposition ist, kann Kooperation zur Verbesserung der unternehmerischen Wettbewerbsposition beitragen, wobei dieser Effekt umso stärker ist, je mehr Bezüge zum bereits vorhandenen Wissen vorhanden sind.

Als grundsätzliche Probleme, die mit der Teilung von Wissen verbunden sind, sind zu nennen:

- die vielfältige Einsetzbarkeit von Wissen kann dazu führen, dass Know-how vom Kooperationspartner in einer Weise genutzt wird, die von dem abweicht bzw. über das hinausgeht, was die abgebende Partei eigentlich beabsichtigt hatte. Im Extremfall ist denkbar, dass, der Partner das Wissen an andere Unternehmen weitergibt und damit die negativen Folgen des Wissensabflusses verstärkt.
- die schlechte Schützbarkeit von Wissen. Sofern Know-how rechtlich geschützt ist, z.B. durch das Patentrecht, kann anhand dieser Nutzungsrechte eine gewisse Kontrolle ausgeübt werden.
- der potentielle Dequalifizierungseffekt. Die eigenen Fähigkeiten bzw. Kernkompetenzen können nur durch dauernde Inanspruchnahme und Pflege weiterentwickelt werden¹⁴⁴. Durch die Abgabe von Aktivitäten an den Kooperationspartner ist es möglich, dass Fähigkeiten verloren gehen, wodurch das Unternehmen vom Kooperationspartner abhängig wird.

Auch durch den Zugang zu neuen Beschaffungs- und Absatzmärkten kann die Wettbewerbsposition verbessert werden. Zur näheren Charakterisierung des Zugangs zu Märkten kann die Produkt-/Markt-Matrix von Ansoff herangezogen werden, die vier, auch als Marktfeldstrategien bezeichnete, Produkt-/Markt-Kombinationen unterscheidet.

Produkt	Markt	
	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	I) Marktdurchdringung	II) Marktentwicklung
neu	III) Produktentwicklung	IV) Diversifikation

Tabelle 14: Produkt-/Markt-Matrix nach Ansoff (1966)¹⁴⁵

Danach erfolgt ein Markteintritt über die Strategie der Marktentwicklung bzw. der Diversifikation, von der die anderen Strategietypen, nämlich Marktdurchdringung bzw. Produktentwicklung abzugrenzen sind, da bei diesen das Unternehmen auf bereits von ihm erschlossenen Märkten operiert.

Für die Stärkung der Wettbewerbsposition kann also durch zwischenbetriebliche Kooperation

- Know-how erworben werden. Dies kann zur Verbesserung der Prozesse beitragen oder durch die Erschließung neuer Märkte und die hieraus resultierenden Absatzmengensteigerung zu kostensenkenden Skalen- und Verbundeffekten führen.

¹⁴³ Vgl. z.B. Picot (1990); Porter/Millar (1986).

¹⁴⁴ Vgl. Prahalad/Hamel (1990), S. 82.

¹⁴⁵ Ansoff (1966), S. 132

- Andererseits lässt sich Know-how dazu verwenden, neue Produkte zu erstellen, was dazu beiträgt, die Differenzierungsziele des Unternehmens zu unterstützen.

Zwischenbetriebliche Kooperation kann zusammenfassend die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen ermöglichen oder erleichtern. Dabei sind die verschiedenen Wirtschaftlichkeits- und Wettbewerbseffekte keineswegs eindeutig einer bestimmten Gruppe von Wettbewerbsvorteilen zuordenbar. Je nach Ausprägung können sie die Realisierung sowohl von Differenzierungs- als auch von Kostensenkungsvorteilen unterstützen. Welcher Art die Effekte einer konkreten zwischenbetrieblichen Kooperation sind, hängt von den verschiedenen Einzelfaktoren ab und lässt sich daher nur situativ bestimmen. Erst im Zusammenhang mit der konkreten Situation des Unternehmens und den Merkmalen der betrachteten Branche lässt sich ableiten, welcher Bereich in den Augen des Abnehmers relevant ist und sich somit zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen eignet bzw. in welchen Bereichen Wettbewerbsnachteile bestehen und abgebaut werden müssen.

3.4 Kooperationen als Strategie

Die folgenden Ausführungen orientieren sich an der Veröffentlichung von Friese¹⁴⁶.

