

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

Tabellenverzeichnis

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

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

Abbildungsverzeichnis

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

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

	Abbildungsverzeichnis	17
Abbildung 59: Wirkungsmodell der Verhandlungsführung	222	
Abbildung 60: Hypothetisches Negativ-Modell der Kooperationsgestaltung	231	
Abbildung 61: Vorgehensweise der Untersuchung	237	
Abbildung 62: Kooperationsmotive	248	
Abbildung 63: Vorbereitung der Kooperationsgestaltung	250	
Abbildung 64: Grundlage der Kooperationsgestaltung	251	
Abbildung 65: Durchführung der Alternativenauswahl	255	
Abbildung 66: Anwendung von Suchfeldern / -rastern	256	
Abbildung 67: Durchführung der Grobabstimmung	257	
Abbildung 68: Ein praxisorientiertes eklektisches Modell der Kooperationsgestaltung	260	
Abbildung 69: Elemente des Phasenspiels	263	
Abbildung 70: Raster des Phasenspiels	263	
Abbildung 71: Zuordnungsnetzen im Phasenspiel	264	
Abbildung 72: Gestaltungskombination 1 — „Die Zügigen“	266	
Abbildung 73: Gestaltungskombination 2 — „Die Pragmatiker“	267	
Abbildung 74: Gestaltungskombination 3 — „Die Analysebetonten“	267	
Abbildung 75: Vornahme der Kooperationsbewertung	280	
Abbildung 76: Zeithorizonte der Bewertung	281	
Abbildung 77: Zeithorizonte der Bewertung nach Expertengruppen	282	
Abbildung 78: Berücksichtigung indirekter Erfolge	284	
Abbildung 79: Bewertung indirekter Erfolge	284	
Abbildung 80: Erfolgsquoten der Expertengruppen	286	
Abbildung 81: Erfolgsfaktoren der Partnerbestimmung	288	
Abbildung 82: Erfolgsfaktoren der Kooperationsvorbereitung	289	
Abbildung 83: Erfolgsfaktoren der Verhandlungsgegenstände	289	
Abbildung 84: Erfolgsfaktoren der Verhandlungsgestaltung	290	
Abbildung 85: Faktoren der Vertragsgestaltung	290	
Abbildung 86: Erfolgsfaktoren des Managements	291	
Abbildung 87: Einstellungen zu Kommunikation und Informationstransfer	291	
Abbildung 88: Die Rolle der Unternehmenskultur	292	
Abbildung 89: Bedeutung des Vertrauens	292	
Abbildung 90: Phasenmodell zum Verhältnis der qualitativen zur quantitativen Analyse	301	
Abbildung 91: Vorgehensweise der inhaltlichen Strukturierung	305	

Abkürzungsverzeichnis

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

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

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

H. Simon, Simon für Manager, S. 56.

A. Forschungskonzept und Aufbau der Arbeit

I. Einleitung und Problemstellung

1. Kooperationen als betriebswirtschaftliches Phänomen¹

*Allianzen als Untersuchungsobjekt der Wissenschaft
und als Wettbewerbsinstrument*

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

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

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

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

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

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

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

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

Kooperationen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsbedingungen

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

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

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

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

⁹ Weder, S. 9.

¹⁰ Borner, Internationalization of Industry, S. 9.

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

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

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

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

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

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