3.4.1 Strategiebegriff

Unter einer Strategie versteht man eine „(...) mittel- bis langfristig wirkende Grundsatzentscheidung mit Instrumentalcharakter. Ihr kommt die Aufgabe zu, einen Orientierungsrahmen für nachgeordnete Entscheidungen zu schaffen und damit den Einsatz unternehmerischer Aktivitäten auf die Erreichung der Ziele hin zu kanalisieren.“¹⁴⁷ Den Ausgangspunkt für die Formulierung von Strategien stellen unternehmenseigene Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken dar, die sich z.B. als Ergebnisse einer umfassenden Situationsanalyse herauskristallisiert haben. Die Strategiegenerierung erfolgt dabei im Einklang mit der Unternehmensvision bzw. dem Leitbild.

Idealtypischerweise lässt sich der Prozess der Strategiegenerierung in den Phasenablauf der strategischen Planung folgendermaßen integrieren.

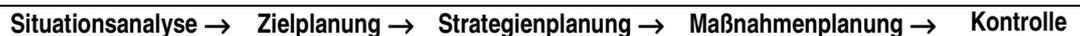


Abbildung 4: Phasenablauf der strategischen Planung nach Hörschgen u.a. (1993)

Nicht zwingend stellen die Ergebnisse der Situationsanalyse oder die Unternehmensziele den Ausgangspunkt der Strategieformulierung dar. Vielmehr herrscht zwischen den einzelnen Modulen ein interdependentes Verhältnis, so dass von jeder Phase ein Planungsanstoß ausgehen kann. Allerdings sollten dennoch alle – vor- bzw. nachgelagerten – Ebenen durchlaufen werden.

Der Prozess der Strategieplanung erfährt ein hohes Ausmaß an Komplexität dadurch, dass einem Unternehmen i.d.R. einige strategische Optionen zur Verfügung stehen, aus denen es eine oder möglicherweise auch mehrere auszuwählen gilt.¹⁴⁸ Meistens streben Unternehmen die Realisierung mehrerer Strategien oder ganzer Strategienbündel auf gleichen oder unterschiedlichen Ebenen an. Obwohl sich inzwischen eine Vielzahl an Publikationen intensiv mit der Strategiethematik auseinandersetzt,¹⁴⁹ fehlt bis heute eine allgemein anerkannte und gültige Strategie-Klassifikation bzw. Typologie, die die unterschiedlichen Strategien und Strategiearten in einen sinnvollen Zusammenhang zueinander stellt. Die Ursache dafür liegt in der Tatsache begründet, dass der Schwerpunkt wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit dem Thema Strategie stärker auf der inhaltlichen Analyse strategischer Optionen als auf

¹⁴⁶ Vgl. Friese (1998), S. 79-84

¹⁴⁷ Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 1078; Ähnlich auch Raffée (1974), S. 188; Becker (1993), S. 113. Zu den Wurzeln des Strategiebegriffs siehe Kreikbaum (1991), S. 24f. Einen Überblick über das breite Spektrum unterschiedlicher Strategiedefinitionen bis 1980 findet sich bei Steffenhagen (1982), S. 36ff.

¹⁴⁸ Vgl. Schertler (1995), S. 103

¹⁴⁹ Vgl. Becker (1993), S. 111 und die dort angegebene Literatur

der formal systematischen Ebene liegt. Weitgehend Einigkeit besteht jedoch darüber, dass sich nach dem organisatorischen Geltungsbereich von Strategien folgende Arten unterscheiden lassen.

Unternehmensgesamtstrategien „Corporate Strategies“	Sie geben generelle Richtungen vor, in die sich das ganze Unternehmen entwickeln soll bzw. die bei der Ausgestaltung sämtlicher Unternehmensaktivitäten zu verfolgen sind.
Geschäftsbereichstrategien „Business Strategies“	Lässt sich das Leistungsangebot eines Unternehmens in strategische Geschäftseinheiten einteilen, stellen sie die konkrete Ausgestaltung der Vorgaben der Unternehmensstrategie für einzelne strategische Geschäftsbereiche dar.
Funktionsbereichstrategien „Functional Area Strategies“	Sie ermöglichen die Integration und Koordination der Aktivitäten innerhalb der einzelnen Funktionsbereiche in dem durch die Geschäftsfeld- und Unternehmensstrategien vorgegebenen Rahmen.

Tabelle 15: Strategien differenziert nach ihrem organisatorischen Geltungsbereich nach Friese (1998)

3.4.2 Einordnung der Kooperationsstrategie als Wettbewerbsstrategie

Besondere Bedeutung erfahren seit Anfang der 80er Jahre die so genannten Wettbewerbsstrategien, auf die im Folgenden eingegangen werden soll. Spätestens seit Ende der 70er Jahre lässt sich aufgrund veränderter Marktstrukturen, insbesondere durch gesättigte und stagnierende Märkte, eine Intensivierung des Wettbewerbs feststellen, die in der amerikanischen Management-Literatur und mit zeitlicher Verzögerung auch in der deutschen Literatur durch eine verstärkte Berücksichtigung aktueller und potentieller Konkurrenten im Rahmen der Unternehmensplanung ihren Niederschlag gefunden hat. Porters Veröffentlichung „Competitive Strategy“ hat diese Entwicklung maßgeblich forciert.¹⁵⁰ Ausgangspunkt für die Formulierung von Wettbewerbsstrategien ist für ihn die Analyse der Branche, in der das jeweilige Unternehmen bzw. einzelne strategische Geschäftseinheiten konkurrieren. Dabei wird die Wettbewerbsintensität in der Branche durch fünf Wettbewerbskräfte, tatsächliche und potentielle Wettbewerber, Lieferanten, Kunden und Ersatzprodukte, determiniert.

Vor diesem Hintergrund besteht der Zweck der Wettbewerbsstrategie darin, dem Unternehmen eine Position zu verschaffen, in der es sich am besten gegen die Wettbewerbskräfte verteidigen bzw. sie zu seinen Gunsten beeinflussen kann. Da eine solche Position für ein Unternehmen nur durch den Aufbau von langfristigen Wettbewerbsvorteilen zu realisieren ist, lassen sich Wettbewerbsstrategien als jene Strategien interpretieren, die die Schaffung bzw. die Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen zum Ziel haben.¹⁵¹

Dabei versteht man unter einem strategischen Wettbewerbsvorteil eine in Relation zur Konkurrenz überlegene Leistung, die durch folgende Kriterien gekennzeichnet ist:

- der Vorteil muss ein Merkmal betreffen, das für den Kunden von großer Bedeutung ist (Relevanz)
- der Vorteil muss vom Kunden wahrgenommen werden (Transparenz)
- der Vorteil muss eine gewisse Dauerhaftigkeit besitzen, das heißt er darf durch den Wettbewerb nicht so schnell aufzuholen sein (Dauerhaftigkeit).¹⁵²

Allerdings kann ein Unternehmen auch über solche Wettbewerbsvorteile verfügen, die zunächst nicht unmittelbar für den Kunden nachvollziehbar sind (wie z.B. überdurchschnittliches Know-how, gute Beziehungen zu unterschiedlichen unternehmerischen Anspruchsgruppen), die langfristig gesehen sehr wohl Auswirkungen auf die vom Kunden wahrgenommene Leistung besitzen.¹⁵³

Vor dem Hintergrund, dass sich Wettbewerbsstrategien über die Verbesserung der Wettbewerbsposition bzw. den Auf- bzw. Ausbau von Wettbewerbsvorteilen definieren, fungiert auch die Kooperations-

¹⁵⁰ Vgl. Voss (1989), S. 9; Becker (1993), S. 326; Porter (1980)

¹⁵¹ Vgl. Homburg/Simon (1995), Sp. 2754; Porter (1989), S. 31

¹⁵² Vgl. Simon (1988), S. 465

¹⁵³ Vgl. Voss (1989), S. 12

strategie als Wettbewerbsstrategie,¹⁵⁴ denn sie trägt entscheidend zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen der kooperierenden Unternehmen bei.

Allerdings bleibt noch zu klären, auf welcher Ebene des Unternehmens Wettbewerbsstrategien – und damit auch die Kooperationsstrategie – ihre Geltung entfalten. Die Abgrenzung zwischen Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie ist im Zusammenhang mit der Kooperationsstrategie nicht ganz eindeutig. Während zum Teil Wettbewerbsstrategien explizit mit Geschäftsfeldstrategien gleichgesetzt werden, scheint diese Vorgehensweise insbesondere für kleine und nicht divisionalisierte Unternehmen wenig sinnvoll.

Außerdem stellen Geschäftsfeldstrategien, wie oben beschrieben, eine Konkretisierung der Unternehmensstrategie dar, so dass die wettbewerbsstrategische Stoßrichtung, d.h. die Entscheidung des Unternehmens hinsichtlich Konfrontation (Alleingang), Konzentration (Akquisition/Fusion) oder Kooperation, auf höchster strategischer Ebene festgelegt wird und deren Umsetzung auf den nachfolgenden strategischen Ebenen von den Geschäftsfeld- bis hin zu den Funktionsbereichsstrategien erfolgt.¹⁵⁵ Auch Porter unterstreicht die strategische Bedeutung der Kooperationsentscheidung: "... any particular coalition can only be understood in the context of a firm's overall global strategy, which may involve multiple coalitions."¹⁵⁶ Darüber hinaus spricht gegen eine einseitige Einschränkung der Wettbewerbsstrategie auf die Geschäftsfeldebene, dass von vielen Kooperationen nicht nur eine strategische Geschäftseinheit, sondern mehrere, im Extremfall das gesamte Unternehmen betroffen ist.

Je nachdem, über welche Wettbewerbsvorteile Unternehmen ihre Wettbewerbsposition zu stärken versuchen, verfolgen sie simultan zur Kooperationsstrategie weitere Strategien, wie z.B. Innovationsstrategien, Internationalisierungsstrategien, Strategie der Kostenführerschaft, Differenzierungsstrategie und / oder Timingstrategien.

Der strategischen Unternehmensführung¹⁵⁷ kommt zusammenfassend die Aufgabe zu vorausschauend die besten Voraussetzungen für anhaltende Erfolgsmöglichkeiten (nachhaltige Wettbewerbsvorteile) zu schaffen, indem sie sich mit der Entwicklung zweckgerichteter Strategien, der Positionierung der eigenen Aktivitäten in Relation zum Wettbewerb und der Umwelt, der Konzentration der Kräfte und mit der Entwicklung tragfähiger strategischer Erfolgspotentiale auseinandersetzt,¹⁵⁸ welche die unternehmerischen Merkmale und Fähigkeiten in Einklang mit den Merkmalen und Anforderungen eines sich wandelnden Aktionsfelds („Umwelt-Unternehmens-Fit“, „Strategic-Fit“) bringen und damit die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sichern.¹⁵⁹

Die Entscheidung bzw. die Wahl eine Kooperation einzugehen oder nicht kann also durchaus als eine strategische Entscheidung einer Unternehmensgründung betrachtet werden. Ob man das Eingehen von Kooperationen als entscheidenden strategischen Erfolgsfaktor bezeichnen kann, ist eine der wesentlichen Fragen dieser Arbeit. Deshalb gilt es im folgenden Teilkapitel zunächst einmal zu klären, was denn unter dem Begriff Erfolgsfaktor zu verstehen ist.

3.4.3 Erfolgsfaktor Kooperation?

Der Begriff „Erfolgsfaktor“ lässt sich auf Daniel (1961) zurückführen. Ausgangspunkt für seine Forschungsarbeiten war das Bedürfnis von Managern, die Datenvielfalt zu reduzieren und über die Schlüsselinformationen für die Unternehmensführung zu verfügen. Mit Hilfe von „success factors“ sollte deshalb der Informationsbedarf der Unternehmensführung auf jene Faktoren fokussiert werden, die einen

¹⁵⁴ Vgl. Abel (1992), S. 84; Hilleke-Daniel (1994), S. 1334

¹⁵⁵ Vgl. Raffée/Fritz/Wiedemann (1994), S. 146

¹⁵⁶ Porter/Fuller (1986), S. 316

¹⁵⁷ Zur strategischen Unternehmensführung vgl. z.B. Knyphausen-Aufsess (1996), Hinterhuber (1992)

¹⁵⁸ Vgl. Daschmann (1994), S. 16ff., Gälweiler (1990), S. 23f, Schwaninger (1989), S. 174. Vgl. auch Chrubasik/Zimmermann (1987), S. 426

¹⁵⁹ Vgl. Diesch (1986), S. 41, Schwaninger (1994), S. 49ff. Vgl. ebenso Mintzberg (1990a), S. 111, Wolfrum (1993), S. 59f.; Gälweiler (1990), S. 26

maßgeblichen Erfolgsbeitrag leisten.¹⁶⁰ Die Erfolgsfaktorenforschung geht davon aus, dass es trotz Mehrdimensionalität und Multikausalität des Unternehmenserfolges zentrale Einflussgrößen gibt, die den Erfolg einer strategischen Planungseinheit maßgeblich beeinflussen.¹⁶¹ Ziel der Erfolgsfaktorenforschung ist es denkbare Einflussgrößen bzw. Faktoren zu sammeln und zu systematisieren und ihren Einfluss auf den Erfolg zu ermitteln, also diejenigen Faktoren herauszufinden, die als kritisch für den Unternehmenserfolg einzustufen sind.¹⁶² Unter Bezugnahme auf Daniels pionierhafte Ausführungen konkretisiert Rockart (1979) den Terminus „Kritischer Erfolgsfaktor“¹⁶³ wie folgt:

„Critical success factors thus are, for any business, the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization. They are the few key areas where «things must go right» for the business to flourish. If results in these areas are not adequate, the organization's efforts for the period will be less than desired.“¹⁶⁴

Die vorliegende Arbeit knüpft an dieses Verständnis des Begriffs Erfolgsfaktor an. Allerdings dürfen die Fortschritte innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung, die seit den Ausführungen Daniels und Rockarts gemacht wurden, nicht unberücksichtigt bleiben. Um zu einer verfeinerten Definition des Begriffs Erfolgsfaktor¹⁶⁵ zu gelangen, die dem aktuellen Forschungsstand gerecht wird, soll daher auf einige aktuellere Arbeiten zurückgegriffen werden.

In der vorliegenden Arbeit wird folgende Arbeitsdefinition für den Begriff Erfolgsfaktor in Anlehnung an die Definition von Hurth¹⁶⁶ getroffen:

- Ein Erfolgsfaktor ist ein unabhängiges Merkmal oder ein unabhängiges Konstrukt, welches signifikante Beziehungen zu der abhängigen Variable Unternehmenserfolg aufweist.
- Als zentrale Erfolgsfaktoren werden die Erfolgsfaktoren bezeichnet, die bei den erfolgreichen Unternehmen stark überdurchschnittlich und bei den weniger erfolgreichen Unternehmen stark unterdurchschnittlich ausgeprägt sind.

Das optimale Zusammenspiel mehrerer Determinanten und die Anpassung an die externen Rahmenbedingungen machen den Erfolg aus. Dementsprechend muss der Begriff Erfolgsfaktor als mehrdimensionale Größe interpretiert werden.

Innerhalb dieser Arbeit gilt es also zu überprüfen, ob sich die Entscheidung eine Kooperation einzugehen oder nicht signifikant positiv auf den Erfolg neugegründeter Unternehmen auswirkt. Erst dann kann man sagen, ob man das Eingehen von Kooperationsbeziehungen als strategischen Erfolgsfaktor ansehen kann oder nicht.

¹⁶⁰ „The cornerstone for building a compact, useful management information system is the determination of each executive's information needs“; „(...) a company's information system must be discriminating and selective. It should focus on „success factors.“ Vgl. Daniel (1961), S. 111ff. (Zitat S. 113 u. 116)

¹⁶¹ Vgl. Leidecker/Bruno (1984), S. 23-32

¹⁶² Bürgel/Zeller (1997) weisen darauf hin, dass dies der Vorstellung der ABC-Analyse entspricht, d.h. wenige Faktoren sind für den Großteil des Erfolges ausschlaggebend. Vgl. Bürgel/Zeller (1997), S. 220

Erfolgsfaktoren erfüllen eine dreifache Funktion: Erstens dienen sie zur Erklärung des Unternehmenserfolgs (Explikationsfunktion), zweitens unterstützen sie die Unternehmensführung bei der Auswahl und Beschränkung auf wesentliche Größen (Selektionsfunktion) und drittens dienen sie als Ansatzpunkte für die Unternehmensführung (Dispositionsfunktion). Mit anderen Worten sind Erfolgsfaktoren sowohl Ursachen des Unternehmenserfolgs, als auch - nachdem sie erkannt wurden - Zielgrößen der Unternehmensführung. Vgl. Daschmann (1994), S. 12f., Steinle/Schmidt/Lawa (1995), S. 311ff.

¹⁶³ Aufgrund der zentralen Bedeutung des Unternehmenserfolgs in der Betriebswirtschaftslehre und dem daraus abgeleiteten großen Interesse an Erfolgsfaktoren ist die Begriffsvielfalt in diesem Gebiet wenig verwunderlich. Synonym zum Begriff „Erfolgsfaktor“ soll deshalb der Begriff „Kritischer Erfolgsfaktor“ verstanden werden.

¹⁶⁴ Rockart (1979), S. 85. Vgl. auch eine ähnlich lautende Definition von Anthony/Dearden/Govindarajan (1992), S. 500

¹⁶⁵ Als Synonyme für den Begriff des Erfolgsfaktors werden häufig die Begriffe strategische Schlüsselfaktoren, strategische Erfolgspositionen, Erfolgsdeterminanten oder kritische Erfolgsfaktoren verwendet.

¹⁶⁶ Hurth (1998), S. 48